Gestão organizacional para o clero católico: investigação em uma Diocese do estado do Paraná
Organizational management for catholic clergy: a study in a Diocese of the state of Paraná

Cassiana da Silva Borges Mariano Moura ¹

Fernanda Cristina Sanches-Canevesi ²

Carla Maria Schmidt ³

Ivanete Daga Cielo ⁴

Resumo

Assim como as demais organizações, a Igreja Católica possui estrutura, formação e administração organizadas. Entretanto, apesar da educação formal rigorosa existente durante o processo de formação sacerdotal, surge uma reflexão quanto a necessidade de inclusão de conhecimentos de base administrativa, tendo em vista que quando são ordenados padres, muitos deles necessitam atuar na gestão das comunidades e na igreja como um todo. Nesse sentido, esse estudo pauta-se na seguinte problemática: de que forma a Igreja Católica pode incluir conhecimentos de gestão administrativa na formação sacerdotal? Qual a contribuição dessa inclusão? No intuito de responder a estas questões, esse artigo apresenta os seguintes objetivos: a) compreender o processo de formação sacerdotal na igreja católica em uma Diocese do estado do Paraná; b) investigar a percepção de sacerdotes e de um seminarista acerca da necessidade de uma formação administrativa; c) identificar como a igreja católica pode incluir conhecimentos de gestão administrativa na formação sacerdotal. Para tanto, utilizou-se de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, buscando conhecer a realidade formativa de seminaristas e presbíteros da Diocese em estudo, localizada no estado do Paraná, caracterizando-se como um estudo de caso. Os dados foram coletados por observação

¹ Especialista em Assessoria, Assistente Paroquial na Mitra Diocesana de Toledo/PR.

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

³ Doutora em Administração, Docente na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

⁴ Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Docente na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

participante, entrevista e aplicação de questionários e analisados por meio de análise descritiva e de conteúdo. Os principais resultados apontam para a existência de possível lacuna formativa no que concerne a área de gestão de organizações, o que poderia ser amenizado com a oferta de cursos de aperfeiçoamento após o processo de educação formal dos seminaristas ou padres.

Palavras-chave: Formação sacerdotal. Igreja Católica. Gestão paroquial.

Abstract

As well as the other organizations, the Catholic Church has an organized structure, formation and administration. However, despite the rigorous formal education during the priestly formation process, a reflection arises as to the need for the inclusion of administrative knowledge, considering that when priests are ordained, many of them need to act in the management of communities and in the church as one all. Thus, this study is guided by the problematic: how can the Catholic Church include knowledge of administrative management in priestly formation? What is the contribution of this inclusion? In order to answer these questions, this article has this objectives: a) understand the process of priestly formation in the Catholic Church in a Diocese of the state of Paraná; b) investigate the perception of priests and a seminarian about the need for administrative formation; c) identify how the Catholic Church can include knowledge of administrative management in priestly formation. For that, was used a qualitative approach, exploratory and descriptive, with the objective to know the formative reality of seminarians and priests of the Diocese under study, located of the state of Paraná, characterized as a case study. The dataa were collected through participant observation, interviews and questionnaires and analyzed using descriptive and content analysis. The main results point to the existence of a possible fomation lack in the area of organization management, which could be settle with the offer of improvement courses after the formal education process of seminarians or priests.

Keywords: Priestly formation. Catholic Church. Parochial management.

Introdução

A Igreja Católica é uma organização existente há mais de 2000 anos, que ao longo do tempo vem se adaptando e influenciando a humanidade e seu desenvolvimento. Ela foi fundada por Jesus Cristo, que estabeleceu uma forma de organizar as comunidades a partir da

presença de um líder, objetivando conduzir e instruir a humanidade na fé cristã. O Papa Pedro foi o primeiro líder da Igreja Católica, tendo junto ao seu ministério os apóstolos, que o auxiliaram na evangelização e organização das primeiras comunidades cristãs. Durante toda a história da Igreja, os sucessores de Pedro, denominados Papas, possuem cargos vitalícios e são eleitos pelo Colégio dos Cardeais. Pereira Neto e Ferreira (2011) apontam que a organização hierárquica da igreja é comandada mundialmente por um líder, o Papa, que tem autoridade de governá-la com assistência dos Bispos que compõem o Colégio Episcopal. Na atualidade, Jorge Mario Bergoglio, o Papa Francisco, é o líder máximo da Igreja Católica.

Assim sendo, como as demais organizações, a Igreja Católica também possui hierarquia e administração definidas e organizadas. Pereira Neto e Ferreira (2011, p. 14), afirmam que “A Igreja Católica como organização se estruturou sobre uma hierarquia de autoridade movida por uma assessoria e uma coordenação funcional que fez com que se assegurasse sua integração”.

Tal estrutura hierárquica e princípios de autoridade também são perceptíveis no que se refere a instrução dada aos jovens seminaristas (aqueles que estão em fase de estudo e preparação para o sacerdócio). Durante o período de formação, os seminaristas são acompanhados no Seminário (Casa de formação), por uma equipe de formadores permanentes e sacerdotes, além de possuírem contato com diversos outros sacerdotes e professores das áreas de Filosofia e Teologia. Especificamente, a formação ocorre em três seminários diferentes: no Seminário Menor – São Cura Dar’s os seminaristas concluem o Ensino Médio; já no Seminário Maior – Maria Mãe da Igreja realizam a graduação de Filosofia e no Seminário São João Paulo II o curso de Teologia. Ao mesmo tempo, eles agregam conhecimento e experiência na vida comunitária, pois estão também simultaneamente colaborando em diferentes comunidades paroquiais nas quais, tem oportunidade de vivenciar o trabalho comunitário das igrejas particulares.

Entretanto, apesar de toda educação formal existente durante o processo de formação sacerdotal, surge uma reflexão quanto a necessidade de inclusão de conhecimentos de base administrativa, tendo em vista que, quando são ordenados padres (sacerdotes), muitos deles necessitam atuar também na esfera da gestão das comunidades e da igreja como um todo. Para Murad (2007, p. 72) “(...) qualquer organização, seja ela lucrativa ou não, só realizará sua missão se colocar em prática os princípios da gestão”.

Essa ideia sobre a importância dos conhecimentos de gestão aos sacerdotes também pode ser observada no documento intitulado “O Dom da vocação presbiterial”, o qual menciona que além do estudo das ciências sagradas é importante pensar em outras iniciativas

promovidas pela Igreja particular, para uma formação específica a exemplo da administração dos bens eclesiais (Congregação para o Clero, 2016).

