



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO E DOUTORADO EM
TEOLOGIA
ESCOLA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

EDSON OLIVEIRA DE SOUZA

GESTÃO ECLESIAL E MISSÃO.
POR UMA PAROQUIA, COMUNIDADE DE COMUNIDADES.

CURITIBA
2024



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO E DOUTORADO EM TEOLOGIA
ESCOLA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

EDSON OLIVEIRA DE SOUZA

GESTÃO ECLESIAL E MISSÃO.
POR UMA PARÓQUIA, COMUNIDADE DE COMUNIDADES.

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação M e s t r a d o e D o u t o r a d o em Teologia (PPGT), Área de Concentração: “Teologia sistemática, pastoral e Espiritualidade”. Linha de Pesquisa “Ecumenismo, Diálogo Inter-religioso e Casa Comum”, da Escola de Educação e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito à obtenção do título de Mestre em Teologia.

Orientador: Prof.º Drº. Elias Wolff

CURITIBA
2024

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

S729g
2024 Souza, Edson Oliveira de
Gestão eclesial e Missão : por uma paróquia, comunidade e comunidades /
Edson Oliveira de Souza ; orientador: Elias Wolff. – 2024.
97 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2024
Bibliografia: f. 92-97

1. Teologia. 2. Paróquias – Administração. 3. Renovação da Igreja.
4. Missão da Igreja. I. Wolff, Elias. II. Pontifícia Universidade Católica do
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Teologia. III. Título.

CDD 20. ed. – 230



Programa de
**PÓS-GRADUAÇÃO
EM TEOLOGIA**
PUCPR

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO N.º 008.2024
DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Aos vinte e seis dias de março de dois mil e vinte e quatro, reuniu-se às dezenove horas, a Banca Examinadora constituída pelos docentes: Prof. Dr. Elias Wolff, Prof. Dr. Edward Neves M. B. Guimarães, Profa. Dra. Andreia Cristina Serrato, para examinar a Dissertação do mestrando **Edson Oliveira de Souza**, ano de ingresso 2022, aluno do Programa de Pós-Graduação em Teologia, Área de concentração: Teologia sistemática, pastoral e espiritualidade. Linha de Pesquisa: "Ecumenismo, Diálogo Inter-religioso e Casa Comum". O mestrando apresentou a dissertação intitulada "**Gestão eclesial e missão – Por uma Paróquia comunidade de comunidades**". O candidato fez uma exposição sumária da dissertação, em seguida procedeu-se à arguição pelos Membros da Banca e, após a defesa, foi APROVADA pela Banca Examinadora, com indicação de publicação. A sessão encerrou-se às 20:40hs. Para constar, lavrou-se a presente Ata, que segue assinada pelo presidente da Banca Examinadora e pela coordenação do Programa. Os avaliadores participaram da banca de Defesa de Dissertação por videoconferência e estão de acordo com termos acima.



Documento assinado digitalmente
ELIAS WOLFF
Data: 26/03/2024 20:56:48-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Prof. Dr. Elias Wolff - Presidente/Orientador

Prof. Dr. Edward Neves M. B. Guimarães - Convidado Externo

Profa. Dra. Andreia Cristina Serrato - Convidada Interna



Waldir Souza

Prof. Dr. Waldir Souza

Coordenador interino do Programa de Pós-Graduação em Teologia
Stricto Sensu

DEDICATÓRIA

À minha esposa Ivanete. Me incentivou, rezou por mim, me ajudou. Sem ela, eu não teria conseguido.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus. Por Sua bondade, paciência e amor por mim.

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, pela Bolsa. Sem ela, eu não teria feito o curso.

Ao professor Dr. Frei Vicente Artuso pela primeira orientação que me deu e pelo apoio.

Ao professor Dr. Elias Wolff pela orientação, paciência e apoio.

À Professora Dra. Clélia Peretti, minha primeira orientadora, pela atenção, incentivo e disponibilidade.

À Coordenação e Professores do Programa de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado em Teologia e demais departamentos pelo apoio.

“Buscai em primeiro lugar o Reino de Deus e a sua justiça e todas estas coisas vos serão dadas em acréscimo” (Mt 6, 33).

RESUMO

A pesquisa gestão eclesial e missão. Por uma paróquia comunidade de comunidades, está vinculada ao programa de pós-graduação M e s t r a d o e D o u t o r a d o em Teologia (PPGT), área de concentração: Teologia sistemática, pastoral e espiritualidade. Linha de Pesquisa: “Ecumenismo, Diálogo Inter-religioso e Casa Comum”.

A presente pesquisa visa apresentar uma gestão inspirada no esforço do Papa Francisco desde o início do seu pontificado, por uma Igreja de portas abertas e a caminho, afastada do legalismo, do clericalismo e do tradicionalismo. O objetivo foi apresentar uma gestão paroquial sinodal, que oportuniza a cada cristão contribuir com seu talento para as tarefas que visam o crescimento da Igreja. Tornando assim, cada batizado partícipe no processo da evangelização, bem como administrativo das paróquias. Decentralizando tarefas e serviços, que na maioria das vezes é delegada ao padre, tornando-o alguém superior e os que estão em seu entorno, servos seus e não de Jesus Cristo. Contribuir também, para que esta descentralização possa ser uma grande facilitadora de novas comunidades ou mesmo comunidades mais autônomas e com isso próximas, com fortes vínculos com a população que por muitos motivos, não são atingidas pela matriz.

O percurso investigativo da pesquisa, utilizou-se da literatura administrativa empresarial e humana, bem como da literatura teológica, contribuições do Concílio Vaticano II, dos documentos pós-conciliares e da CNBB, e outras fontes; sobretudo o magistério do Papa Francisco.

A pesquisa aponta que em nosso tempo, marcado pelo pluralismo religioso e intercultural, o processo missionário de uma “Igreja em saída” se dá pela vivência dialógica, sinodal e ecumênica. A pesquisa conclui assim, que a igreja, mais que cooperadora, vive e precisa ampliar seu estado permanente de missão diante da pluralidade religiosa e cultural do no nosso tempo, superando práticas missionárias egocêntricas e autorreferenciais. Implicando assim, um compromisso de pregar e testemunhar o Evangelho, bem como dedicar-se à fraternidade universal e ao cuidado da 'Oikomene', a Casa Comum. A pesquisa esboça a urgência em desenvolver um método dialogal para a missão, ampliando os horizontes da compreensão e da vivência do Reino de Deus na história atual da humanidade.

Portanto, o presente trabalho, mais que conteúdo técnico, visa oferecer à Igreja em suas amplas frentes - Paróquias, pastorais, ministérios e organismos - um material sólido para crescimento e desenvolvimento pastoral, humano e espiritual. Pois se faz necessário, que as diversas lideranças da Igreja, dos presbíteros e dos muitos atores pastorais, de terem habilidades que não se aprende no seminário, quando se faz Teologia e Filosofia, nem em retiros de início de ano ou final de ano, apresentamos no capítulo primeiro, o choque de gestão que o papa Francisco deu na Igreja desde seu discurso inicial ao ser eleito, quando disse: “antes, peço-vos um favor: antes de o bispo abençoar o povo, peço-vos que rezeis ao Senhor para que me abençoe a mim; é a oração do povo, pedindo a bênção para o seu bispo”. O segundo capítulo aponta novos caminhos para a Igreja, a partir de personagens bíblicos, bem como organização e planejamento tanto pessoal, missionário e espiritual. O capítulo terceiro versa sobre a necessária atenção às paróquias. Na gestão da paróquia comunidade de comunidades, “não basta a união nos trabalhos das pessoas”. Reduzir a vida paroquial a isto, não nos define como igreja, como povo de Deus que se reúne e partilha fé e vida. Desta forma, o modelo “celular” de Igreja, uma igreja descentralizada da matriz, é fundamental para que haja um transbordamento de vida tão vibrante, que nos torne “atraentes”, a ponto de que aqueles que estão dentro e fora da Igreja possam dizer: “queremos ir convosco, porque soubemos que Deus está convosco” (Zc 8, 23).

Os resultados desta gestão missionária, onde seu ponto chave é a descentralização administrativa e missionária é a fecundidade. É levar a Igreja onde as pessoas estão e formá-las para que na realidade delas sejam Igreja.

Palavras-chave: Gestão. Gestão eclesial. Igreja. Paróquia. Comunidade de comunidades

ABSTRACT

The research ecclesiastical management and mission. As a parish, a community of communities, it is linked to the postgraduate program Masters and Doctorate in Theology (PPGT), area of concentration: Systematic theology, pastoral care and spirituality. Line of Research: "Ecumenism, Interreligious Dialogue and Common Home".

This research aims to present management inspired by Pope Francis' efforts since the beginning of his pontificate, for a Church with open doors and on the way, away from legalism, clericalism and traditionalism. The objective was to present synodal parish management, which gives each Christian the opportunity to contribute their talent to tasks aimed at the growth of the Church. In this way, each baptized person participates in the process of evangelization, as well as the administration of parishes. Decentralizing tasks and services, which are most often delegated to the priest, making him someone superior and those around him, his servants and not those of Jesus Christ. Also contribute, so that this decentralization can be a great facilitator of new communities or even more autonomous and therefore close communities, with strong links with the population that, for many reasons, are not reached by the matrix.

The investigative path of the research used business and human administrative literature, as well as theological literature, contributions from the Second Vatican Council, post-conciliar documents and the CNBB, and other sources; especially the teaching of Pope Francis.

The research points out that in our time, marked by religious and intercultural pluralism, the missionary process of an "outgoing Church" takes place through a dialogical, synodal and ecumenical experience. The research thus concludes that the church, more than cooperating, lives and needs to expand its permanent state of mission in the face of the religious and cultural plurality of our time, overcoming egocentric and self-referential missionary practices. Thus implying a commitment to preach and witness the Gospel, as well as dedicating oneself to universal fraternity and the care of 'Oikomene', the Common Home. The research outlines the urgency in developing a dialogical method for the mission, expanding the horizons of understanding and experiencing the Kingdom of God in the current history of humanity.

Therefore, this work, more than technical content, aims to offer the Church on its broad fronts - Parishes, pastorals, ministries and organizations - solid material for pastoral,

human and spiritual growth and development. Because it is necessary that the various leaders of the Church, the priests and the many pastoral actors, have skills that are not learned in the seminary, when taking Theology and Philosophy, nor in retreats at the beginning of the year or end of the year, we present in the first chapter, the management shock that Pope Francis gave to the Church since his initial speech upon being elected, when he said: “first, I ask you a favor: before the bishop blesses the people, I ask you to pray to the Lord so that he may bless me; It is the prayer of the people, asking for the blessing of their bishop.” The second chapter points out new paths for the Church, based on biblical characters, as well as personal, missionary and spiritual organization and planning. The third chapter deals with the necessary attention to parishes. In the management of the parish community of communities, “unity in people’s work is not enough”. Reducing parish life to this does not define us as a church, as the people of God who come together and share faith and life. In this way, the “cellular” model of the Church, a church decentralized from the matrix, is fundamental for there to be an overflow of life so vibrant that it makes us “attractive”, to the point that those inside and outside the Church can say : “we want to go with you, because we know that God is with you” (Zc 8, 23).

The results of this missionary management, where its key point is administrative and missionary decentralization, is fertility. It is taking the Church where people are and forming them so that in their reality they are Church.

Keywords: Management. Ecclesiastical management. Church. Parish. Community of communities

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEP	Conselho De Assuntos Econômicos Paroquial
CPP	Conselho Paroquial de Pastoral
CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
DGAE	Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora no Brasil
DAp	Documento de Aparecida
EG	Evangelii Gaudium
Mc	Marcos
LG	Lumen Gentium
CDC	Código de Direito Canônico
GE	Gaudete et Exsultate
Mt	Mateus
CEBs	Comunidades Eclesiais de Base
1Ts	Primeira Carta aos tessalonicenses
Ef	Efésios
Jo	João
GS	Gaundium et spes
Ap	Apocalipse
AA	<i>Apostolicam Actuositatem</i>
1Cor	Primeira Carta aos Coríntios
QAm	Querida Amazônia
FT	Fratelli Tutti
Is	Isaías
Ro	Romanos

At	Atos dos Apóstolos
1Sam	Primeira carta de Samuel
2Cor	Segunda carta aos Coríntios
Rm	Redemptoris Mater
SD	Spiritus Domini
EN	Evangelii Nutiandi

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO PAROQUIAL	21
2.1 EVANGELLI GAUDIUM: UM CHOQUE NA GESTÃO ECLESIAL	26
2.2 TAREFAS À ALTURA DE UM CEO	27
2.3 UMA ESPIRITUALIDADE ENCARNADA	29
2.3.1 Espiritualidade encarnada: Pessoas bem formadas	31
2.4 UMA GESTÃO REGIDA POR AMOR, COM AMOR E NO AMOR	33
2.4.1 Uma gestão capaz de mediar e superar conflitos	34
2.4.2 Conflitos: Crise ou Oportunidade?	35
2.4.3 O Desafio de Manter viva a Missão	37
2.4.4 A Gestão Requer Planejamento	38
2.5 GESTÃO COMPORTAMENTAL	39
2.5.1 Benefícios da Gestão Comportamental	41
2.5.2 Procedimentos na Gestão Comportamental	42
3 GESTÃO DA PARÓQUIA - COMUNIDADE DE COMUNIDADES	46
3.1 OS CONSELHOS	47
3.1.1 Composição e Finalidade dos Conselhos	49
3.1.1.a CAEP - Conselho De Assuntos Econômicos Paroquial.....	50
3.1.1 b CPP - Conselho Paroquial de Pastoral.....	51
3.2 O PROTAGONISMO DO (A) LEIGO (A) NA PARÓQUIA.....	53
3. 2.1 Sujeitos Da Gestão	54
3.2.2 Os bispos	57

3.2.3 Os padres	57
3.2.4 Os Diáconos	59
3.2.5 Os jovens	60
3.2.6 As mulheres.....	61
4 NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PAROQUIAL.....	65
4.1 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DO GESTOR PAROQUIAL	66
4.2 GESTORES À LUZ DA PALAVRA DE DEUS	75
4.2.1 Salomão (2 Cr 1, 1-12).....	76
4.2.2 Jetro - sogro de Moisés (Êx 18, 13-26).....	78
4.2.3 Isabel (Lc 1, 57- 66)	80
4.2.4 Rute (Rt 1, 3-17).....	81
4.3 PILARES DA GESTÃO PAROQUIAL.....	82
4.3.1 Planejamento.....	83
4.3.2 Visão de Conjuntura	85
4.3.3 Perspectivas, objetivos, metas	86
4.3.4 Trabalho em equipe	87
4.3.5 Formação de lideranças	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema: *Gestão Eclesial e Missão. A Paróquia, Comunidade de Comunidades*. Como católico atuante na Igreja há mais de 30 anos, me preocupo com gestores eclesiais pouco preparados para o exercício da administração de uma paróquia, da coordenação das diversas pastorais e movimentos e dos organismos que compõem a Igreja. Diante de um tempo marcado por tantos desafios, como a crise sanitária provocada pela pandemia de covid-19, a natureza em seu processo de degradação pelo descaso do ser humano e, como se não bastasse, as guerras na Ucrânia, Gaza e muitos outros países, sobretudo revoltas populares em países africanos; sem dizer as tantas ameaças de guerra que a humanidade tem sofrido. Além destes tantos desafios, os dias atuais são marcados pela chamada polarização. Não somente no Brasil, mas em tantos países, esta polarização não age somente no universo político, mas também na Igreja. Estamos diante de uma polarização “cismática”. E neste sentido, temos visto o Papa Francisco, preocupado com os urgentes e preocupantes problemas que afligem o mundo. Francisco tem lutado por uma Igreja de portas abertas e a caminho, afastada do legalismo, do clericalismo e do tradicionalismo. Uma Igreja que é ponte, que ajuda a pessoa a realizar-se humana e espiritualmente. Tal processo de acolhimento e de proximidade com o outro encampado pelo papa Francisco, que deveria ser louvado e abraçado por toda Igreja, tem revelado uma Igreja preconceituosa e legalista na pessoa de leigos e até mesmo daqueles que têm autoridade. Não poucas vezes, nas redes sociais são travadas verdadeiras batalhas, travestidas de defesa da fé, mas que na prática estão repletas de ódio, acusações e desamor. Desta forma, Francisco tem feito fez o caminho da sinodalidade, dizendo que,

esses novos caminhos são o grande desafio deste Sínodo. É um tempo de sinodalidade, de caminhar juntos, de superar o ‘espírito de divisão e de conflito’ e de gerar espaços de comunhão, como o Papa assinalou. Para isso, o Sínodo é desafiado a colocar Deus novamente no centro do nosso olhar, a ser uma Igreja que vê a humanidade com misericórdia. Uma Igreja unida e fraterna, que escuta e dialoga; uma Igreja que abençoa e encoraja, que ajuda aqueles que buscam o Senhor, que sacode saudavelmente os indiferentes, que põe em movimento itinerários para instruir as pessoas na beleza da fé. Uma Igreja que tem Deus em seu centro e, portanto, não divisiva internamente nem dura externamente (VATICAN NEWS, 4/10/23).

Isto posto, se faz necessário pôr em prática a “Igreja em saída” - termo amplamente difundido pelo Papa Francisco na exortação apostólica *Evangelii Gaudium*, a alegria do

Evangelho (EG). Na prática, trata-se um chamamento para uma conversão pastoral para a Igreja, ou seja: é necessário saindo do comodismo, ir até os mais necessitados, ao encontro dos distantes. Não necessariamente, distantes fisicamente, mas separados por uma favela, periferias, bairros. Lugares estes, que a Igreja não tocou por comodismo ou por falta de uma boa formação adequada dos seus agentes e quem sabe pela ausência de entusiasmo missionário. Para Francisco,

“Se alguma coisa nos deve santamente inquietar e preocupar a nossa consciência é que haja tantos irmãos nossos que vivem sem a força, a luz e a consolação da amizade com Jesus Cristo, sem uma comunidade de fé que os acolha, sem um horizonte de sentido e de vida. Mais do que o temor de falhar, espero que nos mova o medo de nos encerrarmos nas estruturas que nos dão uma falsa proteção, nas normas que nos transformam em juízes implacáveis, nos hábitos em que nos sentimos tranquilos, enquanto lá fora há uma multidão faminta e Jesus repete-nos sem cessar: «Dai-lhes vós mesmos de comer» (Mc 6, 37)” (EG 49).

A relevância desta Igreja em saída é a abertura para dialogar com “o diferente”, encontrar-se com “o distante”, além da capacidade de acolher, escutar e ser luz na escuridão. O presente trabalho, mais que conteúdo técnico, visa oferecer à Igreja em suas amplas frentes: Paróquias, pastorais, ministérios e organismos, um material sólido para crescimento e desenvolvimento pastoral, humano e espiritual. Desta forma, é preciso em tempos de transformações e mudanças, usufruir do melhor em estratégias de gestão eclesial para definir as metas a serem alcançadas em prol da missão a ser desempenhada, para que a Igreja, através da paróquia, chegue de fato às “periferias existenciais”. E para isso, se faz necessário dar passos concretos em direção a essa Igreja em saída. Ser uma Igreja missionária e mais qualificada. Sendo assim, a tarefa do gestor precisa ser dinâmica. E por isso, exige muita disponibilidade e responsabilidade, bem como habilidade gestora. Trata-se de transformar esse serviço em uma missão, uma profissão. Mas, como na maioria dos casos, esta não é remunerada, (salvo por exemplo os presbíteros, secretários e alguns outros), acaba sendo negligenciada.

Os tempos desafiantes que vivemos, exige uma gama de tarefas que vão desde a administração, a aquisição de bens móveis e imóveis, como cuidar do maior patrimônio da Igreja: as pessoas. Agir para dirimir conflitos em pastorais, movimentos e na sociedade como um todo, é algo cada vez mais necessário. Por isso, se faz urgente nas diversas lideranças da Igreja, dos presbíteros até os diversos atores pastorais, habilidades que não se aprende no seminário, quando se faz Teologia e Filosofia, nem em retiros de início de ano. A falta de algumas habilidades de gestão, bem como planejamento e sobretudo

humanas, como leitura comportamental e outros, ocasiona em muitos gestores, o *medo de “perder o posto”*. Desta forma, exercem de forma quase que vitalícia uma função; o que não oportuniza a formação de novos gestores. Além disso, quando deixam a coordenação, não param de coordenar. O que não permite que aquele que recém chegou, tenha o direito de errar ou mesmo trazer algo novo.

É urgente pensarmos um *perfil de gestor eclesial e pastoral*, um caminho que a Igreja precisa percorrer. A realidade atual mostra que não basta escolher alguém para coordenar uma pastoral ou movimento e dar a esta pessoa uma lista do que fazer. Eleger uma pessoa porque fala bem. Basta a um gestor da pastoral do dízimo por exemplo, saber que todo mês tem que arrecadar X valor? Este “agente escolhido” tem recebido formação adequada e acompanhamento suficiente para desempenhar esta missão?

Outros *questionamentos* são pertinentes: será que todos os membros de uma pastoral têm clareza que são gestores ou simplesmente vivem a esperar que o coordenador decida, fale, ordene? E aqueles que coordenam estão abertos a opiniões e ideias sem medo de “perder espaço”?