Nogueira (2008) corrobora com a premissa de formação complementar aos seminaristas, padres e ao clero (conjunto de padres) de forma geral e menciona que, inclusive, na legislação canônica há indícios de que temas da área de gestão poderiam ser ministrados na formação eclesial, a exemplo de conteúdos de administração paroquial.

Assim sendo, conhecimentos sobre gestão eclesial podem se tornar uma ferramenta importante para gerir e planejar as questões da Igreja de um modo geral. Em entrevista à Diocese de Guarapuava (2016, p. 1), o Bispo Dom Antônio Wagner da Silva corrobora com essa premissa ao afirmar que “pensar a administração [da Igreja] e fazer a gestão correta dos recursos que possui, é vital para toda a comunidade”. E complementa mencionando a necessidade de uma compreensão de que para “a gestão dos bens e patrimônios, não basta apenas termos conhecimentos de filosofia e teologia, cursos nos quais somos formados enquanto sacerdotes. É preciso ir além e estudar cada vez mais sobre os mais variados conceitos administrativos” (Diocese de Guarapuava, 2016, p.1).

Diante do exposto, esse estudo pauta-se na seguinte problemática: de que forma a Igreja Católica pode incluir conhecimentos de gestão administrativa na formação sacerdotal? Qual a contribuição dessa inclusão? No intuito de responder a estas questões de pesquisa, e a partir de um estudo de caso em uma diocese particular do estado do Paraná, esse artigo apresenta os seguintes objetivos: a) compreender o processo de formação sacerdotal na igreja católica em uma Diocese do estado do Paraná; b) investigar a percepção de sacerdotes e de um seminarista acerca da necessidade de uma formação administrativa; c) identificar como a igreja católica pode incluir conhecimentos de gestão administrativa na formação sacerdotal.

Para cumprir o propósito, este artigo está estruturado em quatro elementos principais, além desta introdução, quais sejam: a fundamentação teórica, que fornece subsídio conceitual e discute essencialmente a estrutura da igreja católica, a formação do clero, bem como a necessidade da gestão; os procedimentos metodológicos, que descrevem os processos da construção desse estudo; a seção dos resultados e discussões que versa sobre os dados coletados na investigação; e por fim, as considerações finais que traçam a percepção e considerações a respeito do estudo.

Referencial Teórico

2.1 Breves notas sobre estrutura da igreja e formação do clero

De acordo com o Código Civil (BRASIL, 2002, art. 53), a Igreja Católica se enquadra no terceiro setor da economia civil, pois se trata de uma associação para fins não econômicos. Segundo Nogueira (2008, p. 15) “A Igreja Católica é uma das maiores instituições do mundo. É a única instituição confessional a ter acesso as relações diplomáticas [...] e a ter um código de direito próprio reconhecido internacionalmente: o Código de Direito Canônico - CDC”. Ou seja, sua história, organização e liderança demonstram a relevante influência da igreja na cultura da humanidade.

Em relação a gestão, a Igreja Católica teve como primeiro dirigente, o Papa Pedro, sendo os apóstolos comparados aos atuais bispos, os quais auxiliam na evangelização, bem como, na administração da instituição. Os bispos têm poderes locais nas dioceses (igrejas particulares que formam a Igreja Católica), e em comunhão com o Papa (que também é chamado de Romano Pontífice), recebem o múnus de santificar, ensinar e governar. “O Romano Pontífice detém o poder pleno e supremo na Igreja por eleição legítima (conclave) por ele aceita, junto com a consagração episcopal” (Código de Direito Canônico, nº 332, 1997, p. 153). Segundo o mesmo código, a Santa Sé ou Sé Apostólica inclui o Papa e todo organismo da Cúria Romana.

Santa Sé ou Sé Apostólica é a jurisdição eclesiástica da Igreja Católica em Roma, sendo uma entidade soberana independente. É ela quem personifica a Igreja Católica, por isso e é tida como de natureza religiosa (Machado, 2013). Já a Cúria Romana é aquela “pela qual o Romano Pontífice costuma tratar os negócios da Igreja Universal e que, em nome dele e com sua autoridade, desempenha função para o bem e o serviço da Igreja” (Código de Direito Canônico, nº 360, 1997, p. 169).

Na trajetória da igreja formou-se uma estrutura e organização que tem como objetivo único a evangelização e como eixo central a fé em Jesus Cristo. Entre os acontecimentos centrais, é importante salientar a existência dos Concílios Ecumênicos, ou seja, as reuniões dos bispos do mundo. Trata-se de encontros convocados pelo Sumo Pontífice, o Papa, nos quais são discutidos temas relevantes que envolvem toda a Igreja. Até o presente momento, ocorreram 21 Concílios Ecumênicos ou Episcopados. A partir do Concílio de Trento em 1563, a instituição passou a construir seminários diocesanos para a formação de futuros padres, sendo que após isso, o próprio Código de Direito Canônico enfatizou como deve ser a formação do clero.

Segundo o documento da Igreja Católica “O dom da vocação presbiteral: *Ratio Fundamental Institutionis Sacerdotalis*” (Congregação para o Clero, 2016), há quatro dimensões que devem ser observadas quando se trata da vocação e formação dos futuros presbíteros (padres, sacerdotes), a saber: humana, espiritual, intelectual e pastoral. Elas interagem simultaneamente dentro de quatro fases essenciais e com objetivos específicos, sendo elas: a propedêutica; estudos filosóficos ou do discipulado; estudos teológicos ou de configuração; etapa pastoral ou de síntese vocacional. Segue a caracterização de cada uma:

- a) propedêutica: essa etapa tem o período de tempo de um a dois anos e prepara para o processo introdutório, ou seja, o primeiro acompanhamento fora do seminário, é a fase do discernimento vocacional. As disciplinas estão embasadas na doutrina da fé, Sagradas Escrituras, introdução ao mistério de Cristo, magistério da igreja, elementos espirituais, história da igreja universal e local, hagiografia com referência aos Santos, elementos da cultura humanística, elementos da psicologia;
- b) estudos filosóficos ou do discipulado: este período caracteriza-se pela formação do discípulo de Jesus, chamado a ser pastor. Objetiva educar a pessoa à verdade do próprio ser, a liberdade e ao domínio de si, percebendo com dedicação e generosidade a realidade do próximo;
- c) estudos teológicos ou de configuração: essa etapa trata da formação espiritual específica do presbítero. O estudo é exigente, requer dedicação e possibilita ao seminarista uma releitura da própria história através do perfil pastoral, que deve formar e animar o vocacionado. No decorrer dessa etapa são conferidos aos candidatos os ministérios de leitor e acólito - esse propõe ao seminarista o “desafio” de deixar-se modificar pela Palavra de Deus, que é seu objeto de sua oração e estudo, implica uma participação mais profunda no ministério de Cristo que se doa e está presente no semelhante, na Eucaristia e na assembleia.
- d) pastoral ou de síntese vocacional: refere-se à inserção na vida pastoral e antecede a ordenação presbiteral. Nesse período ocorre a ordenação diaconal e a preparação ao sacerdócio.