O desafio da ação evangelizadora, em termos de gestão, é a promover o cultivo de uma espiritualidade centrada em Jesus Cristo Senhor; da fraternidade como manifestação viva e concretização da Igreja, povo de Deus; e da disponibilidade para trabalhar, não como um empregado, mas como Maria, a serva do Senhor. Tudo isso “forja” “discípulos missionários”, que são chamados a formar outros discípulos missionários. É missão central do gestor desse novo tempo, “ir aonde a Igreja ainda não está presente” (DAp, 2007, n. 376). O gestor é desta forma, um trabalhador-missionário, que entende que pelo batismo assumiu uma missão. como definido no documento de Aparecida: “Para cumprir sua missão com responsabilidade pessoal, os leigos necessitam de sólida *formação doutrinal, pastoral, espiritual* e adequado acompanhamento para darem testemunho de Cristo e dos valores do Reino no âmbito da vida social, econômica, política, cultural e eclesial” (DAp, n. 212).

Esse trabalho quer assim, propor uma tomada ou mesmo uma retomada (para aqueles que estão cansados), no entendimento do real sentido do que é e para que existe uma paróquia. A paróquia é, por assim dizer, uma pérola preciosa. Mas é preciso promovermos juntos a “conversão pastoral e missionária” das pessoas, da organização e das estruturas materiais e pastorais. A Igreja é Sacramento de Salvação, rosto visível de Cristo e não apenas uma entidade jurídica envolta em burocracias. A Igreja é comunidade, são fiéis que em nome de Deus se reúnem para celebrar a Fé e a Caridade, sobretudo em torno de Jesus Eucaristia e, como serva, acolhedora dos mais pobres. Algumas imagens,

nos foram apresentadas pelo Concílio Vaticano II para definir a Igreja e estas cabem perfeitamente em cada paróquia (LG 6-8): “a casa de Deus”, “o templo edificado com pedras vivas”, “o corpo de Cristo”, do qual todos somos membros; é “Povo de Deus”, (LG 9). Na paróquia, a Igreja inteira se expressa e realiza a missão recebida de Cristo: anunciar e acolher a Palavra de Deus; testemunhar a vida nova recebida no Batismo, buscando a santidade; viver a caridade pastoral, a exemplo e em nome de Jesus, o Bom Pastor.

A paróquia é comunidade de pequenas comunidades, reunião de grupos, pessoas, famílias, congregações, instituições... É lugar de encontro com Jesus Cristo, de florescer a Unção Batismal e comunhão. Esta comunidade feita de pequenas comunidades, tendo como representante jurídico o pároco, que também responde pelas ações pastorais. Diante desse contexto, o Código de Direito Canônico aponta a necessidade de que o pároco tenha a seu lado, pessoas que o auxiliem nas diversas demandas econômicas, missionárias e pastorais, que são os conselhos, a saber: O (CAEP) Conselho para Assuntos Econômicos Paroquial e o (CPP) Conselho Paroquial de Pastoral (CDC, 2010).

Desta forma, cada conselho tem seu propósito a cumprir e por isso devem ser compostos por pessoas diferentes), como observado por Coccopalmerio: “É totalmente evidente que não são a mesma coisa. Isso se percebe com facilidade seja pelo texto do Código, seja pela diversa finalidade, seja pela composição diferente, seja, enfim, pela obrigatoriedade diversa dos dois conselhos” (COCCOPALMERIO, 2013, p. 292). Esses dois conselhos (CPP e CAEP) colaboram com o padre. Ajudam-no a gerir, administrar a paróquia. Um quanto à parte estrutural (bens e serviços) e o outro na condução propriamente dita da paróquia. Sendo assim, a tarefa de administrar não é exclusivamente do padre, apesar de que, este é o principal responsável. O zelo, a tarefa, a missão de administrar uma paróquia tem seu sentido maior e último, quando a comunidade experiencia e irrompe junto com o padre neste processo comunitário, participativo e compartilhado.

Jeffrey A. Krames, em seu Livro *Lidere Com Humildade – 12 lições do Papa Francisco* (2015), foi motivado pela figura emblemática do Papa e por falas e atitudes que demonstram sua “humildade”, o “Cheirar como seu rebanho”, “quem sou eu para julgar”, “não mudar, reinventar”, “faça da inclusão uma prioridade”, “evite mesquinhez”, “escolha o pragmatismo sobre a ideologia”, “empregar a ótica de tomada de decisão”, “comande sua empresa como um hospital de campanha”, “viva na fronteira”, “confrontar a adversidade de frente”, “preste atenção aos não clientes”. Para ele, a Igreja precisa ser gerida como a empresa que ela é, sem esquecer seu maior patrimônio: as pessoas. Desta forma, é

necessário que haja a convicção de que é possível aprender a liderar, exercer uma boa liderança e usufruir dos mais variados estilos de lideranças, sobretudo no que tange o masculino e o feminino.

A obra de Afonso Murad - “Gestão e espiritualidade”, aponta que um grave problema da gestão na Igreja é a sedução do poder e o fascínio que este exerce, na contramão da dimensão do serviço, vivido e ensinado por Jesus. Pois segundo o autor, alguns gestores, pouco ou nada sabem de espiritualidade, dificultando assim, o dinamismo e a inserção de outros atores no processo de gestão eclesial e missão. Assim sendo, um plano paroquial não participativo, torna-se um projeto pessoal, tornando nulo o conceito de “casas e escolas de comunhão”, sublinhado no Documento de Aparecida (DA170).

Nossa pesquisa quer desta forma contribuir para que a paróquia – comunidade de comunidades se torne realidade das periferias aos grandes centros, encurtando distâncias, possibilitando a cada agente de pastoral uma contribuição na sociedade como um todo: Na política, na vida profissional e com outras igrejas, “dado que a Igreja de Jesus Cristo subsiste (subsistit in) na Igreja Católica e não somente nela (solummodo), toda ação eclesial precisa ter uma dimensão ecumênica e os cristãos são urgidos a agir com pessoas e organismos de outras Igrejas (cf. BRIGHENTI, 2021, p. 210). Desta forma, apontamos aqui, novos caminhos da gestão paroquial que passam necessariamente pelo perfil e características dos gestores, pilares e sobretudo planejamento, a fim de não sucumbirmos diante do amadorismo que insiste em permanecer, sob a desculpa de que o Espírito Santo conduzirá tudo. Sendo assim, a pesquisa ainda trás experiências vividas por homens e mulheres iluminados pelo espírito Santo, mas que buscaram recursos, técnicas, aconselhamento.

Por fim, se faz urgente a implantação de uma “Igreja em saída” e “o abandono deste cômodo critério pastoral: ‘fez-se sempre assim’. Convido todos a serem ousados e criativos nesta tarefa de repensar os objetivos, as estruturas, o estilo e os métodos evangelizadores das respectivas comunidades” (EG 33). Que os gestores sejam encorajados a viverem o dinamismo do Espírito em todas as estruturas de Igreja!

2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO PAROQUIAL

A gestão administrativa e pastoral de uma paróquia tem se tornado cada vez mais desafiadora no complexo contexto em que vivemos. Tudo está interligado. O poder de influência da cidade sobre o campo, praticamente dissolveu o abismo entre o urbano e o rural. Os meios de comunicação encurtaram distâncias e influenciam o vestir, o falar, relacionamentos e claro: a fé. E neste mundo, cada vez mais único e ao mesmo tempo marcado pelas polarizações, Deus aí está, quer estar e precisa estar. Existe assim, apesar de toda complexidade, uma oportunidade grandiosa oportunidade de sacralizá-lo, pois a cidade é sim, cenário para uma ação evangelizadora efetiva, uma vez que é a cidade, “o espaço onde diferentes sujeitos sociais vivem, sobrevivem, trabalham, e circulam, usufruem de seus equipamentos ou deles são excluídos. Desse modo, a cidade não é apenas espaço geográfico, nela ocorrem relações e fenômenos sociais, culturais e econômicos” (cf. RODRIGUES, 2021, p. 16).

Portanto, este espaço diverso e repleto de instabilidades - mundo urbano, carece de uma efetiva ação da Igreja, que teve e tem nas CEBs realizado ações efetivas, encurtando distâncias e lutando pelos invisíveis da sociedade. Mas percebemos ainda, uma presença “fria” até mesmo por parte de sacerdotes e grandes lideranças da Igreja, ora por um assistencialismo (que em momentos emergenciais é necessário), ora por uma preocupação mais proselitista, que libertadora. E como enfatizado na *gaudete et exultate*, “muitas vezes, contra o impulso do Espírito, a vida da Igreja transforma-se em uma peça de museu ou em propriedade de poucos” (GE 58). Não pensar uma ação pastoral efetiva, afetiva, que torna a Igreja uma casa é condená-la a extinção ou como já citado, uma peça de museu: Ainda que bela, parada, inerte, presa à memória. A casa é lugar de aconchego, da conversa, por vezes da contradição, mas também de alinhamento, de recomeço. Em casa rimos, choramos, brigamos, nos reconciliamos.

Esses tantos desafios, longe de nos acovardarem ou nos acomodarem, precisam nos impulsionar ou melhor dizendo, nos desinstalar. É possível que, para se salvaguardar ou mesmo não se envolver em “assuntos espinhosos” da sociedade, alguém se arvora em citar a Constituição pastoral *gaudium et spes*, sobretudo o artigo 42, que observa o seguinte: “Certamente, a missão própria confiada por Cristo à sua Igreja, não é de ordem política, econômica ou social: o fim que lhe propôs é, com efeito, de ordem religiosa. Mas desta mesma missão religiosa deriva um encargo, uma luz e uma energia que podem servir para o estabelecimento e consolidação da comunidade humana segundo a lei divina. E

também, quando for necessário, tendo em conta as circunstâncias de tempos e lugares, pode ela própria, e até deve, suscitar obras destinadas ao serviço de todos, sobretudo dos pobres, tais como obras caritativas e outras semelhantes” (GS 42).

Abordando esse texto da *Gaundium et spes*, Ignacio Ellacuría afirma que

É preciso esclarecer, aqui, o que significa que a missão não é de ordem política, econômica ou social, esclarecimento exigido pelo próprio texto que fala de como a missão religiosa reverte sobre o político, o econômico e o social. Efetivamente, a Igreja tem uma missão própria que não se identifica com a missão do Estado, nem com a dos partidos políticos, nem com a das empresas, nem com a dos sindicatos, nem com a das próprias organizações populares. Distingue-se de todas essas instituições pelo fim que a Igreja pretende e pelos meios que lhes são próprios, mas não se distingue por se referir ao que não fosse próprio das outras instituições. Nada do humano é estranho ao cristianismo; o próprio do cristianismo é o fim que se persegue com o humano e os meios com os quais se busca a realização desse fim. Daí que a missão da Igreja tenha a ver com o político, com o econômico e com o social. Não é dessa ordem, mas tem a ver com cada uma dessas ordens. O Concílio formula esse ter a ver em termos de ter funções, luzes e energias para que a sociedade humana seja como Deus quer. Portanto, a Igreja tem que introduzir no político, no econômico e no social não apenas luzes e energias, mas também funções que deem mais realidade a essas luzes e energias (ELLACURÍA, 1993, p. 693).

Pensar numa caminhada paroquial desassociada do político, do econômico e do social é tirar-lhe a essência. Pois “nada do humano é estranho ao Cristianismo”. Não foi por acaso que diante de uma multidão evangelizada, curada e experienciando milagres, Jesus dirigiu-se aos seus discípulos, dando-lhes dinamismo e sensibilidade para com a sociedade lhes dizendo: “Dai-lhes vós mesmos de comer” (Mt 14, 16). Tal imperativo deveria estar muito latente em cada gestor paroquial, fecundando cada pastoral, movimento, organismo da Igreja, a fim de que não peque por desobediência ao seu Senhor. Desta forma, é necessário desenvolver uma visão gestora nos líderes, agentes e pastores, capaz de responder a tais desafios e urgências; isto não é algo que se possa protelar. Pois é nítido que o mundo, esse mundo ao qual a Igreja e de maneira especial cada paróquia está inserida, requer protagonismo de suas lideranças. Não um protagonismo superficial, onde o líder aparece, se torna “estrela”, como é visto em muitas comunidades; mas um protagonismo fecundo, que gera maturidade, irrigado por assim dizer, por uma espiritualidade do concreto, do dia a dia, do “dai-lhes vós mesmo de comer”, capaz de saciar a fome e a sede que assola esse mundo urbano onde poucos têm direitos e muitos vivem sob um modelo excludente que clama dia e noite por homens e mulheres que verdadeiramente manifestem o Cristo que acolhe o migrante e o imigrante, o faminto que precisa rezar, mas que com fome não o fará, o negro e índio que por suas peles são

rotulados e marginalizados, a população LGBTQIA+ condenada à uma segregação ou mesmo condenação, a mãe solteira que por sua condição é tratada de maneira preconceituosa, etc. Neste sentido, Rolnik assinala

Um modelo que inclui sem incluir. Jamais a cidade disponibilizou terra, infraestrutura urbana, moradia para quem chegou. O seu lugar foi construído pelos próprios chegantes. Assim surgiram favelas, ocupações, loteamentos populares, acampamentos, assentamentos. Tudo isso não é cidade. As nossas cidades produzem e reproduzem a desigualdade socioeconômica. O modelo de construção de cidades é de uma cidade para poucos; é um modelo excludente (ROLNIK, 2016, p.15).

A paróquia desta forma, é lugar privilegiado de combate a esse modelo excludente. A paróquia, diferente da cidade, não pode ser lugar para poucos. Tenho visto paróquias, pastorais e movimentos elitizados. Eventos, retiros e mesmo formações de lideranças são realizados e neles são cobradas taxas altas e que nem todos têm como pagar. Um pai assalariado por exemplo, que tenha 3 filhos, como participar de um evento um dia inteiro? O custo ficaria muito alto e pesaria no seu orçamento. Desta forma, a comunidade precisa de sensibilidade suficiente para observar tais situações e de alguma forma auxiliar. Pregações e homilias, muitas vezes são preparadas sem o quesito da caridade. Pude presenciar em uma paróquia, durante uma homilia, o sacerdote afirmar que por falta de oração dos pais, é que os filhos entram no mundo das drogas. Ali estava uma mãe sofrida (pois seu filho estava nas drogas). Mulher de oração e vida sacramental. Saiu dali constrangida. Permaneceu na paróquia, mas muitos não tem sua força e se revoltam com uma fala tão infeliz. Não faltariam exemplos a serem citados aqui; por isso, é pertinente observar o que alerta o documento 100 da CNBB: Comunidade de comunidades, uma nova paróquia:

É urgente uma revitalização da comunidade paroquial para que nela resplandeça cada vez mais a comunidade acolhedora, samaritana, orante e eucarística. A participação na Eucaristia não se reduz ao fato de todos cantarem e rezarem juntos. É preciso formar o Corpo Místico de Cristo, onde todos se integram como membros que vivem na unidade. Muitas comunidades podem se autocompreender apenas como a junção de muitos interesses individuais que se reúnem para atender às demandas pessoais de religiosidade. Esse não é o conceito cristão de comunidade (DOC 100, p. 34, 56).

Este imperativo de que “é preciso formar o Corpo Místico de Cristo, onde todos se integram como membros que vivem na unidade”, não é e não pode ser utópico; “com o

nosso testemunho de amor” disse o papa Francisco em sua mensagem para o dia mundial das missões em 2013: “levemos a este mundo a esperança que nos dá a fé! A missionariedade da Igreja não é proselitismo, mas testemunho de vida que ilumina o caminho, que traz esperança e amor. A Igreja – repito mais uma vez – não é uma organização assistencial, uma empresa, uma ONG, mas uma comunidade de pessoas, animadas pela ação do Espírito Santo”. Desta forma, será salutar um exame de consciência profundo que nos questione: Meu serviço na paróquia tem sido proselitista ou missionário?

Isto posto, neste capítulo explicitaremos o que a nossa pesquisa bibliográfica revelou sobre visão gestora em contexto paroquial, por exigir uma visão gestora de seus líderes, agentes e pastores. A respeito desta visão gestora, a universidade Unopar, em matéria publicada em 27 de dezembro de 2022 e atualizada em 04 de janeiro de 2023, afirma que:

Um gestor é, na grande maioria dos casos, o principal encarregado do funcionamento de um determinado departamento, seja ele de tecnologia, de finanças ou de recursos humanos, por exemplo. Cada setor dentro de uma empresa precisa atingir objetivos específicos e alinhados com a estratégia geral do negócio, e o gestor é quem articula tudo para que isso realmente aconteça. Dessa forma, além dos conhecimentos técnicos referentes à sua área de atuação, o gestor também tem que se preparar para planejar, executar, controlar e monitorar todas as atividades do seu setor. Sempre que algo vai mal ou que algum problema acontece, é para o gestor que os colaboradores correm, e é ele quem é cobrado pela alta direção (UNOPAR, 2007, n.1).

A gestão da Paróquia precisa ser vista como sinônimo de empresa, apesar de o “negócio” da paróquia não ser dinheiro; seus agentes pastorais não são comerciantes, nem tampouco a Igreja - Paróquia, existe para adquirir e/ou administrar patrimônio. Porém, existem funcionários, encargos sociais, bem como a estrutura patrimonial. Sobre isto, Delaméa, afirma que o objeto da administração (pessoas, patrimônio, dentre outros), recebe o nome de azienda. Azienda portanto, é

“a parte da administração que compreende os bens materiais, as pessoas que exercem funções relacionadas com estes bens e o conjunto de operações realizadas por estas mesmas pessoas no desempenho de suas funções, vinculada a uma atividade econômica ou ideal” (DELAMÉA, 2005, p. 25).

No âmbito eclesial, a evangelização é o objetivo final, especificamente compreendida como experiência de Deus, proclamação da Boa Nova do Reino, a promoção humana, dentre outras tantas ações que dela se desdobram; pois aquilo que a Igreja possui

ou venha a adquirir, deve estar a serviço da realização da missão. Caso contrário perderia a sua razão de ser. De outro lado, não usufruir da gama de material financeiro, administrativo e de RH (Recursos humanos) seria de certa forma negligenciar o apelo do Papa Francisco ao provocar “uma Igreja em saída”. Para que sua ação evangelizadora seja eficiente e eficaz, ela precisa de organização, de homens e mulheres que não são do mundo, mas que nele estão com a capacidade citada pelo apóstolo Paulo na Carta aos Tessalonicenses: “Examinai tudo: abraçai o que é bom” (1Ts 5, 21). O desafio é tornar os processos materiais e humanos eficientes e capazes de potencializar a missão de cada paróquia e assim de seus agentes pastorais. Interessante ressaltar aqui, que a Igreja Católica tem um vasto acervo de materiais para orientar, formar e conduzir seus agentes. Mas convenhamos: há muita ineficiência na aplicação desses recursos. Por vezes escolhe-se “no laço” alguém para coordenar uma pastoral ou mesmo para fazer uma leitura na Missa sem o mínimo preparo. Da mesma forma, dos ministros ordenados, é exigido o que não aprenderam, não estudaram e mesmo não viveram nas etapas do período de formação. Por exemplo, as Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil, de 2019-2023, afirmam que:

O ministro ordenado há de ser o cuidador e o animador das comunidades eclesiais missionárias, promovendo a unidade entre todos em vista de uma salutar descentralização. Seu ministério deve garantir a comunhão na comunidade, entre os diversos grupos, associações, movimentos e serviços. Para isso, haverá de se compreender missionariamente como um ministro em movimento, visitando as pequenas comunidades, animando-as na vivência do Evangelho, na ação missionária e na prática da solidariedade. Deverá também valorizar os diversos ministérios, trabalhando sempre em comunhão com o Conselho de Pastoral e Conselho de Assuntos Econômicos (DGAE, 2019).

Duas palavras deste texto devem ser destacadas e até mesmo questionadas: “cuidador e animador”. Mas será que cada novo presbítero que se forma chega na paróquia como cuidador, animador e gestor ou como patrão? Sabe o presbítero recém ordenado cuidar e animar aquele agente de pastoral cansado, frustrado e desacreditado de tudo e de todos com diversas experiências sem sucesso, sobretudo depois da pandemia do covid-19 e por isso tem “empurrado com a barriga” a missão que lhe foi confiada? Resgatar “as ovelhas perdidas da Casa de Israel” é missão crucial para gestores paroquiais, pois se esses não se encontrarem ou mesmo se reencontrarem dentro da missão, serão funcionários, empregados, até obedientes às ordens, menos evangelizadores/missionários.

2.1 EVANGELII GAUDIUM: UM CHOQUE NA GESTÃO ECLESIAL

O apelo do papa Francisco na exortação apostólica *Evangelii Gaudium*, para uma “Igreja em saída” (EG, 2013), precisa nos colocar em outro patamar. Numa nova postura e dinamismo para anunciar o Evangelho neste mundo tão complexo.

Este anúncio precisa trazer ou mesmo devolver a alegria de ser Igreja, de servir a Deus com criatividade, misericórdia, humanidade... Ao assumir sua missão em 13 de março de 2013, Francisco apresenta à Igreja, um novo modelo de Igreja: Orante, fraterna e trabalhadora:

e agora iniciamos este caminho, bispo e povo... este caminho da Igreja de Roma, que é aquela que preside a todas as igrejas na caridade. Um caminho de fraternidade, de amor, de confiança entre nós. Rezemos sempre uns pelos outros. Rezemos por todo o mundo, para que haja uma grande fraternidade. Espero que este caminho de Igreja, que hoje começamos e no qual me ajudará o meu cardeal vigário, aqui presente, seja frutuoso para a evangelização desta cidade tão bela! E agora quero dar a bênção, mas antes... antes, peço-vos um favor: antes de o bispo abençoar o povo, peço-vos que rezeis ao Senhor para que me abençoe a mim; é a oração do povo, pedindo a bênção para o seu bispo. Façamos em silêncio esta oração vossa por mim (Primeira saudação do papa Francisco, 2013).

O papa Francisco ao assumir a nova missão, mostrou com clareza o que o Espírito Santo o inspirou: um novo caminho - bispo e povo. De maneira muito clara, falou de sinodalidade e a mostrou ao mundo. Fraternidade e oração sobretudo do povo pelo bispo. Encurtou distâncias num gesto tão simples: “peço-vos que rezeis ao Senhor para que me abençoe a mim”. De forma muito concreta, mostra-nos como deve ser, como deve agir, um gestor eclesial. Diferente do que se vê em muitas paróquias, comunidades, pastorais e movimentos, Francisco provoca, aponta um novo caminho, totalmente oposto ao clericalismo e promove o padre e/ou o bispo a uma condição de rei, de imperador e o povo como súditos ou pior: empregados. Pessoas que dizem sim, mas um sim envolto a medo, a uma submissão que não constrói Igreja.

Em sua encíclica *Evangelii Gaudium*, o papa Francisco conclama a Igreja a uma “nova etapa evangelizadora, cheia de ardor e dinamismo.” (EG 87). Gosto de pensar que o Santo Padre viu de forma profética que a Igreja e de forma bem concreta as paróquias em seus agentes pastorais, a começar pelo clero, precisa se libertar de amarras estruturais que lhes tiraram o vigor, o entusiasmo por Jesus e pelo povo; a transformação missionária da

Igreja (EG 19-49) proposta pelo Papa abriu caminhos para um verdadeiro “choque de gestão”.

Nas empresas, o “choque de gestão” provoca o desligamento de pessoas que tinham privilégios, ou que se enrijeceram em velhos hábitos e contaminam desta forma novos processos. Sendo assim, muitas empresas trazem profissionais de fora, por não terem ligação afetiva com o local, nem com as pessoas que ali estão. Evidentemente, isto não cabe na Igreja. Nela, o desafio do gestor é ser pastor e pastor com o cheiro das ovelhas; pois não dá para “demitir” o padre, nem tão pouco os agentes de pastorais. Se em uma empresa se faz o novo com novas pessoas, na Igreja precisamos cada vez mais estar próximos d’Aquele que tem o poder de fazer novas todas as coisas, todas as pessoas, bem como as estruturas que as envolvem - “Então, o que está sentado no trono disse: “Eis que faço novas todas as coisas” (Ap 21, 5).

2.2 TAREFAS À ALTURA DE UM CEO

É muito verdadeiro que, quando o argentino Mário Bergoglio, até então cardeal da Igreja Católica assumiu o comando da Igreja como papa Francisco, a Igreja estava envolta em sérios e graves problemas, como perda de fiéis, denúncias sobre pedofilia e abusos sexuais, bem como acusações de corrupção financeira. Aquele momento conturbado, era também o tempo favorável para Francisco. Ele precisava agir como um CEO (sigla em inglês para “Chief Executive Officer”. No Brasil, diretor executivo. O CEO tem a responsabilidade de promover estratégias, implantar a visão e os valores de uma empresa. Além disso, cabe ao CEO garantir e promover os meios necessários para que as diretrizes, resoluções e definições propostas pelo conselho administrativo de uma empresa sejam executadas. Francisco começou seu papado mostrando e agindo com hábitos humildes e acolhedores e trazendo à tona assuntos sensíveis como divórcio, homoafetividade, mulheres na Igreja...

Ainda na linha dos hábitos humildes, o papa Francisco começou agindo pelo exemplo, dispensando assim o uso do anel de ouro como os outros papas e adotando um Anel do Pescador de prata dourada, além de pagar sua própria estadia no vaticano, bem como utilizando um veículo popular para seu transporte. Francisco também inovou ao nomear Mary Ann Glendon, ex-embaixadora dos Estados Unidos no Vaticano, para um dos cargos na comissão especial de inquérito que investiga as irregularidades do Banco do

Vaticano. Foi de fato, um choque de gestão desde o início do seu pontificado. A esse respeito, a revista “isto é dinheiro” em novembro de 2014 assinalou que

O tom do discurso adotado pelo papa surpreendeu alas conservadoras da Igreja. Entre as declarações mais polêmicas está a abertura das portas para os homossexuais. “Se uma pessoa é homossexual e procura Deus, quem sou eu para julgá-la?”, disse Francisco. Em outubro, após o encontro de 200 bispos no Sínodo Extraordinário sobre a Família, a Igreja Católica declarou que “os homossexuais têm dons e atributos para oferecer à comunidade” e que a instituição deve se desafiar a encontrar “um espaço fraterno”. Outro grupo de pessoas antes desprezado e que vem ganhando corpo nas conversas é o de divorciados (ISTO É DINHEIRO, 2014).

O tom acolhedor e conciliador de Francisco que por exemplo acolhe a população LGBTQIA+ e reconhece seu valor, não deveria ser visto como polêmico e sim como um caminho libertador, que na prática já nos foi proposto por Jesus, como no episódio da cura de um leproso narrado no evangelho de São Marcos. Neste, “aproximou-se dele um leproso, suplicando-lhe de joelhos: ‘Se queres, podes limpar-me’. Jesus compadeceu-se dele, estendeu a mão, tocou-o...” (Mc 1, 41-42). Notamos desta forma, que tanto o leproso como Jesus, infringiram, violaram um preceito da Lei que dizia que “durante todo o tempo em que estiver leproso, será impuro; e sendo impuro, deve ficar isolado e morar fora do acampamento” (Lv 13,46). Neste caso, é bem possível substituímos a palavra infração por parresia. Esta significa “confiança filial, segurança alegre, ousadia humilde, certeza de ser amado” (CIC 2778). Diante desta explicação do Catecismo da Igreja Católica, notamos que ambos, o leproso e Jesus, tinham confiança filial: O leproso em Jesus e Jesus no Pai, de onde emanava seu poder curativo. E desta forma, impulsionados, não por desobediência ou ruptura com a Lei, e sim por parresia, romperam as correntes da Lei, pois esta não pode estar acima da confiança filial. Francisco trouxe isto para a Igreja. Seu pontificado, para muitos marcado por “infrações”, nada mais é que parresia, coragem de acolher como Jesus ensinou e fez - É choque de gestão! E aqui podemos afirmar: Uma gestão irrigada por uma espiritualidade concreta, encarnada, que manifesta um Deus vivo e vivido por Francisco.

2.3 UMA ESPIRITUALIDADE ENCARNADA

O papa Francisco em sua primeira fala ao ser escolhido em 2013: “Rezemos sempre uns pelos outros”. Notamos aqui, por assim dizer, o direcionamento concreto para uma espiritualidade que precisa estar “encarnada” neste novo tempo exigente e desafiador para a Igreja. Francisco nos propôs o caminho da espiritualidade como força vivificadora e que está muito presente legado que nos deixado por Jesus, ensinada e vivida por grandes homens e mulheres na história da Igreja. Não cabe aos gestores trilhar o caminho da reclamação, da fofoca, nem do saudosismo. A nova gestão eclesial exige homens e mulheres, que a exemplo de Francisco, rezem uns pelos outros, tenham uma espiritualidade concreta, do dia a dia, com plena capacidade de tocar nas realidades terrenas e não somente ficar olhando para o céu; homens e mulheres fortes o suficiente para implantar com a criatividade do Espírito Santo o Reino de Deus aqui na terra. Cabe assim recordar o preceito do “Orai sem cessar» (1 Ts 5, 17), ‘dai sempre graças por tudo a Deus Pai, em nome de nosso Senhor Jesus Cristo’ (Ef 5, 20), «servindo-vos de toda a espécie de orações e preces, orai em todo o tempo no Espírito Santo; e, para isso, vigiai com toda a perseverança e com preces por todos os santos» (Ef 6, 18). ‘Não nos foi mandado que trabalhemos, velemos e jejuemos constantemente, mas temos a lei de orar sem cessar’. Este fervor incansável só pode vir do amor. Contra a nossa lentidão e preguiça, o combate da oração é o do *amor* humilde, confiante e perseverante. Este amor abre os nossos corações a três evidências de fé, luminosas e vivificantes” (CIC 2742). O mandato de “orar sem cessar”, muito mais na Igreja ganha sua plenitude. Este mandato precisa ser vivido com alegria, não uma alegria espalhafatosa, desencarnada, mas uma alegria de quem sabe o que faz e para quem faz; por isso onde quer que faça, faz com zelo: a vida profissional, familiar, os momentos de lazer etc. Estes momentos, “irrigados” com oração é que atrairão outros à “barca de Pedro”. Coisa que os primeiros Cristãos faziam com maestria. A esse respeito, existe um manuscrito que foi produzido em grego, foi encontrado no ano 1436 em Constantinopla. Estava endereçado a “Diogneto”. Não há clareza sobre sua autoria, mas é certo que o endereçado queria saber sobre o Cristianismo, a vigorosa religião que “desafiava” os Romanos; seus seguidores estavam sempre dispostos a por amor, darem suas vidas por Deus e assim uns pelos outros. Era um amor que não havia explicação.

“Os **cristãos** não se distinguem dos outros homens nem por sua terra, nem por sua língua, nem por seus costumes. Eles não moram em cidades separadas, nem falam línguas estranhas, nem têm qualquer modo especial de viver. Sua doutrina não foi inventada por eles, nem se deve ao talento e à especulação de homens curiosos; eles não professam, como outros, nenhum ensinamento humano. Pelo contrário: mesmo vivendo em cidades gregas e bárbaras, conforme a sorte de cada um, e adaptando-se aos costumes de cada lugar quanto à roupa, ao alimento e a todo o resto, eles testemunham um modo de vida admirável e, sem dúvida, paradoxal. Vivem na sua pátria, mas como se fossem forasteiros; participam de tudo como **cristãos**, e suportam tudo como estrangeiros. Toda pátria estrangeira é sua pátria, e cada pátria é para eles estrangeira. Casam-se como todos e geram filhos, mas não abandonam os recém-nascidos. Compartilham a mesa, mas não o leito; vivem na carne, mas não vivem segundo a carne; moram na terra, mas têm a sua cidadania no céu; obedecem às leis estabelecidas, mas, com a sua vida, superam todas as leis; amam a todos e são perseguidos por todos; são desconhecidos e, ainda assim, condenados; são assassinados, e, deste modo, recebem a vida; são pobres, mas enriquecem a muitos; carecem de tudo, mas têm abundância de tudo; são desprezados e, no desprezo, recebem a glória; são amaldiçoados, mas, depois, proclamados justos; são injuriados e, no entanto, bendizem; são maltratados e, apesar disso, prestam tributo; fazem o bem e são punidos como malfeitores; são condenados, mas se alegram como se recebessem a vida. Os judeus os combatem como estrangeiros; os gregos os perseguem; e quem os odeia não sabe dizer o motivo desse ódio. Assim como a alma está no corpo, assim os **cristãos** estão no mundo. A alma está espalhada por todas as partes do corpo; os cristãos, por todas as partes do mundo. A alma habita no corpo, mas não procede do corpo; os cristãos habitam no mundo, mas não pertencem ao mundo. A alma invisível está contida num corpo visível; os cristãos são visíveis no mundo, mas a sua religião é invisível. A carne odeia e combate a alma, mesmo não tendo recebido dela nenhuma ofensa, porque a alma a impede de gozar dos prazeres mundanos; embora não tenha recebido injustiça por parte dos cristãos, o mundo os odeia, porque eles se opõem aos seus prazeres desordenados. A alma ama a carne e os membros que a odeiam; os cristãos também amam aqueles que os odeiam. A alma está contida no corpo, mas é ela que sustenta o corpo; os cristãos estão no mundo, como numa prisão, mas são eles que sustentam o mundo. A alma imortal habita em uma tenda mortal; os cristãos também habitam, como estrangeiros, em moradas que se corrompem, esperando a incorruptibilidade nos céus. Maltratada no comer e no beber, a alma se aprimora; também os cristãos, maltratados, se multiplicam mais a cada dia. Esta é a posição que Deus lhes determinou; e a eles não é lícito rejeitá-la” (ALETEIA, 2018).

É certo que a carta a Diogneto, apesar da profunda distância com nosso tempo, sobretudo no contexto eclesial e cultural, trás algo de profunda conexão com nosso tempo, sobretudo por apresentar algo fundamental: “Assim como a alma está no corpo, assim os *cristãos* estão no mundo. A alma está espalhada por todas as partes do corpo; os cristãos, por todas as partes do mundo”. Desta forma, entre a carta a Diogneto e o nosso hoje, algo é muito comum: Nós Cristãos estamos no mundo, inseridos nas diversas esferas da sociedade. Da mesma forma, nossas paróquias estão em bairros, cidades, estados, espalhadas pelo país e desta forma, podemos e devemos oferecer diversas contribuições em todos os setores da sociedade. E o que precisa nos distinguir além da facilidade territorial, onde estão as paróquias é a oração. E a oração. A espiritualidade encarnada, que torna o Cristão um diferencial nas diversas esferas da sociedade. Nesse contexto da

inserção do Cristão na sociedade, que tem como lugar privilegiado a paróquia, mas não somente ela e sim as diversas manifestações religiosas que por sua vez estão no mesmo território, Wolff destaca que

O pluralismo religioso que emerge fortemente em nossos dias tem a cidade como o lugar de sua principal manifestação, pois ela é o espaço da alteridade em praticamente todas as áreas da vida humana. Não mais se aceita monopólio cultural ou religioso: “O morador da cidade é o homem da multipertença, um ser fragmentado” (JUSTINO LORO, 2006, p. 113) (WOLFF, 2021, p. 71).

Este espaço, ou seja: a cidade; impregnada de religiosidade, tem nos Cristãos, mas também naqueles que professam uma fé, agentes fundamentais e necessários para fecundar a sociedade, uma vez que, ao menos acredita-se, irrigam com sua fé os diversos ambientes onde estão, como no tempo do já citado Diogneto. Uma espiritualidade do concreto, do dia a dia, encarnada. Somente ela permitirá em nossos dias, a experiência dos primeiros cristãos, capazes de despertar a curiosidade dos muitos “Diognetos” que querem entender este amor transbordante que se doa e que tem poder de transformar, realizar nos diversos espaços onde estão o que conhecemos por metanóia. Por isso, é importante darmos atenção à Exortação Apostólica *Gaudete et Exsultate*, que nos adverte quanto a cairmos numa espiritualidade desencarnada, sem vida, sem carne. Na referida Exortação Apostólica, Francisco nos adverte sobretudo aqueles que se dizem gnósticos:

Concebem uma mente sem encarnação, incapaz de tocar a carne sofredora de Cristo nos outros, engessada numa enciclopédia de abstrações. Ao desencarnar o mistério, em última análise preferem um Deus sem Cristo, um Cristo sem Igreja, uma Igreja sem povo (GE 37).

Possivelmente, este “desencarnar o mistério”, é o que acontece na vida de muitos agentes paroquiais. Pois uma vez que, têm uma espiritualidade alheia à Igreja, ao bairro, à cidade, ao Cristo manifestado na mãe solteira, no desempregado, no negro, no presidiário... não se une a estes. Ao contrário: julga-os, condena-os, crucificam-nos.

2.3.1 Espiritualidade encarnada: Pessoas bem formadas

Fé não pode ser entendida como a aceitação de uma doutrina, nem tampouco algo cultural que passa de geração a geração e sim como um cultivo, uma sementeira que

vivifica o processo de evangelização, missão e o trabalho efetivo para que a estrutura se mantenha a serviço do Reino de Deus. Este assunto é consagrado pelo Documento de Aparecida, quando realça a necessidade de bem formar discípulos(as), missionários(as), leigos(as), sacerdotes e religiosos(as). O tema da formação dos agentes da evangelização é de tal relevância, que algumas parábolas, como a do “administrador infiel” (Lc 16,1-13) e a parábola dos “talentos” (Mt 25,14-30), têm um destaque especial na Palavra de Deus. A primeira não narra um plano honesto, mas sábio. Desta forma, o administrador não foi desonesto por zerar suas dívidas e sim por roubar do seu patrão. Mas Jesus com a parábola, nos mostra a sabedoria do administrador; sua habilidade diante de um momento de crise e por consequência de escassez. Sendo assim, o processo de formação de lideranças eclesiais, precisa contemplar a capacidade do gestor eclesial de ser criativo e habilidoso nos momentos de crise como a recente pandemia do covid-19. Criatividade e habilidade para “conquistar” pessoas e empresas que podem contribuir de diversas formas com a paróquia, sobretudo na questão financeira. Pessoas e empresas que estão na região da paróquia e que muitas vezes por não serem provocadas, não ajudam. A segunda parábola, a dos talentos, traz a tona um sério problema: A falta de visão. O servo, por enterrar o talento que lhe foi confiado, é chamado de “servo mau e preguiçoso”; isto porque usa como desculpa a personalidade exigente do seu chefe. Por isso, teve medo de fracassar. Muitos líderes têm medo de fracassar e por isso não tentam algo novo. Preferem sempre dizer: “Ah, mas aqui sempre foi assim”. E lamentavelmente não põe seu talento a render, nem tampouco investe em novos talentos. Esses textos e outros nos confirmam que a boa formação é urgente e necessária e até mesmo sem medo algum podemos afirmar que agentes pastorais bem formados é missão, é evangelização. Não se separa, portanto, do cultivo de uma espiritualidade libertadora. Sobre este processo de formação, missão, evangelização, espiritualidade, Pereira assinala:

Quando uma paróquia é confiada a um padre para que ele a administre, o bispo lhe está confiando um talento, um bem precioso. O mínimo que se espera dele é que seja alguém que vá multiplicar os talentos desta paróquia. Quando o pároco fica um período numa paróquia e, em vez de multiplicar seus talentos, ele os enterra, todos perdem com isso. Enterrar os talentos numa paróquia é sinônimo de má administração, de descaso com os paroquianos, de estagnação pastoral, entre outras coisas (PEREIRA, 2010, p).

Diante desta citação, podemos afirmar que tanto um sacerdote, como um leigo que recebe uma missão, a recebe porque alguém acreditou nele. E mais que alguém, o próprio

Senhor, acreditou. Sendo assim, necessário se faz, usufruir das tantas ferramentas disponíveis para pôr a render os talentos e a capacidade de cuidar do bem precioso recebido. No caso em específico dos sacerdotes, o Código de Direito Canônico cita a necessidade de que todo pároco tenha dois conselhos: O (CAEP) Conselho para Assuntos Econômicos Paroquial e o (CPP) Conselho Paroquial de Pastoral (CDC, 2010). O capítulo terceiro terá uma abordagem específica sobre este assunto, mas é importante já aqui, salientar que o pároco é, portanto, quem representa juridicamente a paróquia, e também responsável por todas as ações pastorais desta; mas quando chega, numa paróquia, já tem ali pessoas com talentos à sua disposição. Administrar bem esse verdadeiro time, para que cumpra bem a missão é seu dever.

2.4 UMA GESTÃO REGIDA POR AMOR, COM AMOR E NO AMOR

Na vida cristã, é importante ressaltar a presença de um diferencial que dá sentido e identidade a todas as ações e posturas, intenções e motivações: que tudo seja regido pelo e por amor. Se não for, deveria ser, pois a centralidade do amar, cuidar e servir formam o coração do Evangelho. Portanto, devem estar presentes no agir dos ministros ordenados e dos ministros leigos e leigas. A respeito desta questão, Ruiz escreve que:

Ele serve fielmente, mas a empresa não lhe pertence. O administrador religioso cuida com um amor vivo, nunca possessivo. Ele é um servo que deve guardar as palavras de Paulo: “Que as pessoas nos considerem como ministros de Cristo e administradores dos mistérios de Deus. Ora, o que se exige dos administradores é que cada um se mostre fiel” (1Cor 4,1-2) (RUIZ, 2015).

Ser gestor é ser gerenciador, administrador, dirigente ou ainda como numa orquestra, ser o maestro, que neste caso é composta pela equipe de agentes das pastorais. Esse “maestro” - gestor precisa ter a habilidade de manter a sua “orquestra” - a equipe afinada, em harmonia. E a exemplo de Jesus, extrair o melhor de cada pessoa a ele confiada, enxergar talentos que nem mesmo as pessoas veem nelas. É a arte de saber lidar com o material e com o humano, sem descuidar de um ou de outro. Como explicita Pereira:

Gestão é a ação de administrar, dirigir ou gerenciar uma atividade, negócio ou empresa. É o ato ou efeito de gerir alguma coisa, fazendo com que ela caminhe bem, produza resultados, criando e nutrindo uma teia de relações. (...) Embora o lucro não seja o objetivo primordial da gestão paroquial, a dimensão financeira é

fundamental para o seu desenvolvimento. Desse modo, uma boa gestão paroquial deve primar por estes dois aspectos: o financeiro e o pastoral (PEREIRA, 2010, p. 57).