Cabe destacar que todas as etapas são adaptáveis à cultura e à realidade particular de cada igreja e que ao final de cada uma delas é importante verificar se as finalidades próprias daquele período educativo foram alcançadas. O sacerdócio deve representar não somente um caminho de etapas cumprido, mas sim, a consciência e o aceite do chamado recebido (Congregação para o Clero, 2016).

Contudo, acredita-se que além das formações já recebidas, outras, de cunho administrativo/gerencial poderiam ser importantes. Necessário evidenciar que a formação para o clero é uma realidade que acontece constantemente. Na medida que o presbítero assume suas funções no sacerdócio, se identifica com alguma pastoral ou algum rol de atividades eclesiais. Ainda, os presbíteros seguem em formação permanente, a exemplo de cursos, mestrados e doutorados nas áreas escolhidas, com o objetivo de melhor atender a necessidade da evangelização. Assim prevê o Código de Direito Canônico (1997, nº 279, § 3, p. 129) “Continuem também o estudo de outras ciências, principalmente das que se relacionam com as ciências sagradas, de modo todo especial enquanto podem ser úteis ao exercício do ministério pastoral”.

Por fim, ainda no que tange a constituição da igreja, cabe aqui mencionar que cada comunidade eclesial particular é chamada de paróquia. As paróquias têm dupla personalidade jurídica: a canônica e a civil (como filial da mitra diocesana) e como tal, duas administrações distintas: a administração paroquial que fica sob a responsabilidade do Conselho Econômico Paroquial (CEP); e a administração pastoral, Conselho Pastoral Paroquial (CPP). Consistem em entidades sem fins lucrativos, mas como pessoas jurídicas, são obrigadas a apresentar o seu balanço anual à Secretaria da Receita Federal. Classificam-se como entidades coletivas, entidades jurídicas autônomas de direito privado, conforme previsto no Código Civil, tendo liberdade constitucional de professar a fé, religiosidade e espiritualidade (Brasil, 2002).

No tocante à missão da paróquia, tem-se a evangelização em seu modo mais autêntico, buscando transformar as realidades de injustiça e apresentando meios de vivenciar o Evangelho. Para essa missão, a paróquia conta com o apoio dos leigos especialistas, voluntários missionários, que compõem o conselho de economia paroquial (CEP), o conselho pastoral paroquial (CPP), grupos de reflexão, outras pastorais e movimentos que se comprometem com a administração e economia da paróquia, isto é a vida da comunidade como um todo.

Cabe inferir que, a palavra “pastoral” deriva de pastor, de cuidar, conduzir e animar o povo de Deus em seu caminho. Os leigos ou agentes de pastorais, são testemunhas em missão e participam da caminhada comunitária, colaborando voluntariamente com o trabalho do pároco. Nesse sentido, as pastorais desenvolvem o trabalho de evangelização por meio dos leigos, servindo, agindo, trabalhando de forma organizada como setores conduzidos pela paróquia.

Ao Conselho Pastoral Paroquial (CPP), cabe a administração pastoral, favorecendo o espírito de comunhão e corresponsabilidade eclesial na ação evangelizadora, tendo como

funções discernir e planejar os compromissos assumidos em assembleia. É um órgão consultivo, presidido pelo pároco com auxílio do vigário e é formado por representantes das pastorais e movimentos eclesiais da matriz e das capelas, com a finalidade de auxiliar o pároco na administração paroquial.

A Assembleia Paroquial é o órgão máximo de decisão da vida pastoral da paróquia, o qual necessita estar em sintonia com as normas da Diocese. Consiste na reunião dos membros de comunidades pertencentes à paróquia, bem como representantes das pastorais e movimentos, juntamente com o pároco e vigário. Seu objetivo é refletir e definir, a partir da realidade paroquial, os melhores meios e caminhos para um contínuo crescimento, a fim de chegar ao objetivo que é a evangelização.

Com relação ao pároco, enquanto gestor é ele quem representa a paróquia de acordo com o Código de Direito Canônico (nº 532, 1997). Ele é o presidente do conselho de administração econômica paroquial e de comunidade, “exerce o cuidado pastoral da comunidade que lhe foi entregue, sob autoridade do Bispo diocesano (...) assume o múnus de ensinar, santificar e governar” (Código de Direito Canônico, nº 519, 1997, p. 245). Para que seja reconhecido como pároco, necessita que tenha sido constituído na ordem sacra dos presbíteros, que seja idôneo e que seja nomeado por tempo indeterminado.

Já o vigário paroquial, conforme descrito no Código de Direito Canônico (nº 545, 1983, p. 259) pode ser instituído para ajudar no exercício de todo ministério pastoral. “O vigário paroquial refira regularmente ao pároco as iniciativas pastorais programadas e assumidas, de modo que (...) estejam em condições de assegurar, com empenho comum, o cuidado pastoral da paróquia, da qual são conjuntamente responsáveis” (Código de Direito Canônico, nº 548, 1997, p. 261).

O Conselho Econômico Paroquial (CEP) consiste em um grupo de pessoas que tem a função de cuidar da administração, da economia e do financeiro da paróquia, visando sempre a ação missionária e inclusão. A eles compete organizar as questões burocráticas, refletindo e executando as decisões do Conselho Pastoral Paroquial (CPP) junto ao pároco, sendo que estes membros também podem integrar o CPP. Nesse sentido, Bach (2007, p. 18) ressalta que na comunidade eclesial “deve haver divisão de funções, mas não divisão de propósitos”, isto é, todos devem buscar o bem comum.

Para colaborar na burocracia da administração econômica e pastoral da comunidade, tem-se organizada a secretaria paroquial, que para Pereira (2016, p. 13) “consiste no núcleo central da qual emanam células que por sua vez se desdobram em outras células, formando assim o corpo da paróquia e suas funções, cuja finalidade é a evangelização”. Ou seja, a

secretaria paroquial é o elo entre os fiéis e a paróquia à Igreja, sendo também o setor responsável por auxiliar no dinamismo pastoral e no funcionamento da paróquia.

Os funcionários paroquiais são registrados conforme Art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No processo de seleção tem-se o cuidado de observar que o candidato professe a fé católica, tendo perfil de liderança, acolhimento e orientação, cultivando a espiritualidade e a formação humana. Em relação ao pagamento, cada servidor recebe um salário base, de acordo com a função desempenhada.

2.2 Conhecimentos da área de gestão para a Igreja Católica

De acordo com a Sociedade Brasileira de Canonistas (SBC, 2012, p. 1) “As empresas têm necessidade de administrar seus recursos, a fim de obter lucro. As paróquias (comunidades particulares da Igreja que pertencem a uma diocese), por sua vez, não têm como finalidade o lucro, mas necessitam de forma igualitária, administrar os seus recursos para melhor alcançar seus objetivos”. Ademais, Campos (2015) complementa que a atualidade econômica requer competência e assertividade das instituições de qualquer natureza.

Para Pereira Neto e Ferreira (2011), os gestores cristãos precisam estar atentos às exigências da atualidade, para enfrentarem novos desafios, incentivando e motivando seus colaboradores. Cabe destacar que, dentre as exigências, a formação humana e gerencial torna-se prerrogativa para uma gestão eficaz e eficiente.

Hoje as igrejas, através dos seus gestores, buscam estratégias que possam ajudá-las a atingir de forma eficaz os anseios dos fiéis e daqueles que ainda não aderiram a fé cristã. A gestão profissional de uma instituição como a Igreja Católica exige de todos os membros, que atuam como líderes cristãos, a busca constante pelo domínio de conhecimentos e habilidades que os ajudarão a manter um equilíbrio entre a formação recebida nos seminários e a utilização da gestão na organização que estão inseridos, no intuito de melhor desenvolver a missão evangelizadora (Pereira Neto & Ferreira, 2011, p. 15).

O Código de Direito Canônico também remete atenção à administração econômica das paróquias, salientando inclusive a importância da capacitação dos seminaristas, ou seja, dos que estão em formação para o sacerdócio e dos gestores da secretaria paroquial: “os alunos sejam diligentemente instruídos em tudo o que se refere de modo específico ao ministério sagrado (...) **na administração paroquial e no cumprimento de todos os outros encargos** (Código de Direito Canônico, nº 256, 1997, p. 115, grifo nosso).

Nogueira (2008, p.34) corrobora com a importância dos conhecimentos de gestão aos sacerdotes, salientando que em relação à parte administrativa, a paróquia deve assemelhar-se

a uma empresa. “Organizar a paróquia da mesma forma que organizamos uma empresa cada departamento com suas funções definidas e responsabilidades especificadas claramente”.

A partir dessas considerações, percebe-se que a administração na organização religiosa possui similaridades com uma empresa, tais como; responsabilidades civis com o número de CNPJ e com as leis trabalhistas no que se refere a contratação de funcionários. A diferença central reside no fato de que a Igreja é um agente do bem comum, que é a evangelização. Para realizar tal benefício, os recursos são arrecadados através da devolução do dízimo dos paroquianos e a eles tais benefícios retornam. Os principais benefícios são: construção e manutenção de igrejas, espaços e subsídios necessários para a vivência das celebrações, sacramentos, formações e encontros. Esses benefícios fazem parte das dimensões do dízimo que são: dimensão religiosa, eclesial, missionária e caritativa. Ou seja, a igreja apenas administra os recursos, devendo inclusive informar como estes foram empregados (Nogueira, 2008).

Nessa seara de gestão e princípios do catolicismo, tem destaque a afirmação de Pereira Neto e Ferreira (2011, p. 16), ao mencionarem que: “não existe a pretensão de priorizar a gestão e inferiorizar a espiritualidade, mas articular de uma maneira satisfatória estes dois pilares. Percebe-se que nos dias atuais uma organização cristã sem gestão fracassa e se lhe faltar a espiritualidade se esvazia”.

Também Nogueira (2008, p. 41) já enfatizava que “a administração econômica em nada poderá denegrir a Igreja; muito pelo contrário, servirá de exemplo, pois é perfeitamente possível conciliar rentabilidade, eficiência e organização sem recorrer a mecanismos incompatíveis com a ética e a moral cristã”.

Outro aspecto essencial na administração e economia da comunidade eclesial é a espiritualidade que precisa estar entrelaçada com as habilidades na gestão. A espiritualidade está ligada a uma vida de oração, uma intimidade com Deus. E nessa espiritualidade cristã caminham juntas; fé e vida. Não se trata apenas de falar de Deus, mas vivenciar a Palavra de Deus, de modo que reflita nas atitudes, tendo coerência com a própria fé e as regras estabelecidas pela lei civil. Nessa perspectiva, Bach (2007, p.16) salienta, “quando se trata do cuidado com a administração dentro de um contexto de Igreja não podemos pensar que estamos isentos de qualquer tipo de lei ou orientação”. Ou seja, as leis civis de cada país influenciam na organização de cada igreja particular – Diocese, e complementa (p. 21) “A caridade deverá ser sempre o nosso diferencial. Mesmo inseridos numa sociedade capitalista e consumista...”.

Entretanto, na igreja, assim como ocorre nas distintas organizações, há a necessidade de eficazes mecanismos de gestão, visando a maximização dos recursos para que todo o trabalho e missão sejam desenvolvidos de maneira que a evangelização possa ser desenvolvida para alcançar a todos. Na visão de Nogueira (2008), se a administração for conduzida de maneira ética e eficiente possibilitará a realização das necessidades econômico-financeiras da paróquia, tendo em vista as necessidades e projetos existentes.

Metodologia

No presente artigo, utilizou-se abordagem qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, buscando conhecer a realidade formativa de um público específico, qual seja, os seminaristas e presbíteros da Diocese em estudo, localizada no estado do Paraná, caracterizando-se assim também como um estudo de caso.

Em relação a coleta de dados, várias foram as fontes utilizadas. Primeiramente, realizou-se observação participante em uma Diocese do estado do Paraná, através da qual foi possível coletar dados sobre a história e a administração eclesiástica da Igreja. Para Roesch (2006, p.162), a observação participante “ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho”.