Muitas comunidades, sobretudo quando acontecem mudanças, transferências, nomeações de novos gestores e mesmo de coordenação pastoral, passam por um verdadeiro tempo de provação diante de extremos: Ora porque se pensa somente em dinheiro, em construção, no material, ora porque simplesmente se negligencia estas coisas, como se elas não fossem importantes para o bom andamento das tarefas missionárias. E na maioria das vezes estas atitudes levam a grandes conflitos que ocasionam feridas que ou não saram ou demoram muito para serem sanadas, causando enormes prejuízos à evangelização da paróquia.

2.4.1 Uma gestão capaz de mediar e superar conflitos

Estes estão sempre presentes nas relações humanas e por isso estão também na vida cristã, porque a Igreja são as pessoas. Uma reforma, uma pintura, o som, as programações, os horários, etc são fontes de muitos conflitos, geram discussões, reclamações e até mesmo o afastamento de pessoas. Por trás de cada conflito há pessoas com suas histórias de vida, dores, emoções. Portanto, padres e agentes pastorais precisam ter a arte de lidar com conflitos, com os diferentes modos de ser e, por isso, precisam ser bem formados.

Algo que precisa ser desmistificado é que os conflitos e divergências que surgem são coisas ruins e ainda é muito importante que não se “espiritualize” em demasia, atribuindo todo e qualquer conflito a alguma ação do maligno. Cabe, assim, desmistificar o significado dos conflitos na Igreja. Estes devem ser entendidos como uma oportunidade. Como um sinal concreto que algo precisa ser feito. Para o escritor Paulo Araújo,

O líder deve entender que resolver um conflito não é só uma questão de descobrir o que é certo ou o que é errado. Mais do que isso, gestão de conflitos é uma questão de foco no resultado, ajuste de métodos e processos, que no fim contribuem para a evolução da sua empresa (PAULO ARAÚJO, 2016).

Provavelmente, muitos conflitos perduram em nossas paróquias e pastorais, justamente por não se buscar sanar o problema. Na maioria das vezes, sacerdotes e líderes

pastorais ficam na “caça as bruxas”; como se descobrir erros e/ou pessoas que os cometem fosse resolver tudo. E não vai. É preciso identificar como, por que, de que forma aconteceu, para fazer ajustes, reorganizar os métodos, realinhar projetos.

2.4.2 Conflitos: Crise ou Oportunidade?

O problema dos conflitos está quando eles se tornam constantes, pois além do principal dano: o contratestemunho (porque não se espera de pessoas de Igreja um linguajar inapropriado, atitudes desconectadas de amor, dentre outras), existe o desgaste nas relações e o desgaste com a instituição, que em nosso caso, não é uma instituição qualquer, mas uma instituição Sagrada; neste caso, são ocasionados verdadeiros cismas, rompimentos sérios, onde não poucas vezes vemos pessoas que se afastam da Igreja e ainda arrastam outros. Desta forma, o conflito é uma oportunidade de nos revermos como pessoas e como Igreja. Sendo assim, por que esperar “a coisa esquentar?” Algumas ações podem ser tomadas para prevenir ou ao menos amenizar os conflitos. Isto Jesus fazia com maestria, como no caso do pedido feito por Tiago e João:

“Aproximaram-se de Jesus Tiago e João, filhos de Zebedeu, e disseram-lhe: ‘Mestre, queremos que nos concedas tudo o que te pedirmos’ –. “Que quereis que vos faça? – ‘Concede-nos que nos sentemos na tua glória, um à tua direita e outro à tua esquerda’.– ‘Não sabeis o que pedis – retorquiou Jesus –. Podeis vós beber o cálice que eu vou beber, ou ser batizados no batismo em que eu vou ser batizado?’– ‘Podemos’ – asseguraram eles. Jesus prosseguiu: ‘Vós bebereis o cálice que eu devo beber e sereis batizados no batismo em que eu devo ser batizado. Mas, quanto a assentardes à minha direita ou à minha esquerda, isto não depende de mim: o lugar compete àqueles a quem está destinado’. Ouvindo isso, os outros dez começaram a indignar-se contra Tiago e João. Jesus chamou-os e deu-lhes esta lição: ‘Sabeis que os que são considerados chefes das nações dominam sobre elas e os seus intendentess exercem poder sobre elas. Entre vós, porém, não será assim: todo o que quiser tornar-se grande entre vós, seja o vosso servo; e todo o que entre vós quiser ser o primeiro, seja escravo de todos. Porque o Filho do Homem não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida em redenção por muitos”’ (Mc 10, 35-45).

O conflito ocasionado pelos filhos de Zebedeu era uma verdadeira bomba no meio dos discípulos de Jesus. Ele além de os advertir, exercendo Sua autoridade de líder, aproveita a ocasião de indignação de todos, para dar-lhes um dos mais importantes e profundos ensinamentos, nos apontando o caminho: Toda crise é uma oportunidade de crescimento, de reavaliar a caminhada de cada envolvido, de recomeçar. Algumas posturas a seguir, ajudarão e muito, gestores e gestores a transformarem crise em oportunidade:

- a) Na crise ocasionada no “sermão da montanha” por falta de alimento para o povo, “Levantando os olhos e vendo uma grande multidão que se aproximava, Jesus disse a Filipe: ‘Onde compraremos pão para esse povo comer?’ Filipe lhe respondeu: ‘Duzentos denários^[a] não comprariam pão suficiente para que cada um recebesse um pedaço!’ Outro discípulo, André, irmão de Simão Pedro, tomou a palavra: ‘Aqui está um rapaz com cinco pães de cevada e dois peixinhos, mas o que é isto para tanta gente?’” (Jo 6, 5-9) O final dessa história nós sabemos: é a multiplicação dos pães. Jesus provocou o conflito, despertando nos discípulos a empatia, o serviço, o sentido de serem “parte” do processo. Dinâmicas, a exemplo desta, fazem aflorar o sentido de corpo em uma pastoral, movimentos e os diversos trabalhos de igreja, além de permitir o despertar dos talentos, da criatividade.
- b) Dar e receber feedback é algo fundamental, pois às vezes “achamos uma coisa e é outra”. Liderar é também ter a coragem de ouvir. Muitos líderes da Igreja não têm coragem ou têm medo ou ainda não se preocupam em saber o que aqueles que caminham com ele, pensam dele, da sua liderança, do seu desempenho. Além de não darem feedback àqueles que estão com ele. A pessoa muitas vezes acha que está fazendo tudo certo e não está por falta de quem as alerte. Conversar sobre como anda a missão de cada um, seus anseios, seus limites, suas ideias são fundamentais para a evangelização. Em certo momento da caminhada, Jesus chama os discípulos e lhes pergunta: “No dizer do povo, quem é o Filho do Homem? Responderam: ‘Uns dizem que é João Batista; outros, Elias; outros, Jeremias ou um dos profetas’. Disse-lhes Jesus: ‘E vós quem dizeis que eu sou?’”
- c) Investe-se em tanta coisa: som, ar-condicionado, microfone... por que não investir em cursos, materiais de formação, até mesmo um passeio com toda equipe? Momentos de lazer, até mesmo um cafezinho são oportunidades excelentes para conhecemo-nos uns aos outros. Atitudes como esta são tão importantes para uma equipe, que certa vez e com certeza muitas outras vezes, Jesus lhes disse: “Vamos sozinhos até um lugar tranquilo para descansar um pouco”, pois tanta gente ia e vinha que eles não tinham tempo nem para comer. Então saíram de barco para um lugar isolado, a fim de ficarem a sós (Mc 6, 31-32)

2.4.3 O Desafio de Manter viva a Missão

Pessoas bem formadas perpetuam a missão, têm foco e desta forma preparam outros para que sejam melhores que si próprios. O padre e/ou agente pastoral que tem medo de conflitos, que põe de lado aqueles que têm “temperamento difícil”, anula aqueles que têm certas dificuldades ou não deixa talentos “brilharem”, segundo Peter Drucker não formam sucessores que perpetuarão a missão:

Para mim, a coisa mais impressionante que disse foi: “Se eu tivesse que sair amanhã, acho que não faria muita diferença. Eles cuidariam de tudo”. Este é o maior motivo de orgulho que um executivo pode ter, o fato de ter formado a equipe que irá perpetuar meu trabalho, minha visão, minha instituição. Para mim, isso é o que realmente distingue o verdadeiro realizador (DRUCKER, 1994).

Longe de ser menosprezo por si ou pela missão que realiza, o gestor paroquial que chega no nível de dizer que não fará diferença quando encerrar seu mandato, sua coordenação ou ser transferido, é porque de fato fez o que tinha que ser feito, deu o melhor de si e a obra não depende mais de dele. Ao contrário, tanto o trabalho como as pessoas, “caminham com as próprias pernas”. Pois demasiadamente preocupante, é quando sai um coordenador e aquela pastoral se desmantela. O mesmo, algumas vezes acontece quando um sacerdote é transferido e a comunidade se fecha ao novo, boicota trabalhos e até mesmo se afasta.

De outro lado, existe também aquele agente pastoral que se apega ao cargo, às pessoas, a localidade onde atua, como se fosse o proprietário de tudo isso. O conhecido livro “A arte da guerra” de autoria de Sun Tzu, traz a seguinte orientação: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Cabe ou caberia aos padres e agentes de pastorais, a compreensão de ao término de seus mandatos, deveriam apresentar o que as pessoas experimentaram na gestão deles, como por exemplo: cresceu a caridade, a alegria, a espiritualidade, o cuidado? Pois tudo isso é muito mais precioso e valioso que o dinheiro em caixa e as obras construídas; pois no Reino de Deus, tudo se resume em salvação e salvação é para pessoas, almas. Quão desumano e ausente de expectativa de Céu é uma prestação de contas que se resume em patrimônio e dinheiro em caixa. Desta forma, entendamos que:

“O mundo moderno está exigindo da Igreja mudanças substanciais no seu modo de levar a mensagem evangélica às pessoas. Por sua vez, a Igreja não pode encontrar estes novos modos de falar ao coração das pessoas sem que ouça, ausculta, sinta o que lhes vai à alma” (NETO, 2011)

Mais uma vez se faz necessário salientar que a Igreja são pessoas. E pessoas querem falar, abraçar, contar seus dramas. Não pensar nisso e alegrar-se ou mesmo sentir-se um bom gestor eclesial pelas obras ou pelo dinheiro em caixa, é desconstruir o que o próprio Senhor construiu a mais de 2000 anos atrás.

2.4.4 A Gestão Requer Planejamento

Para Miguel Payá, é preciso planejar. Parece algo óbvio. Pode até ser, mas se o é, porque muita coisa não dá certo em nossas paróquias? O planejamento pastoral “consiste em determinar os objetivos que devem ser conseguidos e em organizar os meios para os alcançar” (PAYÁ, 2005). Ora, para apontar melhorias, se faz necessária uma análise de como está a pastoral, o movimento, a paróquia. É desse jeito que se enxerga a distância entre aquilo que é o correto, o que tem sido feito e as mudanças necessárias para alcançar objetivos.

Por isso, o planejamento pastoral deve partir do povo, envolvendo os Conselhos, ou seja, feito de forma comunitária, como povo de Deus, numa compreensão viva, de que o laicato é sujeito direto na ação da Igreja e não um objeto a ser usado de acordo com a necessidade. Desta forma, o planejamento paroquial precisa ser comunitário, onde todo povo de Deus se envolva. É preciso escutar, envolver todos os atores, a fim de que, também a pastoral, a exemplo da espiritualidade seja encarnada. É de Libânio o indicativo da inserção da Igreja na sociedade:

A cidade nos seus diferentes aspectos requer o cultivo de valores bem determinados que cabe à Igreja viver e anunciar. Sob o aspecto demográfico e geográfico, a cidade carece de espírito comunitário, sob o aspecto econômico-político falta-lhe justiça, sob a dimensão cultural à comunhão e sob o aspecto do *planejamento* pede *solidariedade* (LIBÂNIO, 2005).

Uma Igreja que não planeja não consegue se inserir nas questões relevantes que pesam sobre a cidade. Seus múltiplos desafios econômicos e políticos precisam nos desinstalar e nos inserir nas realidades locais e nos tornar sinais do Cristo que liberta todo

homem e o homem todo, pois é graças ao planejamento pastoral, que se descobrem os meios necessários e as pastorais realizem seus projetos e ações, sobretudo com olhos e ouvidos atentos às pessoas que vivem distantes da Igreja, mas que em sua maioria são batizados. Se isso não acontece, corremos o risco de viver numa “panelinha” e não cumprir o mandato do senhor: “Ide”. Liégé, professor de teologia pastoral no Instituto Católico de Paris, escreve que uma pastoral pode ser feita de forma “selvagem”, sem critérios, sem planejamento, sem organização. O professor também cita a forma “tecnocrática”, lançando mão de novidades e aparatos tecnológicos, sendo assim muito impessoal e desencarnada. Por fim, ele cita a pastoral da “conservação”, que é totalmente fechada ao mundo real, é acomodada, não cuida das demandas do povo, nem acompanha o tempo (LIÉGÉ, 1971). Planejamento pastoral como já citado, requer participação. Para Conrado, um dos maiores desafios pastorais da Igreja, é que

Ainda se trabalha muito na base da boa vontade e do amadorismo. Em algumas áreas a Igreja já está bem, como na informática, na mídia, na utilização das ciências humanas, mas falta um impulso maior (CONRADO, 2008).

Esse algo maior nada mais é, que planejamento, é organização. Este planejamento precisa envolver ações concretas de atividades, eventos, realizações, mas também e principalmente um planejamento espiritual; este é na verdade, o combustível para que as outras ações se realizem de forma eficaz. Por isso, é fundamental entender que um planejamento pastoral confiando apenas em técnicas e no desempenho humano, está fadado ao fracasso, por ser o Espírito Santo seu agente primeiro e fundamental. A importância da pessoa humana consiste em ser colaborador da Graça, da ação do Espírito.

2.5 GESTÃO COMPORTAMENTAL

E neste ponto específico do planejamento, é preciso uma atenção muito especial ao aspecto da gestão comportamental. Atividades técnicas como as ações dos conselhos e outros, abordaremos no capítulo terceiro. Sabemos que no mundo empresarial, cada organização precisa escolher o modelo de gestão mais adequado para o seu tipo de negócio, sob pena de fracassar naquilo que faz, produz, realiza. Artigo publicado no blog da sólida soluções, explicita alguns destes modelos: Gestão democrática, gestão meritocrática, gestão com foco em resultados, gestão com foco em processos, gestão autoritária ou autocrática,

gestão por cadeia de valor, gestão por desempenho, gestão comportamental, gestão por competências (SÓLIDES, 2019).

Seguindo a linha de pensamento de Nogueira, ao dizer que: [...] a administração está diretamente ligada aos problemas de comportamento humano, pois não se administram apenas coisas, administramos pessoas. O sucesso está no “capital humano” e não nos recursos materiais somente, nem mesmos na tecnologia. A administração moderna é a favor da simplicidade de sistemas e métodos e é pela total valorização do ser humano como o capital mais importante de uma instituição (NOGUEIRA, 2008, p.35).

Percebemos que liderar pessoas no ambiente religioso é de profunda necessidade e exige do gestor experiência divina e humana, pois na gestão tratamos de gente - a razão de ser da missão de propagação do Evangelho. Nas Paróquias, nas comunidades é que o povo de Deus se reúne para louvar, se alimentar do Deus Vivo e Verdadeiro e desse Deus ser instrumento para que outros, a eles se juntem; sendo assim, urge a capacitação dos padres, líderes e membros das diversas pastorais, para que exerçam com eficiência, eficácia e qualidade a missão a eles confiada e não sejam amadores, nem desleixados, para não incorrerem no que foi pregado pelo profeta Jeremias: “Maldito quem faz a obra do Senhor com desleixo” (Jr 48,10).

Desta forma, abordaremos aqui a Gestão comportamental, uma vez, que no ambiente de Igreja ela é a que mais se adéqua, pois como já citado, pessoas são a razão de ser na missão de propagar o Evangelho. E para Steven L. McShane

gerenciar relacionamentos enquanto habilidade de administrar as emoções dos outros é uma função do líder que influencia os relacionamentos interpessoais (MCSHANE, 2014).

Por gestão comportamental, entende-se que é o trabalho com o comportamento de pessoas, para assim aproveitar o que de melhor podem oferecer e desta forma ter a pessoa certa no lugar certo. Por exemplo, alguém sem visão financeira à frente da pastoral do dízimo, trás a riscos a esta pastoral, da mesma forma que ter alguém muito tímido e que não consegue lidar bem em público, na pastoral da acolhida. Sendo assim, esse modelo de gestão - comportamental, produz permite harmonia, na equipe, na pastoral, no movimento e na paróquia como um todo, evitando exclusões, murmurações e sentimentos de fracasso.

2.5.1 Benefícios da Gestão Comportamental

Uma vez que a gestão comportamental trabalha no crescimento, na descoberta da pessoa como célula viva no corpo pastoral, paroquial e no desenvolvimento humano, permitimos às pessoas que elas crescem e se encontram na missão como descrito na autobiografia de Santa Teresinha do Menino Jesus:

“Então, com a maior alegria da minha alma arrebatada, exclamei: Ó Jesus, meu amor! Encontrei finalmente a minha vocação. A minha vocação é o amor. Sim, encontrei o meu lugar na Igreja, e este lugar, ó meu Deus, fostes Vós que me destes: no coração da Igreja, minha Mãe, eu serei o amor; com o amor serei tudo; e assim será realizado o meu sonho” (CAMINHANDO COM SANTA TERESINHA, 2012).

Implementar esse tipo de gestão - a gestão comportamental, tem como grande benefício, mais eficiência e eficácia, pois cada pessoa de acordo com seu perfil e aptidão realizará sua tarefa, sua missão, de forma mais prazerosa e competente. Se numa empresa isto ocasiona redução em gastos de contratação, na Igreja elimina aquele terrível e desgastante processo em que uma pessoa está em diversas pastorais e atividades e não faz nada bem-feito, além de desenvolver problemas emocionais, como síndrome de burnout e outros.

Entender o estilo, o perfil das pessoas é de fundamental importância, pois se tem algo que não combina com aquele/a que serve a Deus na Igreja é cara feia, mal humor, insatisfação, nem tampouco, “empurrar com a barriga” uma missão. Por isso é importante estar atento e conversar com pessoas que a tantos anos frequentam Missas na Paróquia, participam de eventos, de círculos bíblicos, novenas de Natal etc. Muitas destas pessoas precisam apenas de um convite e de alguém que “invista”, acredite em potenciais e talentos enterrados ou que nem a pessoa acredita que tem.

Entrementes, se faz necessário ao(a) gestor(a) conhecer os quatro principais perfis comportamentais (SÓLIDES, 2023), que são:

- a) Analítico: é um perfil detalhista, perfeccionista. É focado nos detalhes, na organização, na qualidade.
- b) Planejador: é paciente, não gosta de mudanças, são estáveis.
- c) Comunicador: se relaciona com muita facilidade, é carismático, gosta de novidades e são entusiastas.

- d) Executor: normalmente é competitivo, muito confiante, em determinadas situações pode ser autoritário, é muito determinado.

2.5.2 Procedimentos na Gestão Comportamental

É preciso aqui, salientar uma palavra norteadora: procedimentos. Eles são, no dia a dia extremamente importantes, para que a gestão da paróquia se concretize e norteie o dia a dia da missão. Talvez, pouco utilizado, mas tão importante quanto saber sobre os perfis comportamentais, é conhecer suas forças e suas fraquezas para saber lidar com cada um, além de poder orientá-los a darem o seu melhor na missão que lhes foi confiada (SÓLIDES, 2023):

- Analítico:

Pontos fortes

Os analistas nunca deixam passar detalhes – para eles tudo precisa ser feito com método, cumprindo detalhes, seguindo passo a passo e oferecendo segurança, garantias e perfeccionismo. Desenvolvem trabalhos irretocáveis, sem erros e com precisão cirúrgica. A falta de analistas pode criar resultados inúteis, sem ciência, imperfeitos e mal realizados.

Pontos fracos

Para pessoas com esse perfil a pressão tem o efeito mais devastador. Quando excessivamente pressionados, os analistas se fecham ou saem de cena, deixando tudo para trás.

Sem comando ou decisão, tendem a perder tempo demais desenvolvendo algo que não precisa ser levado à risca ou conter todos os detalhes. Seu excesso de cautela pode levar a situações de estresse quando, posteriormente, parte de seu trabalho é ignorado em nome da produtividade.