Outro método de coleta de dados adotado foi a entrevista não estruturada, realizada no mês de janeiro de 2020, com o reitor (sacerdote que está no cargo de reitoria) de um seminário da Diocese paranaense, objeto do presente estudo. Conforme Roesch (2006, p.141), “entrevistas podem ser pessoais ou por telefone”. Dessa forma, optou-se por entrevista via telefone com o entrevistado em busca de informações e ao mesmo tempo desejou-se esclarecer os objetivos desse estudo e da pesquisa.

Ademais, para atingir os objetivos do estudo foi necessário desenvolver um questionário, buscando compreender como ocorre a formação dos seminaristas e a percepção dos investigados sobre a necessidade de inclusão de disciplinas que contemplem elementos voltados a gestão em seus estudos. Nesse momento, além de um seminarista, os padres responsáveis pela formação no seminário também foram investigados. Desse modo, desenvolveram-se 02 questionários com 07 perguntas cada, que foram enviados durante o mês de janeiro de 2020 ao reitor e ao diretor espiritual de um seminário da Diocese em estudo, e também a um seminarista que se encontra em formação no curso de Teologia. Todas as questões eram abertas, com objetivo de que os padres e o seminarista pudessem opinar a partir de suas experiências. Os conteúdos abordados no questionário foram voltados para a questão

da formação dos seminaristas e da inclusão da formação na área de gestão. A justificativa de escolha dos padres se deu pelo fato de que os dois investigados são os atuais responsáveis pela formação dos seminaristas em fase de Filosofia da Diocese em estudo, e ainda, que o seminarista da Teologia já conclui seus estudos na Filosofia, tendo, portanto, condições de avaliar as duas formações em questão. Os questionários foram elaborados e enviados através da ferramenta “Formulários Google”, que facilitou o processo de coleta dos dados.

Outra coleta de dados se deu a partir de busca nos sites das Universidades (Universidade Estadual do Oeste do Paraná e Claretiano – *Studium Theologicum*), com o objetivo de conhecer a grade dos cursos de Filosofia e Teologia, nas quais os seminaristas aqui em discussão recebem sua formação. No entanto, para o curso de Teologia só foi possível ter acesso as disciplinas estudadas através de um estudante, já que o site não o disponibiliza de forma aberta.

Por fim, ressalta-se que todos os dados coletados, quer seja através da observação participante, entrevista, questionários e pesquisa em fontes diversas, foram analisados por meio de análise descritiva e de conteúdo para a consecução do estudo de caso.

Análise e Discussão dos Resultados

Para melhor apresentar os resultados, esse tópico se subdivide em três momentos. Primeiramente, discute-se o processo de formação praticada na igreja particular da Diocese paranaense, objeto do presente estudo. Na sequência, apresenta-se a percepção de alguns envolvidos acerca da necessidade de uma formação administrativa para os sacerdotes. E por fim, apresenta-se uma sugestão de formação voltada a conhecimentos de natureza administrativa/gerencial.

4.1 Formação sacerdotal

A formação dos jovens seminaristas perpassa por diferentes etapas. Dependendo da faixa etária que possuem quando do ingresso nos seminários de formação sacerdotal, se ainda em fase de ensino médio, ingressam no Seminário Menor. Se já concluído o período curricular básico e aprovados no vestibular no curso de Filosofia, ingressam no Seminário Maior e passam a ter acompanhamento nas diversas dimensões e experiências pastorais nas comunidades. Da mesma forma, para ingressarem no Seminário de Teologia, precisam passar por processo seletivo vestibular, para então dar continuidade ao processo formativo.

Nesse sentido, a formação ofertada aos seminaristas, em relação ao Curso de Filosofia, deve estar de acordo com o que prevê o documento Congregação para o Clero: “A história da filosofia”, o qual tem o objetivo de recolher a continuidade da reflexão e do pensamento humano sobre o Absoluto, sobre a verdade e sobre a possibilidade de conhecê-la” (Congregação para o Clero, 2016, p. 69). Algumas das disciplinas dos cursos de Filosofia que versam a esse respeito são: Antropologia Filosófica, Lógica, Estética, Epistemologia, Ética, Filosofia Política e da Religião; também é dada atenção às Ciências Humanas, como Sociologia, Psicologia e Pedagogia.

Os cursos possuem a duração média de quatro anos e a formação ocorre em formato de Licenciatura. Como exemplo, ilustra-se no Quadro 1 a grade curricular do curso de Filosofia ofertado na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), no qual os seminaristas aqui investigados realizam sua formação.

Quadro 1

Disciplinas da estrutura curricular do curso de Filosofia da Unioeste

DISCIPLINA	CH	DISCIPLINA	CH
Atividades Acadêmicas Complementares	200	Estágio Supervisionado em Filosofia I, II	400
Filosofia Política I, II	136	3º ano Estética	68
História da Filosofia Antiga I	68	Filosofia da Ciência	68
Introdução à Filosofia	68	História da Filosofia Moderna I, II	136
1º ano Lógica I, II	136	Optativa I, II, III, IV	272
Propedêutica à Escrita e Leitura Filosófica	6	Trabalho de Conclusão de Curso	68
Filosofia Geral: Problemas Metafísicos I, II	136	Filosofia da Linguagem	68
História da Filosofia Antiga II	68	História da Filosofia Contemporânea I, II	68
Metodologia da Pesquisa Filosófica I, II	136	Teoria das Ciências Humanas e Sociais	68
Política Educacional	68	Filosofia da Mente	68
Filosofia do Ensino de Filosofia	68	Libras	68
História da Filosofia Medieval I, II	136		
Teoria do Conhecimento I, II	136		
2º ano Ética I, II	136		
Metodologia do Ensino de Filosofia	68		
Psicologia da Educação	68		

Fonte: Unioeste (2020).

Ao analisar o Quadro 1, compreende-se que o curso de Filosofia no qual os seminaristas em questão realizam sua formação, está, em sua maioria, em conformidade com o que prevê o documento Congregação para o Clero, demonstrando então que os elementos considerados centrais para essa etapa formativa estão sendo contemplados.

Contudo, inexistem disciplinas voltadas à gestão administrativa, o que pode se apresentar como uma possível barreira no momento de “gerenciar” a parte burocrática e administrativa de uma paróquia, fato esse que ocorre para vários sacerdotes ao longo de sua vida e trabalho sacerdotal. Ainda nesse sentido, com base na entrevista realizada, pode-se perceber a preocupação do padre formador em relação a conhecimentos administrativos. Assim, com o intuito de amenizar essa ausência, o entrevistado salienta que algumas iniciativas são feitas durante o processo de formação dos seminaristas, no período denominado de Estágio Pastoral. Os rapazes atuam nas comunidades para que tenham contato com a parte prática, administrativa e burocrática da paróquia, objetivando obter alguma noção da rotina e das responsabilidades do pároco.

Em relação aos estudos teológicos (formação de graduação posterior à Filosofia), estes possuem as Sagradas Escrituras como eixo central. Enfatizam-se ainda as disciplinas ministeriais, tendo em vista a missão específica de pastoral a ser desenvolvida pelo presbítero (Congregação para o Clero, 2016). Esta também apresenta duração média de quatro anos e se trata de formação em nível de bacharelado, conforme disciplinas e carga horária ilustradas no Quadro 2.

Quadro 2

Disciplinas da estrutura curricular do curso de Teologia

DISCIPLINA		CH	DISCIPLINA		CH
1º ano	Epistemologia Teológica	60	3º ano	Cartas Paulinas	60
	Introdução à Liturgia e Ano Litúrgico	60		Eclesiologia	60
	História de Israel	30		Mariologia	30
	Teologia da Espiritualidade e dos Estados de Vida	60		Batismo e Crisma	60
	Psicologia da Religião	30		História da Igreja na América Latina e Brasil	60
	Sociologia da Religião	30		Aconselhamento Pastoral	30
	Língua Grega	30		Teologia Trinitária	60
	Introdução a Bíblia	60		Antropologia Teológica	60
	Teologia Fundamental	60		Eucaristia	30
	História da Igreja Antiga e Medieval	66		Moral Social	60
	Teologia e Pastoral da Comunicação	30		Metodologia da Pesquisa Científica	60
	Língua Latina	30	4º ano	Escritos Joaninos	60
2º ano	Pentateuco e Livros Históricos	60		Cartas aos Hebreus, Católicas e Apocalipse	60
	História da Igreja Moderna e Contemporânea	60		Penitência e Unção dos Enfermos	60
	Moral Fundamental	60		Moral da Família, do amor e da Sexualidade	60
	Patrística	60		Escatologia	60
	Teologia Pastoral e Catequética	60		Ordem e Matrimônio	60
	Livros Proféticos	60		Bioética	60

Evangelhos Sinóticos e Atos dos Apóstolos	60	Conjuntura Eclesial e Planejamento Pastoral	60
Cristologia	60	Missiologia, Ecumenismo e Diálogo Inter-religioso	60
Salmos e Sapienciais	60	Homilética	60
Direito Canônico I, II, III	120		

Fonte: as autoras (2020).

Conforme pode-se visualizar no Quadro 2, o curso de Teologia aqui investigado, pela própria essência da proposta de formação, também não oferta disciplinas voltadas à gestão administrativa. Após concluído o curso de Teologia, os seminaristas passam pela ordenação diaconal e, posteriormente, ocorre a ordenação presbiteral. Importante ressaltar que a conclusão dos estudos sistemáticos de graduação não incorre necessariamente na realização da ordenação sacerdotal, pois para isso, é necessário também que se constate o amadurecimento vocacional e o aceite pela vocação do futuro sacerdote.

4.2 Formação administrativa aos seminaristas

Para Nogueira (2008, p. 13), “Administrar uma igreja é uma ciência que envolve experiência, habilidade no trato com as pessoas, estabelecimento de políticas e regras, bom controle dos recursos e uma infinidade de outras qualidades”. Com base em observação participante, entrevista não estruturada e aplicação de questionários, percebeu-se a grande responsabilidade do pároco em uma paróquia, pois demanda, além da missão de pastor, ser um administrador eficaz e proativo.

Nogueira (2008) ainda ressalta a respeito da rotina da paróquia, que em muito se assemelha a de empresas com fins lucrativos, mencionando que as empresas têm necessidades de administrar seus recursos humanos, materiais e financeiros, assim como uma paróquia. Contudo, uma empresa geralmente visa o lucro, e as paróquias, por sua vez, necessitam administrar adequadamente seus recursos para alcançar seu objetivo fim, que é a evangelização.

Por meio da observação participante, foi possível constatar que como gestor, o pároco desenvolve funções administrativas, como: planejar, organizar, dirigir e controlar. O planejamento é essencial à paróquia uma vez que há necessidade de planejamento para definir objetivos comuns à comunidade e criar metodologias adequadas. Já, em relação a atividade de organização, esta dedica-se a estruturar as atividades pastorais e administrativas, devendo recrutar funcionários, além de leigos que atuam com trabalho voluntário, integrando ambos em busca de um objetivo comum.

No que se refere a direção, o pároco desempenha o papel de coordenação, motivando equipes a trabalharem com entusiasmo, sendo um líder, desenvolvendo em si e nos fiéis a espiritualidade cristã, incentivando ainda a esfera pastoral e administrativa. Por fim, dentre as funções administrativas tem-se ainda a ação de controlar, na qual o gestor acompanha de perto todas as ações, visando a consecução dos objetivos da comunidade.

Em complemento a importância das funções administrativas, Nogueira (2008) menciona algumas das responsabilidades do pároco junto a sua comunidade, dentre elas: administração eclesiástica, que deve ser conduzida com liderança efetiva e planejamento; administração financeira, orçamento e fluxo de caixa, responsabilidade civil, patrimônio eclesiástico, contabilidade eclesiástica; leis trabalhistas; entre outras, ou seja, é abrangente o rol de atribuições e assim, o gestor necessita preocupar-se em bem administrar toda conjuntura que demanda o cargo.

Considerando que os resultados empíricos da pesquisa participante coadunam com os achados na literatura evidenciando a importância e até a necessidade de uma formação gerencial para os futuros presbíteros, na sequência apresenta-se a percepção de alguns envolvidos no processo, dois padres e um seminarista.

Na entrevista com o reitor do Seminário (padre/sacerdote que está atualmente no cargo gerencial de reitor), questionou-se sobre a percepção da necessidade de formação em administração para os seminaristas. O entrevistado aponta ter consciência sobre a carência na formação e enfatiza que a igreja já discutiu algo a respeito. Ressaltou que o curso de Teologia não é direcionado unicamente para os seminaristas diocesanos, mas sim, abrange todas as comunidades religiosas e leigos que desejem aprimorar seu conhecimento na Sagrada Escritura e na Tradição da Igreja. Nesse sentido, os religiosos não têm função de administração, logo não parece atrativo que as inclusões de tais disciplinas ocorram por meio de inserção no curso de Teologia. No que tange a oferta de um curso de especialização ou de aperfeiçoamento, que tenha como objetivo a área administrativa, o padre salienta que não se chegou a um consenso sobre os moldes e a estrutura de tal formação.