- Planejador:

Pontos fortes

Planejadores são calmos e confiáveis e, embora menos comunicativos, tendem a ser de fácil convivência. Evitam conflitos diretos e possuem um exacerbado

senso de justiça. Na execução de tarefas agem com tranquilidade, mas podem postergar ou adiar realizações em nome de um melhor planejamento ou estratégia, independentemente da urgência de resultados. Estabilizam conflitos e aproximam todos de um ponto de equilíbrio.

Pontos fracos

Seu pessimismo e receio, contudo, é um ponto a ser trabalhado – o que pode ser atenuado com a presença de um forte comunicador em um mesmo grupo. Dificilmente produzem resultados impressionantes. Muitas das decisões acabam não sendo tomadas e permanecem sendo reavaliadas até que alguém com um perfil mais dominante tome as rédeas da situação.

- Comunicador:

Pontos fortes

Pessoas com um perfil predominantemente comunicador são mais despachadas, exercem influência e empatia sobre os demais e tendem a ser criativos e comunicativos. Essas pessoas podem ser utilizadas como instrumentos de socialização em equipes, tornando seus membros mais unidos e gerando um ambiente mais leve, onde a comunicação se dá de maneira mais natural.

Pontos fracos

Por outro lado, equipes que possuem um caráter comunicador muito forte podem prometer mais do que realmente são capazes de cumprir, tendem a ignorar determinações superiores e de outros departamentos e possui um caráter impulsivo e com pouco autocontrole. Normalmente falham com atrasos e diversos projetos podem sequer ser concluídos, uma vez que pessoas com esse perfil se aborrecem facilmente e perdem o interesse por uma atividade ou meta.

- Executor:

Pontos fortes

As pessoas com esse caráter são objetivas e diretas, não perdem tempo com minúcias e concentram todos os esforços na realização de uma tarefa.

São determinados e raramente desistem de um objetivo, mesmo quando ele parece se provar inatingível ou desnecessário. Os desafios e a ambição são

geralmente os motores que levam os executores adiante, que além disso precisam de alguma liberdade de ação para que se desenvolvam.

Pontos fracos

Não seguem à risca as regras. Pode deixar de trabalhar em conjunto com outros departamentos, ou até mesmo de forma dispersa dentro de um mesmo time. Isso porque, confiam excessivamente em suas próprias capacidades.

a) Cultura Organizacional

A Igreja se diferencia das demais organizações empresariais, pelo fator evangelizar.

Sem procedimentos e atitudes que dinamizem tanto a vida patrimonial e material da paróquia, como a vida pastoral e missionária, há um sério risco de paralisia, monotonia e mesmice na missão da Igreja.

Oriolo observa que uma boa gestão depende de uma “Cultura Organizacional”, ou seja, os valores, as regras, as crenças, as normas. Todo esse conjunto é que permitirá que qualquer empresa cumpra seu papel. Com uma paróquia não é diferente: os valores, as regras, as crenças, as normas, garantirão seu bom funcionamento e comprometimento dos seus membros. Para o crescimento de uma paróquia, é necessário que haja diretrizes, normas, planejamentos, assembleias, conselhos, pessoas e equipes, comprometidas e que caminhem para os resultados desejados (SANTOS, 2018). Este verdadeiro arcabouço composto de valores, hábitos, comportamentos e crenças, é que dão vida à cultura organizacional, gerando uma identidade única e definindo a condução e os processos. Em se tratando de referências teóricas, o livro “Organizational Culture and Leadership” do psicólogo Edgar Schein, afirma que: “a cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos” (SCHEIN, 2000).

b) Visão de Conjuntura

Qualquer estrutura organizacional e logicamente a Igreja, para que tenha uma gestão eficiente e eficaz, necessita urgentemente, uma visão de conjuntura de si, como um todo e não de partes (pastorais, movimentos, atividades), sob pena de passar por grandes, repetidos e até mesmo, irreversíveis fracassos,

se olhar apenas a espiritualidade, deixando de lado a parte econômica, pastoral, missionária e assim por diante. A paróquia é um corpo. Uma visão limitada ou recortada da paróquia, causa sérios e graves problemas; o principal deles é construir várias igrejas na mesma igreja, como seitas a se multiplicarem e que, em nome da “verdade” se alicerçam em mentiras. A paróquia é um todo, é um corpo como nos apresenta o apóstolo Paulo:

“Porque, assim como o corpo é um, e tem muitos membros, e todos os membros, sendo muitos, são um só corpo, assim é Cristo também. Pois todos nós fomos batizados em um Espírito, formando um corpo, quer judeus, quer gregos, quer servos, quer livres, e todos temos bebido de um Espírito. Porque também o corpo não é um só membro, mas muitos. Se o pé disser: Porque não sou mão, não sou do corpo; não será por isso do corpo? E se a orelha disser: Porque não sou olho não sou do corpo; não será por isso do corpo? Se todo o corpo fosse olho, onde estaria o ouvido? Se todo fosse ouvido, onde estaria o olfato? Mas agora Deus colocou os membros no corpo, cada um deles como quis. E, se todos fossem um só membro, onde estaria o corpo? Assim, pois, há muitos membros, mas um corpo. E o olho não pode dizer à mão: Não tenho necessidade de ti; nem ainda a cabeça aos pés: Não tenho necessidade de vós. Antes, os membros do corpo que parecem ser os mais fracos são necessários; e os que reputamos serem menos honrosos no corpo, a esses honramos muito mais; e aos que em nós são menos decorosos damos muito mais honra” (1 Cor 12, 12-23).

3 GESTÃO DA PARÓQUIA - COMUNIDADE DE COMUNIDADES

A partir da V conferência do Episcopado Latino-Americano e Caribenho a Igreja passou a dar uma atenção maior às paróquias. Passou a ver a paróquia como lugar privilegiado e apropriado para a missão. Visão assertiva; uma vez que, precisamos partir em missão. Mas partir de onde senão da paróquia? Desta forma, o Documento de Aparecida nos alerta para uma formação permanente de missionários em nossas paróquias, afirmando que “se queremos que nossas paróquias sejam centros de irradiação missionária em seus próprios territórios, elas devem ser também lugares de formação permanente” (DAP, n. 306). Ou seja: O foco é a missão. Tudo na paróquia precisa ter sentido missionário. A pessoa que limpa a igreja, o atendimento na secretaria, reuniões de pastorais e movimentos, o pároco - ainda que em reuniões administrativas. É necessário ter o sentimento e o entendimento que tudo na paróquia é missão.

Desta forma, o Documento de Aparecida fala em formação de redes de comunidades nas nossas paróquias, sendo este, o melhor caminho para torná-la missionária. Cabe também lembrar, que os bispos do Brasil, nas Diretrizes Gerais para a Ação Evangelizadora da Igreja: 2011-2015, salientaram, a necessidade de formar comunidades nas paróquias, ou seja, a “Igreja, comunidade de comunidades”. Na mesma direção, a 51ª Assembleia dos Bispos do Brasil refletiu sobre: “Comunidade de comunidades, uma nova paróquia” (CNBB, 2013, n. 104). Tornando relevante, esse tema em nossas paróquias. A comunidade tornando-se o centro para a reestruturação das paróquias, para que se tornem missionárias. O documento de Aparecida, além de tratar sobre a formação destas redes de comunidades, utiliza a expressão “células vivas da igreja”. Tal expressão foi usada pela primeira vez, num momento crucial da igreja: O Concílio Vaticano II, no Decreto *Apostolicam Actuositatem*, sobre o apostolado dos leigos, de 1965. A expressão célula, confirma a unidade da Igreja. “Célula” tem sentido de unidade. Tal expressão reforça o entendimento de Comunidade de comunidades, pois a comunidade é lugar de unidade, de pessoas que se unem, mesmo diante de suas diferenças e desafios; como afirma o documento 100 da CNBB:

Não basta a união nos trabalhos das pessoas que atuam na paróquia; é preciso unidade de recíproca referência, pela qual todos se sintam pertencentes à mesma família de fé que mantém vínculos de amizade e fraternidade. Para haver comunidade eclesial é preciso que haja fé, esperança e caridade. A intersubjetividade das pessoas conta e os interesses precisam ser compartilhados, não apenas os serviços e as funções (CNBB, 100, 2014. n. 28).

Na gestão da paróquia comunidade de comunidades, “não basta a união nos trabalhos das pessoas”. Reduzir a vida paroquial a isto, não nos define como igreja, como povo de Deus que se reúne e partilha fé e vida. Desta forma, o modelo “celular” de Igreja, como já dito é fundamental para que haja um transbordamento de vida tão vibrante, que nos torne “atraentes”, a ponto de que aqueles que estão dentro e fora da Igreja possam dizer: “queremos ir convosco, porque soubemos que Deus está convosco” (Zc 8, 23). Sim, o sinal da verdadeira comunidade se dá quando aqueles que nela estão transbordam-na. Por isso, a importância de que nossas paróquias invistam em formação para os leigos. Pois sem formação, como teremos novos missionários? Como formaremos novas comunidades? E o mais importante: Como saberemos como viver em comunidade. Por isso, o documento de Aparecida fala que as paróquias são chamadas a serem casas e escolas de comunhão:

Na Eucaristia, nutrem-se as novas relações evangélicas que surgem do fato de sermos filhos e filhas do Pai e irmãos e irmãs em Cristo. A Igreja que a celebra é “casa e escola de comunhão”, onde os discípulos compartilham a mesma fé, esperança e amor a serviço da missão evangelizadora (Dap. 158).

Desta forma, Aparecida está afirmando o dever que tem a paróquia de ensinar as pessoas a viverem em comunidade. Neste momento da história que vivemos, talvez seja este, o maior desafio das paróquias, diante da humanidade marcada pelo individualismo, pela competição, pelo isolamento. Formar pessoas para viverem em comunidade e formar outras comunidades, apesar de não ser fácil, é remédio contra o vazio que nos distancia da comunidade perfeita: A Trindade. Caso contrário, até seremos comunidade, mas não comunidade cristã, centrada no senhorio de Cristo, irrigada com valores teológicos, fecundados pela Graça e não simplesmente relações de interesses e trocas. Por isso, o documento de Aparecida insiste na expressão “casas e escolas de comunhão”. A Casa é o lar, lugar de onde viemos e a ele pertencemos. Onde convivemos com irmãos e formamos comunhão.

3.1 OS CONSELHOS

Uma comunidade só vai crescer e cumprir sua missão, a partir do momento em que seus membros são bem formados. Aqui podemos usar a palavra treinamento. É preciso

treinar as pessoas. Estas possuem diversos talentos, muitas vezes desconhecidos até para elas mesmas; e desta forma, precisam por assim dizer, de um “empurrão” para porem a render os seus talentos. Sim, existem vários talentos no seio das nossas comunidades. Diversos Dons. Diversos rostos, como corrobora o documento 105 da CNBB:

“Minha alegria e minha coroa” (Fl 4,1). Como São Paulo, nós também queremos reconhecer os diferentes rostos dos Cristãos leigos e leigas, irmãos e corresponsáveis na evangelização. São para nós, motivo de alegria e de ânimo na vivência do ministério ordenado. Nesse sentido, vale recordar a frase de Santo Agostinho, que, reconhecendo o peso do ministério pastoral, alegra-se com a companhia dos seus fiéis. “Atemoriza-me o que sou para vós; consola-me o que sou convosco. Pois para vós sou bispo; convosco sou cristão. Aquele é nome do ofício recebido; este, da graça; aquele, do perigo; este, da salvação” (CNBB, 105, 51, n. 32).

Tais rostos citados pelo documento 105, com suas diferenças, singularidades e especificidades, é o que faz da igreja, igreja. “A palavra Igreja (ekklesiá, do verbo grego ek-kalein = «chamar fora) significa «convocação” (CIC 751). Desta forma, os diversos rostos são convocados. Desta forma, em suas diferenças e naquilo que os une, formam o rosto do Cristo que chamou os doze apóstolos e continua em nosso tempo chamando. Não um chamado para sermos expectadores de portentos e milagres, mas para sermos protagonistas e em nome de Deus realizar Suas obras: “Em verdade, em verdade vos digo: aquele que crê em mim fará também as obras que eu faço, e fará ainda maiores do que estas” (Jo 14,12).

Como explicitado no documento de santo Domingo, a paróquia é “comunidade de comunidade e movimentos” (CELAM, 1992, n 58). Desta forma, não é e não pode ser um lugar que centraliza e monopoliza decisões. A paróquia precisa ter uma organização e estrutura econômica, que lhe garanta pôr em prática as diversas ações pastorais necessárias em prol do povo de Deus em sua caminhada para o Céu. Nesse contexto é que surgem os conselhos: O (CAEP) Conselho para Assuntos Econômicos Paroquial e o (CPP) Conselho Paroquial de Pastoral (CDC, 2010). Neles, o pároco terá ao seu lado pessoas capacitadas para lhe auxiliarem diante das demandas econômicas, missionárias e pastorais. Os conselhos ajudam-no a gerir, administrar a paróquia; tanto na parte estrutural (bens e serviços) como na condução propriamente dita da paróquia. As diversas demandas que surgem nas comunidades, bem como as complexidades clamam pelo surgimento de lideranças leigas, homens e mulheres que se levantam e exercem seus papéis na sociedade e não fiquem estagnados a espera do que o padre vai dizer ou mesmo

fazer. Isto posto, a tarefa de administrar não é exclusivamente do padre, apesar de que, ele é o principal responsável. O zelo, a tarefa, a missão de administrar uma paróquia tem seu sentido maior e último, quando a comunidade experiencia e irrompe junto com o padre neste processo comunitário, participativo e compartilhado. Nesta linha de pensamento, Nogueira lembra que,

Após o Concílio Vaticano II, aos poucos as paróquias e comunidades foram organizando equipes de trabalho pastorais, conselhos, coordenações que, de modo participativo e comunitário, ajudam na construção de uma nova igreja. Esse sentimento expressa a importância e a necessidade dos trabalhos pastorais para a igreja e a sociedade na qual está envolvida (NOGUEIRA, 2008, p.43).

Esta missão é competência dos leigos e leigas, “na sociedade na qual está envolvida”. Estes, como estão inseridos nos diversos setores da sociedade, conhecem as realidades e necessidades dos bairros e cidades onde estão e com isso podem aproximá-los do Evangelho e, desta forma agir para saciar a fome do pão da Palavra e do pão da Vida; e desta forma não viverem presos ao clericalismo e regras que só engessam a missão.

3.1.1 Composição e Finalidade dos Conselhos

Já citado na introdução, mas novamente trago aqui a título de ordenamento de conteúdo, o Código de Direito Canônico aponta a necessidade de que o pároco tenha a seu lado, pessoas que o auxiliem nas diversas demandas econômicas, missionárias e pastorais, que são os conselhos, a saber: O (CAEP) Conselho para Assuntos Econômicos Paroquial e o (CPP) Conselho Paroquial de Pastoral (CDC, 2010).

O Conselho para Assuntos Econômicos Paroquial (CAEP), é órgão consultivo, e composto por leigos engajados na comunidade. Assessora e auxilia o pároco na administração dos bens da paróquia:

Em cada paróquia haja um conselho para os assuntos econômicos, o qual se rege pelo direito universal e pelas normas dadas pelo Bispo diocesano, e em que os fiéis, escolhidos segundo as mesmas normas, auxiliem o pároco na administração dos bens da paróquia, sem prejuízo do prescrito no cân. 532 (CDC, Cân 537).

3.1.1.a CAEP - Conselho De Assuntos Econômicos Paroquial

O CAEP (conselho de assuntos econômicos paroquial), tem a prerrogativa de auxiliar, assessorar e mesmo orientar o Pároco no processo administrativo da paróquia, ou seja: no que tange os bens materiais. Auxiliar, assessorar, orientar não é dizer sim a tudo. Aqui podemos novamente dar ênfase à palavra clericalismo - um apoio incondicional ao pároco. Alguns poderiam chamar isso de lealdade, fidelidade, amizade. Pode até ser, mas nada tem a ver com igreja, comunidade. Vejo com muita frequência uma submissão equivocada, que leva a omissão e até mesmo falência de paróquias. Sem dizer situações que envolvem até mesmo denúncias ao ministério público. Desta forma, o CAEP precisa ter zelo irrepreensível na compra dos bens, na manutenção e conservação dos mesmos, bem como na real necessidade de aquisição. Nosso caso, por sermos igreja, o zelo precisa ser redobrado, pois lidamos com o Sagrado, além de recebermos dinheiro do povo. Povo em sua maioria pobre, que com muita dificuldade mantém fidelidade ao dízimo, às ofertas em Missas dominicais e nos eventos promovidos pela paróquia da qual fazem parte. Por tudo isso e muito mais, o CAEP precisa levar em conta o que foi definido como prioridade, ser justo com as comunidades e pastorais pertencentes à paróquia, sem favorecer uma ou outra. O mesmo vale para o pároco, que não pode por simpatia ou antipatia beneficiar ou não determinada comunidade ou pastoral.

Quanto a finalidade, do CAEP, quero salientar a necessidade de um projeto administrativo. Um plano de administração. Este precisa ser feito a curto, médio e longo prazo. Confiar na Divina providência sim, mas é preciso uma programação. Não dá para acordar e começar uma reforma, uma construção. É preciso previsão orçamentária, supervisionar os valores do dízimo e trabalhar em conjunto com a pastoral e com a equipe de eventos. Se o pároco ou gestor paroquial não sabe ou é desorganizado, é preciso ensinar a programar, planejar como observa Pereira ao falar de obras e de financeiro:

Planejamento de obras: planejar as obras de reformas e construção que serão executadas durante o ano, em tempo hábil, de acordo com o Plano de Contas da paróquia. Esse planejamento é fundamental para o bom desenvolvimento da ação. Quem faz obras sem planejar corre sério risco de não ver a obra concluída, sem contar outros riscos que envolvem prejuízos financeiros para a paróquia. Planejamento financeiro: planejar o setor financeiro, através de um Plano de Contas, é outro procedimento importante. Planejar os débitos e créditos da paróquia, a longo, médio e curto prazo, e fazer investimentos que deem retornos financeiros à paróquia ajudam na boa gestão. Assim sendo, planejamento financeiro é sinônimo de investimento (PEREIRA, 2014, p.9).

O planejamento é o guardião dos escândalos e da “chacota”. Sem ele, seremos como o homem da parábola contada por Jesus: “Quem de vós, querendo fazer uma construção, antes não se senta para calcular os gastos que são necessários, a fim de ver se tem com que acabá-la? Para que, depois que tiver lançado os alicerces e não puder acabá-la, todos os que o virem não comecem a zombar dele, dizendo: Este homem principiou a edificar, mas não pode terminar” (Lc 14, 28-30). Além da zombaria, tem o risco dos inevitáveis problemas com a justiça.

Ainda sobre a finalidade do CAEP, é importante salientar a observância em questões contratuais de pessoas, empresas e serviços, ter sintonia com diretrizes da diocese, a fim de não construir uma paróquia isolada. Além disso, precisa o CAEP estar atento aos necessitados, sobretudo aqueles que estão por assim dizer, “dentro de casa”. Será muito desastroso uma paróquia que não se preocupa nem com seus fiéis. Isto vale até mesmo para divulgação de vagas de emprego. Muitos empresários frequentam, nossas paróquias. Porque não criar mensalmente uma reunião, um café com esses empresários e sugerir-lhes que divulguem na paróquia vagas de emprego, até mesmos para jovens e pessoas da terceira idade que ainda podem contribuir com suas experiências.

Desta forma, é de fundamental importância que os membros do CAEP tenham vida engajada na paróquia, pois conhecendo a realidade material e humana, terá maior sensibilidade. Outro ponto fundamental é ser idônea moralmente e que vida católica; por último, mas não menos importante: Que tenha um mínimo necessário de experiência e conhecimento administrativo ou mesmo em marketing ou financeiro.

3.1.1 b CPP - Conselho Paroquial de Pastoral

O CPP (conselho Pastoral Paroquial) é um instrumento de comunhão eclesial. Conectar de tal forma as pastorais e movimentos a fim de dinamizar e irradiar na paróquia e todo o seu território, a evangelização. O CPP tem como presidente o pelo pároco, e composto por pessoas fiéis, ativos na comunidade que participam da vida sacramental e litúrgica. Pessoas que atuam nas diversas atividades da paróquia, evangelizadores. Cabe aos membros do CPP estarem atentos aos diversos desafios pastorais que existem na paróquia; por isso, precisam atuar tanto no planejamento como na execução do plano de pastoral paroquial.

O processo de evangelização requer por parte dos seus atores, experiência de Deus, pois ninguém pode dar o que não tem. Desta forma, para o CPP, não bastam pessoas de boa vontade e bem-intencionadas; elas precisam ser pessoas que fizeram e fazem continuamente uma experiência com Deus. Tenho visto pessoas à frente de pastorais, movimentos conselhos, que nitidamente não têm espiritualidade. Reclamou de tudo, questionam demasiadamente qualquer coisa, além de provocarem verdadeiras “rebeliões” nas paróquias. Percebo ainda, que pouco se preocupa em promover ações de evangelização e de experiência com Deus nos conselhos. O que acontece nesse caso? Um número não pouco de pessoas machucadas, cansadas e até mesmo vivendo crises de fé. Frases do tipo: “Não aguento mais”, “nem sei porque ainda estou aqui”, “não ganho para aguentar tanta coisa” e assim por diante. É um sintoma clássico de desmotivação gerado por falta de oração, falta de acompanhamento espiritual e até mesmo humano...