Quando questionado sobre como os padres que assumem uma paróquia ou a reitoria do Seminário se preparam para a função de administrador, ele argumenta que a Cúria Diocesana (órgão que ajuda o Bispo na condução da diocese) tem uma equipe que detém a responsabilidade de auxiliar os padres no momento que se deparam com a administração de uma comunidade, e de modo geral, “aprendem, fazendo”. Ou seja, cada igreja particular adapta-se com a realidade vigente e ele ainda cita sua realidade como exemplo: “No

Seminário há três funções específicas: reitor, formador e orientador espiritual. Eu acumulo as funções de reitor e formador, haja vista a falta de padres” (Entrevistado A, 2020).

Citam-se também algumas respostas do questionário enviado ao seminarista, no que se refere a existência de conteúdos administrativos na grade curricular durante a formação: “são conteúdos que acabam aparecendo quando se trata de desenvolvimento pastoral e Direito Canônico” (Respondente C, 2020). Ou seja, esses elementos são brevemente sinalizados durante o curso, mas não há disciplinas específicas ou até mesmo, conteúdos específicos. Nesse sentido, quando questionado se os tópicos de gestão trabalhados no curso são suficientes para o preparo na missão de pároco a resposta do seminarista é enfática:

Definitivamente, não! Somos levados a desenvolver o papel de administrador de uma grande instituição sem estarmos preparados suficientemente para isso. Isso nos deixa num clima de insegurança muito grande, porque vamos depender do auxílio de grupos de leigos, nas paróquias, que também podem não ter noções específicas e substanciais de administração (Respondente C, 2020).

Outra questão investigou se a formação complementar por meio de um curso de aperfeiçoamento ou de especialização ou mesmo de disciplinas de gestão poderia contribuir para a formação dos sacerdotes (padres). Um respondente demonstra preocupação com a questão:

Com certeza! Afinal de contas, um pároco está longe de ser, somente, um representante de Jesus na condução de uma comunidade. Ele é, legalmente, o responsável por "uma empresa". Como fará isso sem formação? A Igreja precisa se preocupar com essa parte da formação o quanto antes e os leigos precisam cobrar essa atitude (Respondente C, 2020).

No questionário enviado aos padres (reitor e diretor espiritual do seminário), estes também afirmaram que percebem a ausência de disciplinas de cunho gerencial. O reitor salienta: “A missão primeira do pároco não compreende administração econômica e sim pastoral. Talvez por isso as faculdades não se ocupem com tal disciplina. O que não significa que não seja importante” (Respondente A, 2020).

Quando questionados a respeito de como incluir tais disciplinas, algumas possibilidades foram apresentadas. O Respondente A salienta que a preocupação da Igreja é formar e ajudar os jovens no discernimento vocacional como pastor e a inclusão de disciplinas em áreas de administração no curso de Teologia podem confundir o candidato, que vislumbrará uma profissão e não uma vocação e serviço à comunidade, relegando dessa forma a essência e chamado à missão. Nesse sentido, ele argumenta que a formação deveria acontecer posterior à ordenação sacerdotal e/ou, quando da pretensão do bispo diocesano que o candidato assuma uma paróquia como pároco.

Também o Respondente B reconheceu a importância da formação administrativa/gerencial na formação dos seminaristas. Para esse entrevistado, caso tal inclusão não se mostre possível em função do eixo central ser em torno da formação vocacional e teológica, essa formação gerencial poderia ser proposta como um curso específico pela própria diocese. Assim, compreende-se a necessidade da inclusão de elementos de gestão na formação em voga. Isto, pois a Igreja possui preocupação constante de acompanhar as exigências e mudança que a sociedade, a tecnologia e o conhecimento apresentam, sem, contudo, descuidar dos aspectos centrais da fé.

No entanto, a partir da observação participante, evidenciou-se também a dificuldade de muitos gestores da igreja absorverem tais ideias e iniciativas. Isto, possivelmente por haver um certo receio com a busca por profissionalização ou mesmo com o próprio uso dos termos “gestão, administração ou gerenciamento”, dentro do contexto religioso, para evitar uma possível descaracterização do cerne e da vocação da instituição “Igreja”. Nesse sentido, Drucker (2001, p. 63) enfatiza:

Há vinte anos, administração era um nome feio para os envolvidos nas organizações sem fins lucrativos. (...) Atualmente, grande parte delas já entendeu que as entidades sem fins lucrativos necessitam de administração até mais do que as empresas, exatamente porque lhes falta a disciplina imposta pela linha de resultados.

Dessa forma, com base nos resultados apresentados, acredita-se que o mais adequado neste momento seria a oferta de um curso, que objetivasse uma formação administrativa/gerencial ampla, instrumentalizando os gestores das paróquias com conhecimentos e ferramentas necessárias a uma gestão eficaz. Nesse sentido, sistematizou-se um quadro com sugestões de disciplinas e ementas, que poderiam ser consideradas e incluídas em um programa de formação gerencial/administrativa, para suprir as lacunas de formação na área de gestão apontadas pelos párocos nesse estudo, conforme Quadro 3.

Quadro 3

Sugestão de disciplinas para cursos de formação de párocos

Disciplina	Ementa
Gestão de Organizações do Terceiro Setor	História do terceiro setor. Características do modelo de gestão; o gestor do terceiro setor; gestão de pessoas; estrutura organizacional; gestão estratégica, e gestão de marketing.
Contabilidade	Conceitos gerais de contabilidade. Princípios contábeis; aspectos normativos; plano de contas; demonstrações de resultados; balanço patrimonial; escrituração contábil.
Administração	Conceitos da administração. Administração financeira; orçamento e fluxo de caixa; administração de conflitos e tomada de decisões; relações humanas no trabalho; planejamento estratégico.
Economia	Análise econômica: definição, natureza, objetivo e métodos; estudo de mercado, demanda, oferta, elasticidade; desenvolvimento econômico.
Direito empresarial	Evolução do direito empresarial. Pessoa natural e pessoa jurídica; princípios gerais dos títulos de créditos e classificações; responsabilidade civil; Igreja e as leis trabalhistas.
Gestão Organizacional	Comportamento organizacional; Motivação nas organizações; Fundamentos do comportamento em grupo; Equipe de trabalho; Abordagens básicas sobre liderança, poder e política; O indivíduo e o processo decisório; Conflito e negociação; Mudança organizacional e administração do estresse.
Gestão Financeira	Administração Financeira; Mercado de Capitais; Valor do dinheiro no tempo; Risco e Retorno; Administração do capital de giro e fluxo de caixa; Avaliação de alternativas de investimentos e financiamentos; Alavancagem Financeira; Planejamento financeiro.