Vale ressaltar que o CPP, é presidido pelo pároco e tem caráter consultivo. O mesmo é regido pelas normas estabelecidas pelo bispo diocesano (Cân 536,§ 2). E desta forma, sua missão é pensar na ação evangelizadora e pastoral da comunidade. Algumas atribuições do CPP são:

- a) Envolver e organizar os fiéis na vivência evangelizadora da Igreja;
- b) Incentivar e promover a vivência dos que se dispõem a exercer alguma atividade ministerial;
- c) Organizar, zelar e motivar a vivência litúrgica na comunidade paroquial;
- d) Promover e organizar a devoção em honra aos padroeiros;
- e) Zelar pela vivência da comunhão de bens por meio do dízimo e de outras ações que geram a captação de recursos financeiros, conduzindo estas com espírito cristão;
- f) Ser protagonista, na reflexão e na definição, do uso dos recursos materiais disponíveis, estudando e propondo prioridades;
- g) Propor, analisar e aprovar projetos de construção, reforma, compra, vendas e outros;
- h) Executar e avaliar as prioridades pastorais, fazendo crescer o número de pessoas engajadas na vida da Igreja;
- i) Planejar, executar e avaliar as assembleias paroquiais;
- j) Desenvolver o plano pastoral paroquial em conformidade com o plano diocesano;
- k) Dar testemunho da vivência fraterna atualizando a vivência dos primeiros cristãos;
- l) Fortalecer a vivência da Pastoral de Conjunto (DOMINUS).

Diante destas atribuições próprias do CPP, gosto de lembrar do que pede o papa Francisco: “Convido todo cristão, em qualquer lugar e situação que se encontre, a renovar hoje mesmo o seu encontro pessoal com Jesus Cristo ou, pelo menos, a tomar a decisão de se deixar encontrar por Ele, de O procurar dia a dia sem cessar” (EG 3). Tal apelo precisa

ser levado muito a sério. Já escutei pessoas dizerem que não entendem por que o CPP é formado por pessoas que muitas vezes nem vão à Missa. Também já ouvi que o CPP é uma panelinha. E de quem participa já escutei críticas sobre reuniões improdutivas, sem organização e mesmo reuniões se fala mal de pastoral x, de coordenador y e o pior: Reuniões onde não se cultiva oração. Desta forma, é verdadeira e necessária, também recordando o papa Francisco, uma “conversão pastoral da paróquia”.

3.2 O PROTAGONISMO DO (A) LEIGO (A) NA PARÓQUIA

Os leigos, podem e devem participar em toda plenitude da vida da Igreja. Uma vez que foi batizado e crismado, está por assim dizer, credenciado. Não usufruir ou mesmo reduzir o trabalho do leigo a questões pontuais ou mesmo como capital humano para evento e mesmo no interesse por sua contribuição em ofertas e dízimos é reduzir e pôr em xeque a força dos sacramentos por eles recebido. “Os leigos devem participar do discernimento, da tomada de decisões, do planejamento e da execução.” (CELAM, 2007, 371). Certa vez escutei que os leigos precisam ser homens e mulheres do mundo no coração da Igreja e homens e mulheres da Igreja no coração do Mundo. De fato, o leigo estar onde nem o sacerdote nem o bispo conseguem estar. Por isso, a palavra protagonismo é que melhor diz do leigo. Seu papel é de fato insubstituível e tem poder de transformar as diversas realidades deste mundo, pois conseguem dialogar em todas as esferas da sociedade. Os padres, deveriam usufruir bem mais da imensa capacidade dos leigos nos programas pastorais. Já citado no capítulo em que falei do CAEP (conselho de assuntos econômicos paroquial), trago novamente aqui a título de insistência: Muitos empresários frequentam, nossas paróquias. Porque não criar por exemplo, mensalmente uma reunião, um café com esses empresários e sugerir-lhes que divulguem na paróquia vagas de emprego, até mesmos para jovens e pessoas da terceira idade que ainda podem contribuir com suas experiências? Também pedir ajuda a estes empresários que com suas experiências, muito podem ajudar, ao invés de ver neles simplesmente um cifrão. Pode parecer simplória a ideia, mas toda paróquia está localizada em um bairro que tem empresas, lojas, panificadoras, farmácias, hotéis, açougues etc. São todos leigos que têm muito a contribuir e muito a igreja pode contribuir com eles. Podemos ainda avançar em questões como defesa dos direitos humanos, dos direitos trabalhistas, no combate à fome e a miséria, no combate à violência, ou seja, na efetiva opção preferencial pelos pobres, marginalizados e

escravizados das políticas neoliberais, pois muitos leigos já atuam nestes setores. Muitos deles vão às Missas: São advogados, engenheiros, urbanistas, políticos, funcionários públicos que só precisam ser “convocados”. E as vezes nada fazem porque não os chamamos. Sobre este tema,

A 54ª Assembleia da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), de 2016, teve como tema central: “Cristãos leigos e leigas na igreja e na sociedade”. Tratou da vocação dos Cristãos leigos e leigas verdadeiros sujeitos eclesiais e corresponsáveis pela nova evangelização, tanto na igreja, como no mundo. A caminhada da igreja na América Latina e no Brasil, a celebração do cinquentenário da conclusão do Concílio Ecumênico Vaticano II, a atualidade da conferência de Aparecida e a eclesiologia missionária e renovadora do papa Francisco nos motivam a dar atenção especial à ação evangelizadora na igreja e na sociedade em nosso país, neste tempo marcado por uma “mudança de época” (CNBB, 2016, 105).

De maneira especial, o leigo é chamado, sobretudo neste tempo, marcado como citado no documento 105, por uma “mudança de época”, a participar da vida social e política. A inserção nos diversos conselhos como saúde, segurança, direitos humanos e outros, é fundamental para que estes espaços mais que humanizados, sejam cristianizados. Ações concretas de políticas públicas que promovam o bem-estar e a dignidade da pessoa humana, necessariamente passa pelo laicato. Destaco ainda a inserção do leigo na educação, desde a base até as universidades; como dirigentes sindicais, e na comunicação com destaque especial às redes sociais tomada por violência, pornografia, pedofilia, fake News tantas barbáries. Estes meios, bem como os diversos setores da sociedade não são o problema. Precisamos santificá-los por uma presença firme e não alienada do leigo. O leigo tem por vocação e liberdade de atuação própria, ser “fermento na massa”. Braços, pernas olhar, boca, ouvidos de Jesus; Este, provavelmente de forma convencional não entraria nestes lugares.

3. 2.1 Sujeitos da gestão

Até aqui, esta pesquisa salientou o conceito fundamental de que a Igreja é povo de Deus que se reúne. Que a fé cristã se manifesta por uma experiência eclesial. Desta forma, a ação da Igreja é e precisa ser comunitária, ou seja, revestida por assim dizer, de sinodalidade. E diante disso, se a ação pastoral vem de “cima para baixo”, “porque é assim que tem que ser” ou mesmo “porque o bispo ou o padre querem assim”, em nada condiz com a fé, nem tão pouco com o cristianismo. Por conta destas e tantas outras situações

que nutrem fechamento e não permitem um compromisso sinodal de igreja, é que no capítulo segundo da *Evangelii Gaudium*, o Papa Francisco denuncia a crise do compromisso comunitário pela qual passa a Igreja, ao destacar que

O isolamento, que é uma concretização do imanentismo, pode exprimir-se numa falsa autonomia que exclui Deus, mas pode também encontrar na religião uma forma de consumismo espiritual à medida do próprio individualismo doentio. O regresso ao sagrado e a busca espiritual, que caracterizam a nossa época, são fenómenos ambíguos. Mais do que o ateísmo, o desafio que hoje se nos apresenta é responder adequadamente à sede de Deus de muitas pessoas, para que não tenham de ir apagá-la com propostas alienantes ou com um Jesus Cristo sem carne e sem compromisso com o outro. Se não encontram na Igreja uma espiritualidade que os cure, liberte, encha de vida e de paz, ao mesmo tempo que os chame à comunhão solidária e à fecundidade missionária, acabarão enganados por propostas que não humanizam nem dão glória a Deus (EG 89).

O isolamento, o individualismo, a falta de compromisso com o outro, ferem diretamente o coração da igreja, pois não gera comunhão entre seus membros e por consequência não fecunda os diversos setores da sociedade com os valores cristãos da solidariedade e da inclusão. Neste sentido, o foi de fundamental importância a contribuição do concílio Vaticano II, ao resgatar a eclesiologia do povo de Deus. Trouxe uma nova visão, fazendo a passagem do binômio clero-leigos para comunidade-ministérios. Elevar o batizado àquilo que ele já é em sua essência, é promover sinodalidade. É não permitir que o batizado reduza a sua participação na igreja a um ajudante do pároco sem protagonismo próprio que o batismo lhe confere. Apesar dos avanços que o concílio trouxe, existe ainda uma longa jornada pela frente, para conscientizar bispos, padres e mesmo leigos, que o sujeito da igreja, e de toda ação pastoral é a comunidade eclesial. Nesta linha de pensamento, a *Lumen Gentium*, afirma que “há uma radical igualdade em dignidade de todos os ministérios” (LG 32). Diferente do que se viveu antes do concílio, onde ministros ordenados eram vistos e tratados como uma classe superior. Desta forma, cabe questionar: Os ministérios não advêm do sacramento do Batismo? Desta forma, o ministro ordenado é membro do povo de Deus e sua condição o torna servidor e não superior. Nesta linha de pensamento, o papa Francisco recomenda na Exortação *Querida Amazônia*, “a presença estável de responsáveis leigos, maduros e dotados de autoridade” (QAm 94). Autoridade própria gerada no Batismo e na Crisma, que dota o leigo de uma unção própria do Espírito Santo que o torna protagonista e não assistente de “um grupo seleto” de ministros ordenados. Com estes, o leigo faz comunhão, sinodalidade. E assim sucessivamente, ou seja:

o leigo faz comunhão com o padre, o padre com o bispo e o bispo com o papa; uma comunhão de batizados, que permite comunhão da igreja local com outras igrejas e com a igreja de Roma – Uma comunhão horizontal. Como menciona Agenor Brighenti:

Por um lado, em cada Igreja Local está a Igreja inteira, dado que cada uma delas é depositária da totalidade do mistério de salvação, como são a Palavra de Deus e os sacramentos. Por outro lado, a Igreja Local não é “toda a Igreja”, pois nenhuma delas esgota este mistério. A Igreja “una” é “Igreja de Igrejas”, conjugando autonomia e comunhão com as demais Igrejas, presidida pelo Bispo da Igreja de Roma (BRIGHENTI, 2022).

Como assinalado na *Lumen Gentium*, “a Igreja católica se faz presente na Igreja Local” (LG 23). Para que qualquer ação pastoral seja sinodal, esta deve partir da comunidade eclesial, ser feita em comunhão. Pois quando o concílio Vaticano II tornou os bispos membros do povo de Deus, não acima como chefes, mas a serviço, juntamente com seus presbíteros. Caso contrário, qualquer proposta pastoral estará fadada ao fracasso, uma vez que, não foi idealizada pelo povo de Deus e sim por alguns, deixando de ser sinodal. Pois quando existe sinodalidade, existe decisão partilhada e desta forma, todos tornam-se sujeitos da e na missão. E desta forma, quem tem um ministério de coordenação, deve exercê-lo como Jesus: Sendo servo de todos. Incluindo a todos nas decisões. Por este dinamismo próprio de igreja sinodal, não há clericalismo. Não são os bispos ou sacerdotes que decidem. Existe corresponsabilidade. A centralidade da vida eclesial é o Batismo. Por sua ação própria, cada batizado abraça sua função e a exerce dentro da comunidade, na qual está inserido. O Batismo torna os batizados corresponsáveis na Igreja por tudo. Além disso, o processo o processo de sinodalidade precisa vencer a barreira do clericalismo e de uma igreja-massa que vendo uma multidão, não preza pelas pequenas comunidades que enxergam os detalhes: Famílias desestruturadas, falta de acesso a educação, o desemprego, a mãe solteira, o preconceito de raça e de gênero e os tantos outros detalhes que só enxerga quem caminha junto.

Por fim, como já explicitado, essa grande massa composta por ministros ordenados: Bispos, sacerdotes, diáconos; de leigos e leigas, são corresponsáveis pela missão da paróquia. Desta forma, o presbítero não tem o monopólio dos ministérios, nem detém poder sobre a comunidade. O poder emana dos batizados e por eles é exercido. Buscaremos assim, nomear o papel específico destes batizados, que são os sujeitos da gestão eclesial.

3.2.2 Os bispos

Os bispos, por seu ministério, exercem autoridade pastoral em suas dioceses. E neste ministério, têm a prerrogativa de pastores. São chamados desta forma a serem guardiões, defensores da fé da igreja. Numa linguagem de gestão e em nosso caso da gestão eclesial, o bispo é um facilitador, ou seja:

É alguém que ajuda um grupo de pessoas a compreender os seus objetivos comuns, auxiliando-os a planejar como alcançar estes objetivos. Ao fazê-lo, o facilitador permanece "neutro", o que significa que ele ou ela não toma uma posição particular na discussão. O facilitador usa de ferramentas para auxiliar o grupo na obtenção de um consenso sobre quaisquer divergências preexistentes ou que surjam durante o debate, com vistas a formar uma sólida base para ações futuras (wikipédia).

Cabe desta forma ao bispo, na igreja que lhe foi confiada, ajudar, auxiliar; ser neutro, não no sentido de omissão, mas como alguém que não toma partido, como um pai que ama seus filhos igualmente e não somente aquele que lhe atende em tudo. O processo sinodal em nossas paróquias e comunidades, carecem da presença do bispo, sobretudo como este facilitador que obtém consenso pela natureza de sua missão e não como um rei. Cabe desta forma ao bispo, “o papel principal do Bispo diocesano neste Processo Sinodal é facilitar a experiênciasinodal de todo o Povo de Deus no caminho para uma Igreja mais sinodal” (DIOCESE TEIXEIRA DE FREITAS, SÍNODO DOS BISPOS 2021 – 2023, 2021).

3.2.3 Os padres

Na gestão da pastoral em uma Igreja sinodal, leigos e leigas, assim como as religiosas, e sacerdotes, podem assumir funções de coordenação nos diversos âmbitos da Igreja. E como já explicitamos, na gestão eclesial e sobretudo sinodal, o presbítero não exerce ou não deveria exercer o monopólio, nem tão pouco, por sua autoridade sacerdotal, ter a palavra final. Ainda existem paróquias movidas pela “preferência do padre”. E isto se dá por um medo de contrariá-lo ou mesmo o medo de ser “desobediente” à sua autoridade. E justamente por isso, a Exortação Querida Amazônia, afirma que

É importante determinar o que é mais específico do sacerdote, aquilo que não se pode delegar. A resposta está no sacramento da Ordem sacra, que o configura a Cristo sacerdote. E a primeira conclusão é que este caráter exclusivo recebido na Ordem deixa só ele habilitado para presidir à Eucaristia. Esta é a sua função específica, principal e não delegável. Alguns pensam que aquilo que distingue o sacerdote seja o poder, o facto de ser a máxima autoridade da comunidade; mas São João Paulo II explicou que, embora o sacerdócio seja considerado «hierárquico», esta função não equivale a estar acima dos outros (QAm 87).

Ser máxima autoridade na comunidade deveria ser entendido como serviço. Como ser alguém atento à comunidade e atento ao que ocorre fora da comunidade. Ouvir os anseios das pessoas e de alguma forma, pela força da Palavra da qual é embaixador, trazer-lhes esperança. Notamos e isto não é depreciação por aquilo que alguns padres fazem e entendem como uma missão, mas realidade; vemos muitos padres “influencers”, padres “artistas”, padres “exorcistas”. Não desprezo o que realizam, mas até que ponto esse movimento em massa, de fato forma igreja? Existe um povo sendo tocado em seus dramas sociais e políticos ou apenas tocados emocionalmente? Também na Exortação Querida Amazônia, fica claro que

O sacerdote é sinal desta Cabeça que derrama a graça, antes de tudo, quando celebra a Eucaristia, fonte e cume de toda a vida cristã. Este é o seu grande poder, que só pode ser recebido no sacramento da Ordem. Por isso, apenas ele pode dizer: Isto é o *meu* corpo. Há outras palavras que só ele pode pronunciar: Eu te absolvo dos teus pecados; pois o perdão sacramental está ao serviço duma celebração eucarística digna. Nestes dois sacramentos, está o coração da sua identidade exclusiva (QAm 88).

Esta “identidade exclusiva” do presbítero ganha seu sentido e significado pleno na igreja, onde o sacerdote exercendo sua missão, torna-se com seu povo: Leigos e leigas engajados, sujeito da gestão. Um presbítero que desvia o olhar de sua comunidade por uma outra opção e não a acompanha nos tantos desafios internos e externos, deveria abdicar do seu compromisso sacerdotal, pois seu coração não está com o rebanho que lhe foi confiado; e este pode se perder ou ser atacado por lobos e por eles serem seduzidos. No exercício sinodal do ministério, o presbítero tem a oportunidade de ser presença de Jesus junto ao povo que lhe foi confiado e fazer da comunidade, casa de comunhão que gera vida na vida das pessoas.

3.2.4 Os Diáconos

O ministério eclesial, compreende três diferentes graus do **sacramento** da ordem: Os bispos, os sacerdotes e os diáconos. De acordo com o Catecismo da igreja católica, a função do diácono é ajudar e servir os bispos e os presbíteros:

O ministério eclesial, instituído por Deus, é exercido em ordens diversas por aqueles que, desde a antiguidade, são chamados bispos, presbíteros e diáconos. A doutrina católica, expressa na liturgia, no Magistério e na prática constante da Igreja, reconhece que existem dois graus de participação ministerial no sacerdócio de Cristo: o episcopado e o presbiterado. O diaconato destina-se a ajudá-los e a servi-los. Por isso, o termo *sacerdos* designa, no uso atual, os bispos e os presbíteros, mas não os diáconos. Todavia, a doutrina católica ensina que os graus de participação sacerdotal (episcopado e presbiterado) e o grau de serviço (diaconato), todos três são conferidos por um ato sacramental chamado «ordenação», ou seja, pelo sacramento da Ordem (CIC 1554).

Desta forma, a igreja católica afirma que o diaconato é um grau de serviço, existente desde a época dos apóstolos, como estabelecido nos Atos dos Apóstolos (Atos 6, 1-6). Ou seja, é uma *diakonia*: palavra grega que define a função dos diáconos. Seu significado é serviço. Sendo assim, o diaconato não é simplesmente um nível intermediário rumo ao sacerdócio, e sim alguém que oferece grande ajuda para tarefas pastorais e ministeriais.

Podendo assim batizar, abençoar matrimônios, assistir os enfermos, celebrar a Liturgia da Palavra, expor o Santíssimo Sacramento, pregar, evangelizar e catequizar, fazer a homilia, abençoar, fazer palestras e formações, como explicita o Catecismo:

Os **diáconos** participam de modo especial na missão e na graça de Cristo. O **sacramento** da Ordem marca-os com um *selo* ('caráter') que ninguém pode fazer desaparecer e que os configura com Cristo, que se fez '**diácono**', isto é, o servo de todos. Entre outros serviços, pertence aos **diáconos** assistir o bispo e os sacerdotes na celebração dos divinos mistérios, sobretudo da Eucaristia, distribuí-la, assistir ao Matrimônio e abençoá-lo, proclamar o Evangelho e pregar, presidir aos funerais e consagrar-se aos diversos serviços da caridade, e também o Ministro do Batismo (CIC 1570).

Por esta característica própria de servir, atuando em diversas atividades na comunidade os diáconos de forma natural podem contribuir bastante nesta sonhada igreja sinodal. Podendo o diácono, por seu exemplo de serviço, ser um elo entre o povo e o presbítero. No ano de 2021, o papa Francisco falando aos diáconos de Roma, desta forma

se expressou: “É triste ver um diácono que quer se colocar no centro do mundo, ou no centro da liturgia, ou no centro da Igreja” (AGÊNCIA ECCLESIA, 2021). Um apelo direto à sinodalidade. E continuou o papa aos diáconos: “Sejam sentinelas, para identificar os distantes e os pobres e que ajudem a comunidade cristã a ver Jesus nos pobres e distantes” (AGÊNCIA ECCLESIA, 2021). Ainda neste pronunciamento aos diáconos, Francisco advertiu:

O poder está no serviço, não em qualquer outra coisa. Os diáconos são os guardiães do serviço na Igreja, consequentemente pode-se dizer que eles são os guardiães do verdadeiro «poder» na Igreja, para que ninguém vá além do poder do serviço. O Papa quis falar de uma Igreja constitutivamente diaconal, lembrando que se esta dimensão do serviço não for vivida, todo o ministério se esvazia por dentro, se torna estéril, não dá fruto (AGÊNCIA ECCLESIA, 2021).

Tem poder quem serve. O poder na igreja está no servir. Os diáconos, têm o poder de fecundar a gestão eclesial e o dia a dia da igreja com sinodalidade.

3.2.5 Os jovens

Os jovens, sobretudo neste tempo, não têm sido atraídos pela vida de igreja. Pouco ou nada fazemos para atrair e nutrir aqueles que devem um dia assumir os tantos serviços na Igreja. Desta forma, se faz necessário perguntar: que igreja teremos daqui a 25/50/75/100 anos? Para vislumbrar ou tentar vislumbrar um futuro, precisamos analisar o hoje, também nos perguntando: Quem é o jovem do nosso tempo? O que ele busca? A igreja conhece esse jovem? A igreja o tem atraído? A igreja o tem dado espaço? Estas perguntas podem encontrar respostas diante de um esforço que se faz necessário para entrar no mistério do jovem do nosso tempo. Algumas características enumeradas abaixo, podem nos ajudar:

- ✓ O jovem é sonhador: Sonha com segurança, com uma vida melhor, com trabalho, sonha em conhecer o mundo. Sonha com uma igreja alegre, com líderes que o influenciem, que sejam exemplo.
- ✓ O jovem é profundo: Quer ocupar seu espaço no mundo e na igreja.
- ✓ O jovem é comprometido: Quer justiça. Quer um mundo melhor.
- ✓ O jovem é aberto: Quer companhia, para caminhar, quer ter referências, quer a verdade.

- ✓ O jovem é inovador: É urgente que a igreja fale e se relacione com o jovem. Os costumes, a sexualidade, as relações sociais não são as mesmas do passado. É preciso inovar com eles, para que eles inovem com os jovens que estão fora da igreja.
- ✓ Os jovens são líderes: Eles se dispõem a aprender. Querem ser protagonistas dentro e fora da igreja. Têm vigor para convencer aqueles que são da sua época.

Por estas características e muitas outras, se faz necessária uma atenção especial ao jovem, sob pena de termos que fechar igrejas e o pior: não fecundarmos a Graça de Deus nas realidades do mundo. Por isso, o papa Francisco afirma que,

Através da santidade dos jovens, a Igreja pode renovar o seu ardor espiritual e o seu vigor apostólico. O bálsamo da santidade gerada pela vida boa de muitos jovens pode curar as feridas da Igreja e do mundo, levando-nos àquela plenitude do amor para a qual, desde sempre, estamos chamados: os jovens santos impelem-nos a voltar ao nosso primeiro amor (cf. Ap 2, 4)». [21] Há santos que não conheceram a vida adulta, tendo-nos deixado o testemunho doutra forma de viver a juventude (CV 50).

Uma juventude santa fecundará dentro e fora da igreja. Instigará aqueles que na igreja a renovarem suas forças. Pois como diz Isaías, “Até os adolescentes podem esgotar-se, e jovens robustos podem cambalear, mas aqueles que contam com o Senhor renovam suas forças; ele dá-lhes asas de águia. Correm sem se cansar, vão para a frente sem se fatigar” (Is 40, 30-31).

3.2.6 As mulheres

Já citadas quando tratamos do perfil do gestor paroquial, aqui novamente cabe citar as mulheres. Estas de forma muito direta atuam na gestão. Com chancela ou sem chancela de uma igreja machista e masculinizada, tornaram-se fundamentais e porque não dizer essenciais na caminhada do povo de Deus. O papa João Paulo II, na Carta Encíclica *Redemptoris Mater*, nos diz que,

Precisamente ao longo desta caminhada-peregrinação eclesial, através do espaço e do tempo e, mais ainda, através da história das almas, Maria está presente, como aquela que é feliz porque acreditou, como aquela que avançava na peregrinação da fé, participando como nenhuma outra criatura no mistério de Cristo. Diz ainda o

Concílio que Maria pela sua participação íntima na história da salvação, reúne, por assim dizer, e reflete em si os imperativos mais altos da fé. [58] Ela é, entre todos os que acreditam, como um espelho, em que se refletem da maneira mais profunda e mais límpida as maravilhas de Deus (At 2, 11) (Rm 25).

As mulheres, de alguma forma “herdaram” de Maria este acreditar e esta força de avançar sempre, ainda quando não tem espaço. Não como alguém que invade espaços, mas como Maria ao visitar Isabel: Depressa. Depressa porque sabe que há um caminho a percorrer e por saber que lá na ponta a alguém como Isabel que necessita do seu auxílio, da sua palavra, da sua presença. Mas onde estão as mulheres? Elas estão em todos os lugares. Em nada são inferiores aos homens; fazem bem mais que eles. Como Maria insistem e perseveram na “visita a Isabel”. Organizam pastorais, conselhos, assembleias, festas... Podem administrar paróquias, são capazes de gerir conflitos dentro e fora da paróquia com maior celeridade e habilidade que muitos homens. O papa Francisco em novembro de 2023 foi firme ao dizer que: “Se não entendermos o que é uma mulher, o que é a teologia de uma mulher, nunca entenderemos o que é a Igreja. Um dos grandes pecados que cometemos foi “masculinizar” a Igreja” (VATICAN NEWS, 2023). Sob a direção do papa Francisco, há uma maior participação feminina nas decisões do Vaticano por exemplo. Em 2021, ele indicou Raffaella Petrini ao 2º cargo mais alto no governo, o de secretária-geral de governança. No mesmo ano, a freira Alessandra Smerilli foi indicada ao 2º cargo mais alto no escritório de desenvolvimento do Vaticano.

Quero encerrar com uma homilia do papa Francisco *publicado no L'Osservatore Romano, ed. em português, n. 07 de 16 de fevereiro de 2017*

“Para entender uma mulher antes é necessário sonhá-la: eis por que a mulher é o grande dom de Deus, capaz de trazer harmonia à criação. A ponto que, confidenciou o Papa Francisco com um toque de ternura poética, gosto de pensar que Deus criou a mulher para que todos nós tivéssemos uma mãe. Foi um verdadeiro hino às mulheres o que o Pontífice propôs na missa. É a mulher, reconheceu Francisco, que nos ensina a acariciar, a amar com ternura e que faz do mundo uma coisa bela. E se explorar as pessoas é um crime de lesa humanidade, explorar uma mulher é mais do que um delito e de um crime: significa destruir a harmonia que Deus quis dar ao mundo, é voltar para trás.

Para a sua meditação, Francisco inspirou-se nas leituras hodiernas, tiradas do livro de Gênesis (2, 18-25) e do Evangelho de Marcos (7, 24-30). A liturgia continua a narração da criação do mundo disse imediatamente o Papa, realçando inclusive que com a criação do homem parece que tudo terminou, a ponto que Deus repousa. Contudo, falta algo: o

homem estava sozinho e daquela solidão o próprio Deus se deu conta: “Não é conveniente que o homem esteja só; vou dar-lhe uma auxiliar semelhante a ele lê-se no livro de Génesis.

Então, o Senhor artesanalmente — mas esta é uma forma literária para o explicar — formou da terra todos os animais dos campos e todas as aves dos céus, conduziu-os até junto do homem, a fim de verificar como ele os chamaria” afirmou o Papa relendo o trecho evangélico. E Deus disse ao homem: esta será a tua companhia, dá-lhe um nome. Para Deus, prosseguiu Francisco, esta é uma ordem do demónio. Na prática diz ao homem: Tu serás o dono destes, aquele que põe o nome, aquele que manda. Mas para o homem não encontrou uma auxiliar adequada lê-se no livro de Génesis. Assim o homem estava sozinho, com todos estes animais: “Mas, ouve lá, porque não arranjas um cão, fiel, que te acompanhe na vida, e também dois gatos para os acariciar: o cão fiel é bom, os gatos são engraçados, para alguns, para outros não, para os ratos não!”. Todavia, o homem não encontrava nestes animais uma companhia e, em síntese, estava sozinho.

Francisco prosseguiu repondo ponto por ponto o trecho do Génesis:

Então o Senhor — continua a narração — “adormeceu profundamente o homem”: fez com que dormisse. Um homem sozinho, a solidão, agora o homem está adormecido, o sonho do homem: adormeceu. E artesanalmente — está escrito à letra — enquanto ele dormia, tirou-lhe uma das costelas e fez uma mulher, e levou-a para junto do homem. O homem, quando a viu, disse: Eis agora aqui, o osso de meus ossos e a carne de minha carne; ela se chamará mulher — atribuiu-lhe um nome — porque foi tirada do homem”. Em síntese, afirmou Francisco, para o homem é algo diferente de tudo o que ele tinha, era o que lhe faltava para não estar sozinho: a mulher, descobriu-a, viu-a. Mas antes de a ver, sonhou com ela. Com efeito, disse o Papa, para entender uma mulher antes é necessário sonhá-la; não é possível compreendê-la como todos os outros seres vivos: é algo diferente, é algo diverso. Precisamente assim Deus a fez: para ser sonhada, antes.

Muitas vezes quando falamos das mulheres, falamos de maneira funcional: a mulher serve para fazer isto, para fazer, não! Primeiro, é para outra coisa: a mulher traz algo sem o qual o mundo não seria assim. A mulher é algo diferente, é algo que traz uma riqueza que o homem, toda a criação e todos os animais não têm. Também Adão, antes de a ver, sonhou com ela: há algo de poesia, nesta narração. E depois o terceiro trecho, quando Adão diz “Eis agora aqui o osso de meus ossos e a carne de minha carne”: o destino de ambos». Com efeito, lê-se no Génesis: Por isso o homem deixa o seu pai e a sua mãe para se unir à sua mulher; e já não são mais que uma só carne. Sim, uma só carne.

Adão não podia ser uma só carne com as aves, com o cão, com o gato, com todos os animais, com toda a criação: não, não! Só com a mulher, e isto é o destino, isto é o futuro, isto era o que faltava. E a mulher vem assim coroar a criação, mais ainda: traz harmonia à criação. Por conseguinte, quando não há a mulher, falta a harmonia. Também nós dizemos, falando: esta é uma sociedade com uma forte atitude masculina. Falta a mulher. E talvez afirmemos inclusive que a mulher serve para lavar os pratos, para fazer.... Ao contrário, não: a mulher serve para trazer harmonia; sem a mulher não há harmonia. O homem e a mulher não são iguais, um não é superior ao outro, não. É simplesmente que o homem não traz harmonia: é ela que traz aquela harmonia que nos ensina a acariciar, a amar com ternura e que faz do mundo uma coisa bonita.

Portanto, três trechos. Em primeiro lugar, o homem sozinho, a solidão do homem sem a mulher; segundo, o sonho: nunca se pode entender uma mulher sem a sonhar antes; terceiro, o destino: uma só carne. Aconteceu-me há alguns meses — disse Francisco — numa das audiências, ao saudar as pessoas que se encontravam atrás

das barreiras, ter encontrado um casal que celebrava o sexagésimo aniversário de matrimônio: não eram muito idosos porque se tinham casado ainda jovens, deveriam ter cerca de oitenta anos, mas estavam bem, sorridentes. Ao vê-los o Papa perguntou-lhes qual dos dois teve mais paciência ao longo dos sessenta anos de casamento. E eles que olhavam para mim, trocaram os olhares — nunca esquecerei aqueles olhos — depois voltaram a olhar para mim e disseram-me, os dois juntos: “Estamos apaixonados”. Eis, acrescentou Francisco, depois de sessenta anos, isto significa uma só carne e é isto que traz a mulher: a capacidade de se apaixonar. A harmonia ao mundo.

Muitas vezes — reconheceu o Papa — ouvimos dizer: “É necessário que nesta sociedade, nesta instituição, haja uma mulher para que faça isto, faça estas coisas”. Mas a funcionalidade não é a finalidade da mulher: é verdade que a mulher deve fazer coisas e faz — como todos nós fazemos — coisas. Porém, a finalidade da mulher é criar harmonia e sem a mulher não há harmonia no mundo. Sim, insistiu o Pontífice, explorar as pessoas é um crime de lesa humanidade, é verdade, mas explorar uma mulher é mais do que isso: significa destruir a harmonia que Deus quis proporcionar ao mundo. Significa realmente destruir, não é apenas um delito, um crime: é uma destruição, significa voltar para trás, destruir a harmonia”.

É este o grande dom de Deus: deu-nos a mulher afirmou o Pontífice. E no trecho do Evangelho de Marcos, proposto hoje na liturgia, ouvimos do que é capaz uma mulher realçou Francisco, referindo-se à mulher cuja filha estava possuída por um espírito impuro. Uma mulher corajosa que foi em frente sem recear, mas é mais do que isso, é mais: a mulher é harmonia, é poesia, é beleza. A ponto que «sem ela o mundo não seria tão bonito, não seria harmónico”.

Desta forma, que sobretudo na igreja, em nossas paróquias, comunidades, pastorais e movimentos ecoe para o mundo: “Explorar uma mulher significa destruir a harmonia que Deus quis proporcionar ao mundo”.

4 NOVOS CAMINHOS DA GESTÃO PAROQUIAL

Novos tempos exigem novos caminhos. Novos caminhos exigem que o caminhante seja ousado e proativo. A Igreja como caminhante nestes novos tempos, precisa ser capaz de impactar a vida das pessoas, iluminada pela Palavra de Jesus Cristo, seu Senhor. Desta forma, os novos caminhos a serem percorridos nesse novo tempo, exigem que os discípulos missionários, formem outros discípulos missionários, capazes de perseverarem nesta travessia. A perpetuação da Igreja só é possível passando pelas paróquias com suas diversas estruturas que carecem de vitalidade para exercer o envio missionário recebido do seu fundador e confirmado pelo envio do Espírito Santo em Pentecostes. A Igreja é povo de Deus que se reúne, que escuta, que celebra, que manifesta a presença de Jesus no mundo e tem sua visibilidade na paróquia. Isso nos mostra, que a expressão “povo de Deus” se concretiza na paróquia, apontada de forma jurídica como:

“uma certa comunidade de fiéis constituída estavelmente na Igreja particular” (CDC 515, §1, p 127).

Ou seja, a paróquia é “povo de Deus” reunido, unido, que acolhe, que se renova, que caminha por caminhos desafiantes. Tal processo se faz por dentro e transborda, fecundando homens, mulheres, jovens, crianças. Desta forma, é a paróquia:

sendo a Igreja colocada no meio das casas dos homens, vive e atua profundamente integrada na sociedade humana e intimamente solidária com as suas aspirações e os seus dramas” (ChL 27).

É possível sem sombra de dúvidas afirmar que a paróquia em sua essência é referencial concreto, palpável da Igreja; e ainda, lugar de comunhão, lugar de fé, lugar de Eucaristia. Além disso, é ponto de unidade e capaz de congregar as diversidades. Desta forma, a Igreja é no mundo, ponte e comunhão. Sendo assim, a Igreja destes novos tempos em que vivemos, exige um caminho de empatia, de saber lidar com quem pensa e age diferente. Sobretudo para que não se mergulhe no “universo mundano” do cancelamento, do descartar. Sob o governo do papa Francisco, vimos um destaque especial a duas expressões: A paróquia “comunidade de comunidade” e um “santuário onde os sedentos vão beber para continuarem a caminhar” (EG 28). Portanto, a Igreja é, primordial e

essencialmente, constituída de pessoas, quem estão em muito, acima das estruturas e da organização; a Igreja é comunidade. A esse respeito, Boff afirma que:

Quando dizemos comunidade queremos enfatizar as relações recíprocas, diretas e totais que vigoram entre as pessoas. Cada uma das pessoas se volta totalmente para as outras (BOFF, 1994, p 97).

Os novos caminhos da gestão paroquial precisam ser delineados pelo perfil comunitário, o único capaz de eliminar o isolamento e a solidão. A comunidade “precisa de uma alma jovem e enamorada, alimenta-se da alegria da procura e da descoberta, não teme o desafiador e o disruptor, arrisca a hospitalidade, o encontro e o diálogo” (TOLENTINO, 2018, p 156). Ao gestor paroquial não cabe manter, “pois afinal de contas sempre foi feito assim”, nem tão pouco tentar sobreviver em um novo tempo, caminhando por velhos caminhos que jamais chegarão a algum lugar. Desta forma, chegamos ao personagem central desses novos tempos: O gestor paroquial. Ele é o caminhante do novo caminho a ser percorrido para um novo tempo a ser vivido. A exemplo de Moisés na árdua travessia do deserto, tem um povo, tem desafios, tem objetivos concretos, sabe para onde está indo; e não obstante os desafios da jornada, precisará de conselho, de ajuda, de outros que com ele realizem a missão (Êx 18, 19-22).

4.1 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DO GESTOR PAROQUIAL

O gestor paroquial precisa conhecer o seu papel. Saber a que veio, ter clareza daquilo que deve fazer e como fazer, e qual é a missão desta Instituição que ele tanto se dedica. Neste segundo capítulo quero trazer contribuições concretas que poderão, como já citado na introdução, inserir o gestor paroquial neste novo tempo desafiador que vivemos; oferecendo assim, ferramentas para um novo caminhar. No processo da gestão eclesial é de sua importância a compreensão de que a Igreja não é uma “bolha”. Os novos tempos trouxeram nova maneira de pensar. A Igreja não é mais soberana, nem detentora de todas as respostas. Desta forma, a nova gestão paroquial precisa observar, compreender e quando possível se inserir nos diversos cenários da história. Na encíclica *fratelli tutti*, o papa Francisco trás o exemplo do “coração sem fronteiras” de São Francisco de Assis, quando da sua visita ao Sultão Malik-al-Kamil, no Egito:

A fidelidade ao seu Senhor era proporcional ao amor que nutria pelos irmãos e irmãs. Sem ignorar as dificuldades e perigos, São Francisco foi ao encontro do Sultão com a mesma atitude que pedia aos seus discípulos: sem negar a própria identidade, quando estiverdes entre sarracenos e outros infiéis (...), não façais litígios nem contendas, mas sede submissos a toda a criatura humana por amor de Deus. No contexto de então, era um pedido extraordinário. É impressionante que, há oitocentos anos, Francisco recomende evitar toda a forma de agressão ou contenda e também viver uma submissão humilde e fraterna, mesmo com quem não partilhasse a sua fé (FT 3).

Este novo tempo ou como alguns costumam chamar de novo mundo, distante 800 anos de Francisco, carece da vivência do imperativo: “evitar toda forma de agressão e contenda e também viver uma submissão humilde e fraterna, mesmo com quem não partilhe da mesma fé”. Pois apesar dos tantos tropeços e contextos desafiadores, sobretudo pelo avanço da internet e das redes sociais, tudo se tornou muito próximo e ao mesmo tempo distantes. As relações já não são tão afetuosas e partilhadas. Campo e cidade, praticamente se fundiram e “respiram” por assim dizer um mesmo ar; este trás consigo ansiedades, medos, mas também oportunidades inclusive de fé, que de alguma forma tem algo a nos ensinar, pois o Deus que impulsionava Francisco permanece o mesmo e sedento de homens e mulheres capazes de viver e transbordar o evangelho hoje.

As diversas crises que assolam a humanidade não isentam a Igreja. A insegurança econômica, o desemprego, a polarização política, a instabilidade do mercado. Tanto o desemprego, como as questões sociais e políticas, afeta a vida eclesial, pois a comunidade eclesial é formada pelo povo que está inserido no mundo. Além de tudo isso, existem as mazelas psíquicas e emocionais: Estresse, depressão, síndrome de burnout e até mesmo o suicídio são hoje, uma realidade. Não poucas vezes temos visto lideranças pastorais, seminaristas, freiras e sacerdotes passando pela “noite escura”. E é neste cenário que o perfil do gestor paroquial é forjado. Por isso precisa estar atualizado ou melhor dizendo numa linguagem apropriada a esse novo tempo, conectado. Não uma conexão alienada, polarizada, que não escuta; mas uma conexão capaz de unir o Divino e o humano, tornando-os cada vez mais próximos. De forma prática, conexão vai além do mundo digital. Sobre isso, vale o alerta fratelli tutti:

“os meios de comunicação digitais podem expor ao risco de dependência, isolamento e perda progressiva de contacto com a realidade concreta, dificultando o desenvolvimento de relações interpessoais autênticas. Fazem falta gestos físicos, expressões do rosto, silêncios, linguagem corpórea e até o perfume, o tremor das mãos, o rubor, a transpiração, porque tudo isso fala e faz parte da comunicação humana. As relações digitais, que dispensam da fadiga de cultivar uma amizade,

uma reciprocidade estável e até um consenso que amadurece com o tempo, têm aparência de sociabilidade, mas não constroem verdadeiramente um «nós»; na verdade, habitualmente dissimulam e ampliam o mesmo individualismo que se manifesta na xenofobia e no desprezo dos frágeis. A conexão digital não basta para lançar pontes, não é capaz de unir a humanidade” (FT 43).