Fonte: elaborado pelas autoras (2020).

Acredita-se que com a inclusão das disciplinas acima mencionadas, entre outras a serem sugeridas pelos atores envolvidos, em um curso de gestão eclesial a ser ofertado, aos presbíteros poderiam obter conhecimentos e ferramentas de trabalho, cercando-se de mais segurança e de elementos teóricos na tomada de decisões no que se refere a gestão administrativa e todos os seus processos. Quanto aos moldes, este poderia ocorrer como um curso de aperfeiçoamento para os sacerdotes interessados, por exemplo. Há que se considerar ainda que a comunidade eclesial e a esfera da evangelização, possivelmente ganharão com essa formação, que a curto e longo prazo poderá trazer ganhos aos envolvidos e às igrejas particulares.

Considerações Finais

Esse estudo possibilitou a compreensão da realidade da formação aplicada aos candidatos ao sacerdócio. Nesse sentido, evidenciou-se a dedicação da Igreja no que tange a formação dos seminaristas durante sua trajetória rumo a caminhada de “pastores da Igreja”. Isto se evidencia haja vista as ações de formação desenvolvidas: além de cursarem duas graduações, Filosofia e Teologia, os seminaristas recebem orientação e apoio de um diretor

espiritual; residirem nos seminários, onde recebem formação coletiva e individual, de cunho psicológico, espiritual, formações e estudos extras com os documentos da Igreja. Além disso, eles participam ainda de pastorais nas comunidades paroquiais da Diocese, objetivando conhecer e vivenciar aspectos das responsabilidades e missão do sacerdote junto à comunidade. Todos esses anos de caminhada e elementos na formação demonstram a seriedade, a consistência, o rigor e a qualidade da formação existente para os jovens que pretendem seguir a vocação sacerdotal.

Contudo, considerando que muitos sacerdotes além de “pastores e guias espirituais” acumulam funções administrativas na Igreja, a exemplo dos cargos de pároco, reitor de seminário, chanceler diocesano e ecônomo diocesano, pode-se dizer que existe uma lacuna em relação a essa formação gerencial, indicando possibilidades de melhoria, a partir de uma revisão do processo formativo, objetivando alguma formação na área de gestão de organizações.

A proposta aqui feita é que sejam ofertados cursos de formação, a exemplo de cursos de aperfeiçoamento, voltados à área de gestão. Isto possibilitaria que os padres na condição de gestores estivessem mais bem amparados para assumir essa função. Ademais, a formação nesses moldes, ofertada após o ministério sacerdotal já assumido, não interferiria no rigoroso processo de estudos já existente.

No entendimento de Nogueira (2008), o desconhecimento ou o medo de alguns padres em profissionalizar a administração da igreja pode causar prejuízos inclusive à evangelização. Entende-se que a inclusão da formação gerencial exigirá mudanças e adaptações, mas também que essas mudanças poderão gerar inovações necessárias e importantes.

De modo geral, este artigo exploratório pretendeu provocar a inquietação da formação contínua, com moldes e inclusões inovadoras, tendo em vista a missão permanente da Igreja na sociedade. A presente pesquisa, que não pode ser generalizada por se tratar de um estudo de caso, abre reflexões e questionamentos que poderão ser discutidas em âmbito eclesiástico, pela igreja particular. Além disso, como agenda de estudos futuros, sugere-se aprofundar essa problemática em âmbito nacional, possibilitando conhecer a existência de iniciativas de formação específica em gestão na igreja católica.

Referências

Bach, F. C. (2007). *Administração e economia*. Toledo: Centro Integrado de Comunicação.

- Brasil. (2002). *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Institui o Código Civil*. Recuperado em 27 de julho, 2019, de: <http://goo.gl/tB90g>
- Campos, D. A. (2015). *Organização e gestão na secretarial paroquial*. Recuperado em 12 de janeiro, 2020, de: <https://goo.gl/a8TtEq>
- Código de Direito Canônico. (1997). *Igreja Católica Romana* (10ª ed). São Paulo: Loyola.
- Congregação para o clero. (2016). *O dom da vocação presbiterial: Ratio Fundamentalis Institutionis Sacerdotalis*. Cidade do Vaticano: L' Osservatore Romano.
- Diocese de Guarapuava. (2016). *Gestão Eclesial é tema de Encontro do Clero em Guarapuava*. Recuperado em 13 de julho, 2020, de: <http://diopuava.org.br/?ID=1811>
- Drucker, P. F. (2001). *O Melhor de Peter Drucker, A Sociedade*. São Paulo: Nobel.
- Machado, D. P. (2013). Sujeitos do direito internacional: Santa Sé e Vaticano. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, 18(3601), maio. Recuperado de: <https://jus.com.br/artigos/24424/sujeitos-do-direito-internacional-santa-se-e-vaticano>
- Murad, A. (2007). *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas.
- Nogueira, L. R. (2008). *Gestão administrativa e financeira eclesiástica*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Pereira Neto, A. V.; Ferreira, M. R. L. (2011). Modelo de gestão eclesial na paróquia Nossa Senhora Aparecida: Novos desafios. *Revista Cultural e científica da FAEX*, 9(1), 12-32. Recuperado de: <https://periodicos.unifacex.com.br/Revista/article/view/102>
- Pereira, J. C. (2016). *A nova secretaria paroquial* (1ª ed). São Paulo: Catholicus.
- Roesch, S. M. A. (2006). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração* (3ª ed). São Paulo: Atlas.
- SBC - Sociedade Brasileira de Canonistas. (2012). *Administração paroquial*. Recuperado em 13 de janeiro, 2020, de: <https://goo.gl/Fq0MpF>
- Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. (2020). *Campus de Toledo - Cursos – Filosofia*. Recuperado em 07 de janeiro, 2020, de: <https://cutt.ly/6u54DZL>

Submetido em: 21.12.2020

Aceito em: 06.01.2021