Conectar é ligar, unir, vincular. Estariam os gestores paroquias de alguma forma encerrados no mundo virtual, tecnológico, “internetizado” que têm esquecido o que precisam fazer? Ou será que não lhes foi ensinado? Ou ainda: avançamos tanto, que perdemos a essência? De qualquer forma, cabe ao gestor paroquial, sempre recorrer à fonte, àquilo que nos deixou de legado Jesus Cristo: Seu Evangelho. As sementes do Reino que geram vida e libertam o ser humano estão vivas e precisam ser digeridas para produzirem vida. É missão primordial do gestor paroquial impregnar destas sementes do Evangelho, este mundo marcado pela discórdia, pelo egoísmo e isolamento; que até se conecta, mas vive distante, que conversa, mas não se compromete, que mesmo “perto”, permanece longe. A esse respeito, o papa Francisco destaca

um segredo da existência humana autêntica, já que a vida subsiste onde há vínculo, comunhão, fraternidade; e é uma vida mais forte do que a morte, quando se constrói sobre verdadeiras relações e vínculos de fidelidade. Pelo contrário, não há vida quando se tem a pretensão de pertencer apenas a si mesmo e de viver como ilhas: nestas atitudes prevalece a morte (FT 87).

Um gestor paroquial que se “perde” na busca do lucro, das construções, dos eventos e deixa em segundo plano o mandamento: “Dou-vos um novo mandamento: Amai-vos uns aos outros. Como eu vos tenho amado, assim também vós deveis amar-vos uns aos outros. Nisso todos conhecerão que sois meus discípulos, se vos amardes uns aos outros” (Jo 13, 34-35). Aqui está a base do perfil do gestor paroquial; a ele não é pedido lucro, construções, realização de eventos etc. Apenas lhe é pedido que ame e transborde amor. O discípulo missionário será reconhecido não por seus feitos materiais e sim, por sua capacidade de gerar vida.

Algumas palavras já citadas aqui são importantes e norteadoras para forjar o perfil e as características do gestor paroquial. Podemos rememorar: conectar, gerar vida. Ainda podemos avançar nestas características, apontando a palavra líder. E com ela, o gestor paroquial precisa entender que não está só, que ele tem uma equipe ou mesmo equipes que necessitam de seu comando. Caso contrário, ocorrerá que um monte de pessoas começará a “bater cabeça”, pois falta-lhes um líder, uma voz de comando. O gestor da

comunidade precisar da arte de ouvir, filtrar, decidir. Não temer os contrários, não se sentir ameaçado por alguém que desponta com talentos que ele não tem; e sim, ter a sabedoria de liderá-los e trazê-los para perto de si. Pois ser líder não é saber tudo, nem fazer tudo. Mas o bom líder trás para perto de si, pessoas que lhe completam naquilo que lhe falta. Desta forma, o líder, o gestor paroquial, cresce na caminhada, aprende, redireciona objetivos, refaz projetos.

Neste momento da pesquisa, sobretudo porque queremos tratar com zelo e respeito a figura do gestor paroquial, se faz necessário tratar também com justiça as mulheres. Estas, tiveram sempre um papel relevante na vida de Jesus e por consequência na história da Igreja. As mulheres transbordam características fundamentais na gestão paroquial, pela capacidade de humanizar e porque não dizer divinizar situações que requerem uma sensibilidade mais aguçada. De forma especial quero destacar um episódio descrito no evangelho de São Mateus:

Jesus partiu dali e retirou-se para os arredores de Tiro e Sidônia. E eis que uma cananeia, originária daquela terra, gritava: Senhor, filho de Davi, tem piedade de mim! Minha filha está cruelmente atormentada por um demônio. Jesus não lhe respondeu palavra alguma. Seus discípulos vieram a ele e lhe disseram com insistência: Despede-a, ela nos persegue com seus gritos. Jesus respondeu-lhes: Não fui enviado senão às ovelhas perdidas da casa de Israel. Mas aquela mulher veio prostrar-se diante dele, dizendo: Senhor, ajuda-me! Jesus respondeu-lhe: Não convém jogar aos cachorrinhos o pão dos filhos. Certamente, Senhor, replicou-lhe ela; mas os cachorrinhos ao menos comem as migalhas que caem da mesa de seus donos... Disse-lhe, então, Jesus: Ó mulher, grande é tua fé! Seja-te feito como desejas". E na mesma hora sua filha ficou curada (Mt 15, 21-28).

A análise do texto de Mateus, nos mostra uma mulher e estrangeira que se dirige a Jesus. Ele não lhe dá atenção, rejeita-a. Mas a mulher é insistente e consegue a atenção de Jesus. Ele, diante de tal insistência da mulher Cananéia, deixa claro para ela e para aqueles que estão à Sua volta, que tem um projeto pronto a ser seguido, uma missão bem definida para ser executada para um povo específico, do qual ela não fazia parte. E desta forma, Ele afirma que "Não convém jogar aos cachorrinhos o pão dos filhos" (Mt 15, 26). Mas tomada de uma coragem de mãe que luta e tudo faz por sua filha, Lhe diz: "Certamente, Senhor, replicou-lhe ela; mas os cachorrinhos ao menos comem as migalhas que caem da mesa de seus donos..." (Mt 15, 27). Esta frase muda os rumos da missão de Jesus. Ele entende naquele momento que precisava redirecionar Seus objetivos, refazer seu projeto missionário. Aquela mulher Cananéia trouxe para Jesus algo que Lhe faltava: A compreensão da amplitude da Sua missão. Poderíamos afirmar sem medo, que a mulher

Cananéia, ainda que não de forma proposital, mas por sua sensibilidade feminina, deu um verdadeiro “choque” na gestão de Jesus - Assunto este já abordado no capítulo primeiro.

Mulheres como a Cananéia, repletas de determinação e de capacidade de fazer verdadeiras “viradas de mesa”, refazer rumos e de alavancar novos projetos e missões na Igreja, ao longo dos anos, ainda que, com suas capacidades de sensibilidade e de gestão, foram relegadas ao silêncio; o que contribuiu e muito para a desigualdade de gênero que permeia não somente a Igreja, mas os tantos ambientes da sociedade. A título de curiosidade, a câmara dos deputados federais em Brasília eleita em 2022, possui apenas 91 mulheres deputadas (18%). No senado federal foram apenas 4 mulheres eleitas. Na assembleia legislativa do Paraná são 10 deputadas estaduais. Porém a Igreja, sobretudo neste tempo com o papa Francisco, teve grandes avanços: Mulheres que sempre ajudaram em celebrações eucarísticas, como leitoras, coroinhas, ministras, mas sem reconhecimento, o faziam como que na “clandestinidade”, ou porque, não havendo quem fizesse, faziam, pois diante da Lei (do código de direito canônico), somente homens poderiam exercer estas funções. Desta forma, no ano de 2021, Francisco regulamenta tais funções das mulheres, através de motu proprio *Spiritus Domini*:

Aceitando estas recomendações, nestes últimos anos alcançou-se um desenvolvimento doutrinal que evidenciou como determinados ministérios instituídos pela Igreja têm como fundamento a condição comum de batizado e o sacerdócio real recebido no Sacramento do Batismo; eles são essencialmente distintos do ministério ordenado, recebido com o Sacramento da Ordem. Com efeito, também uma prática consolidada na Igreja latina confirmou que tais ministérios laicais, baseando-se no Sacramento do Batismo, podem ser confiados a todos os fiéis que forem idôneos, de sexo masculino ou feminino, de acordo com quanto já é implicitamente previsto pelo cânone 230 § 2. Por conseguinte, depois de ter ouvido o parecer dos Dicastérios competentes, decidi prover à modificação do cânone 230 § 1 do *Código de Direito Canônico*. Portanto, disponho que no futuro o cânone 230 § 1 do *Código de Direito Canônico* seja assim redigido: *Os leigos que tiverem a idade e as aptidões determinadas com decreto pela Conferência Episcopal, podem ser assumidos estavelmente, mediante o rito litúrgico estabelecido, nos ministérios de leitores e de acólitos; no entanto, tal concessão não lhes atribui o direito ao sustento ou à remuneração por parte da Igreja* (Carta apostólica *SPIRITUS DOMINI*, 2021).

Desta forma, a carta apostólica sob forma de motu próprio, *Spiritus Domini*, do Papa Francisco, preenche uma lacuna e faz justiça na história da presença das mulheres na Igreja, dando-lhe o assento devido e o mais importante: cancelando o protagonismo que por séculos ficou na penumbra de uma Igreja machista e clerical. Sendo assim, além da citação da mulher Cananéia e da carta apostólica *Spiritus Domini*, quero enumerar

mulheres específicas e suas ações concretas no caminhar da Igreja. As mulheres sempre atuaram de forma muito concreta:

- a) Desde o sim de Maria: Então disse Maria: “Eis aqui a serva do Senhor. Faça-se em mim segundo a tua palavra” (Lc 1, 38).
- b) Durante a vida pública de Jesus: “Os Doze estavam com ele, como também algumas mulheres que tinham sido livradas de espíritos malignos e curadas de enfermidades: Maria, chamada Madalena, da qual tinham saído sete demônios; Joana, mulher de Cuza, procurador de Herodes; Susana e muitas outras, que o assistiram com as suas posses” (Lc 8, 2-3).
- c) No momento mais difícil de Jesus. Ponto alto da Sua missão, diante da Cruz, quando todos, atordoados de medo O deixaram, “junto à cruz de Jesus estavam de pé sua mãe, a irmã de sua mãe, Maria, mulher de Cléofas, e Maria Madalena” (Jo 19, 25).
- d) Ao ressuscitar, Jesus aparece a uma mulher: Madalena. E lhe incumbe de uma missão: “Vai ter com os meus irmãos e diz-lhes que subo para meu Pai e vosso Pai, meu Deus e vosso Deus” (Jo 20, 17).
- e) Em Pentecostes o evangelista Lucas destaca especialmente a presença de mulheres: “Todos eles perseveravam unanimemente na oração, juntamente com as mulheres, entre elas Maria, mãe de Jesus, e os irmãos dele” (At 1, 14).

Evidentemente, as mulheres acima citadas não são as únicas. Penso que faltaria espaço para nomeá-las. Além disso, podemos ainda trazer aqui, ainda que sem a profundidade merecida, apenas em memória, figuras femininas que transformaram a história não somente da Igreja, mas a história recente da humanidade, como Madre Teresa de Calcutá. Sobre ela, a empreendedora e escritora Ruma Bose que trabalhou com Madre Teresa entre 1992 e 1993, conta que,

Sua capacidade de resistir às pressões e continuar se dirigindo rumo à sua visão mostrou que ela estava emocionalmente pronta para encarar os outros desafios que teria pela frente na criação e construção das missionárias da caridade (BOSE, 2012, p 56).

A resistência às pressões a exemplo da mulher Cananéia, parece uma característica inerente às mulheres. Possivelmente por terem que “sempre provar” que são capazes e enfrentar homens que em sua maioria se achavam e ainda hoje se acham “poderosos”. Um exemplo é Madre Teresa de Calcutá, que segundo a empreendedora e escritora Ruma Bose, “não tinha apenas fé, mas sempre um plano para levantar o dinheiro que a organização precisava...” (BOSE, 2012, p 58). O perfil do gestor eclesial precisa passar por esta já citada forja, da fé e do planejamento. Uma sem a outra, mais cedo ou mais tarde vai gerar cansaço, desânimo e fracasso; pois uma fé sem planejamento torna-se alienação e o planejamento sem a fé, torna-se materialismo. Abrir mão ou não cultivar esses dois “pinos da balança” põe em desequilíbrio qualquer gestão. Na mesma linha de Madre Teresa temos a primeira santa brasileira, Dulce dos pobres. De um galinheiro, construiu uma obra gigantesca. Na sua simplicidade, mas grande ousadia, falava com empresários, políticos e autoridades da Igreja, sem abrir mão de seu Santo Antônio, que segundo ela era o tesoureiro da obra. Estas mulheres deixaram um imenso legado alicerçado numa espiritualidade simples e concreta, que gerava uma caridade à semelhança de Cristo; por isso, suas obras perduram e inspiram até os nossos dias. Desta forma, sobretudo na Igreja, a mulher trás na maioria das vezes, uma abertura maior que os homens quando se trata de espiritualidade. E assim como Deus no ato da criação fez o homem à sua imagem e semelhança, da mesma forma fez a

mulher para uma missão específica: ser auxiliar para o homem; não significando assim, que esta deva viver na sombra, como um simples apoio ou adorno, mas ao lado do homem, de igual para igual, semelhante a ele. Sobre isso, João Paulo II deixou claro que,

O gênero humano, que se inicia com a chamada à existência do homem e da mulher, coroa toda a obra da criação; os dois são seres humanos em grau igual, o homem e a mulher, ambos criados à imagem de Deus (MD 6).

Como se não bastasse a luta por salários iguais, por ocupar cargos de destaque como homens ocupam, por sobreviver diante de jornadas de trabalho sem valorização e ainda observarem os cuidados da casa e de filhos, dentro da Igreja, onde deveria ser um ambiente de alento e porque não dizer, de cura, também enfrentam discriminação, machismo e autoritarismo. O que levou o relatório da primeira sessão do sínodo dos bispos em 28 de outubro de 2023 a expressar que,

muitas mulheres exprimiram a sua profunda gratidão pelo trabalho de sacerdotes e bispos, mas também falaram de uma Igreja que fere. Clericalismo, machismo e um uso inapropriado da autoridade continuam a deturpar o rosto da Igreja e causam dano à comunhão. É necessária uma profunda conversão espiritual como base para qualquer mudança estrutural (XVI Assembleia geral ordinária do sínodo dos bispos, 9f).

Existe de fato, um caminho de verdadeira conversão a ser percorrido no que tange as relações de homens e mulheres na Igreja. Uma Igreja que fere mulheres simplesmente pelo que elas são ou pelo que julga que elas não são, está fadada ao fracasso diante de tão grande contratestemunho. Desta forma, o sínodo revelou a enorme necessidade de reconstrução destas relações: Homens e mulheres que caminham juntos, em mútuo auxílio. Uma verdadeira corresponsabilidade na missão.

O gestor paroquial, além de perfil e características que passam necessariamente como já citamos por uma compreensão da presença da mulher e mais que isso, pela inserção desta em seu cotidiano, precisa ter conhecimentos técnicos, porém, sem perder princípios como:

- a) Planejamento: Mas não somente planejar. Ir além. Pensar na coletividade. Todos inseridos no processo e não grupos específicos.
- b) Integração das equipes – Pastoral do dízimo por exemplo, precisa estar alinhada com a comunicação; pensar juntos como chegar ao dizimista e ao mesmo tempo atrair outros.
- c) Capital humano – É preciso treinar as equipes. Todos precisam saber tudo. Ao menos o básico: onde ficam os banheiros, horários de Missas, de confissões, a história do padroeiro daquela paróquia e assim por diante.

Quero destacar por último, não que seja menos importante, o autoconhecimento. Ter autoconhecimento é conhecer sua essência, é ter o domínio de si mesmo; das emoções, das esperanças, conhecer sua própria história, desejos e frustrações. Quando o evangelista São João apresenta a figura de João Batista, mostra-nos um homem pleno de autoconhecimento. Ele responde às duas perguntas mais emblemáticas dos evangelhos: “Quem és?” “Que dizes de ti mesmo?” E sem vacilar ele responde: “Eu sou uma voz que clama no deserto: Endireitai o caminho do Senhor...” (Jo 1, 22-23).

João, por seu estilo de vida, foi chamado de endemoniado (Lc 7, 33); foi perseguido, ameaçado, preso..., mas nada disso o fez desistir de sua missão, a ponto de dar a vida por

ela. E isso se deu porque João tinha clareza de quem era e do que tinha que fazer. Isso se chama autoconhecimento, ou seja: O conhecimento que uma pessoa tem sobre si mesma. Uma investigação pessoal que identifica as características mais fortes, gostos, inclinações, padrões de comportamento e os sentimentos vivenciados por ela. Isso ajuda no desenvolvimento da autoconfiança necessária para tomar decisões, planejar o futuro, bem como definir objetivos e metas de forma eficiente e eficaz. Estudando um pouco a vida de João Batista, é nítido o seu autoconhecimento. O gestor paroquial que conhece a si próprio, que busca autoconhecimento, sabe qual marca quer deixar na Igreja e no mundo. Mas como ter autoconhecimento? A história de João Batista menciona três passos importantes. Cumprir-los, com certeza é garantia de crescimento e desenvolvimento espiritual, humano e profissional:

- 1º Questionar-se! João fez isso. Em determinado momento, mandou alguns dos seus discípulos perguntarem a Jesus: “És tu aquele que há de vir ou devemos esperar um outro?” (Lc 7, 19). Jesus estava em plena vida pública, acabara de ressuscitar o filho de uma viúva na cidade de Naim (Lc 7, 11-17). Sua fama se espalhara e João certamente queria ter certeza de que tudo que viveu e pregou não foi em vão. Questionar-se é saudável; o gestor paroquial precisa de momentos de pausa para questionar-se: É este o caminho certo? Questionar àqueles que estão juntos na missão e por que não questionar àqueles que estão de fora? O gestor paroquial que a exemplo de João Batista se questiona, sai daquilo que chamamos “zona de conforto”. Questionar-se é próprio de quem está aberto a se necessário for recomeçar; não importando o ponto onde chegou.
- 2º Não tenha medo de mudar de opinião! O texto de Lucas nos dá a entender, que João Batista estava disposto, se fosse o caso de Jesus não ser o Messias, a mudar de opinião, mudar o rumo da sua pregação. Mudar de opinião não é sinal de fraqueza e sim, de maturidade, humildade e de reconhecimento de que se é humano e sendo humano pode errar. E errar nos leva à oportunidade de recomeçar.
- 3º Aprenda a dizer não! Dizer não, não é fácil. Requer coragem e disposição para contrariar aqueles que de forma equivocada aguardam sempre um sim. João disse não a uma vida comum, optou por uma vida austera, privado de um

“padrão” de vida. João tinha seu foco: “ser uma voz que clama no deserto”. E foco, como ensinado por Steve Jobs fundador da apple, quando viu sua empresa totalmente sem foco, perdida e à beira da falência no ano de 1997, é: “Dizer não às centenas de outras boas ideias”.

4.2 GESTORES À LUZ DA PALAVRA DE DEUS

Certamente, estava o salmista maravilhado diante da riqueza que a Palavra de Deus lhe oferecera em muitos momentos em que precisara de sabedoria, discernimento e direcionamento para saber o que fazer e como agir. Por isso, com o coração cheio de admiração e gratidão, assim reza: “Vossa palavra é um facho que ilumina meus passos, uma luz em meu caminho” (Salmo 108, 105). Ao longo da história, homens e mulheres caminharam à luz da Palavra de Deus e não se decepcionaram. Iluminados por ela cresceram, recomeçaram e a tantos inspiraram. O papa Paulo VI na exortação apostólica *Evangelii nuntiandi*, se expressou desta forma:

O Evangelho que nos foi entregue é também palavra de verdade. Uma verdade que nos torna livres e que é a única que procura a paz do coração: isto é o que o povo vai buscando quando anunciamos a boa nova. A verdade a respeito de Deus, a verdade a respeito do homem e de seu misterioso destino, a verdade a respeito do mundo (EN 78).

O caso clássico da escolha de Davi, nossos mostra à luz da palavra de Deus, esta verdade a respeito de Davi e de seu misterioso destino, que de filho mais novo e de menos destaque, torna-se rei de Israel, quando o profeta Samuel, após um por um dos irmãos de Davi passarem à sua frente, chega a ficar confuso, pois não era nenhum deles o escolhido. Diante da dúvida, questiona a Jessé, pai de Davi, se de fato, todos os filhos dele estariam ali presentes. E diante da afirmação de Jessé que ainda restava um, mas que estava nos campos a pastorear ovelhas, Samuel pede que o busquem imediatamente. E quando Davi chega em casa, iluminado pela palavra de Deus que lhe sussurra em seus ouvidos: “Vamos, unge-o: é ele” (1 Sm 16, 12), Samuel não vacila e procede ao rito que sagra o novo rei. O gestor paroquial não pode permitir-se negligenciar a escuta da Palavra de Deus e seguir seu direcionamento. A *Evangelii Gaundium* a esse respeito, atesta que:

Uma pessoa só dedica um tempo gratuito e sem pressa às coisas ou às pessoas que ama; e aqui trata-se de amar a Deus, que quis *falar*. A partir deste amor, uma pessoa pode deter-se todo o tempo que for necessário, com a atitude dum discípulo: “Fala, Senhor; o teu servo escuta” (1 Sam 3, 9) (EG 146).

A dimensão do serviço que norteou os grandes homens e mulheres de Deus, precisa ser cada vez mais a norteadora do gestor paroquial. Sem esta compreensão de que somos servos e de que, o que fazemos precisa ser dito por nosso Senhor, nosso serviço vira trabalho, as pessoas, funcionários e a Igreja, qualquer coisa, menos lugar de missão e evangelização. A caminhada do povo de Deus nos permite contemplar muitos homens e mulheres, que à luz da Palavra de Deus puderam gerir o povo que lhes foi confiado. Busco assim, retratar aqui alguns deles, que certamente são e serão fontes de grande inspiração:

4.2.1 Salomão (2 Cr 1, 1-12)

Salomão, filho de Davi, consolidou-se no seu reino. O Senhor, seu Deus, estava com ele e lhe deu muito poder. O rei deu ordens a todo o Israel, aos chefes de milhares e de centenas, aos juízes e aos príncipes, aos principais chefes de família, e todos com ele dirigiram-se ao lugar alto de Gabaon; pois é lá que se encontrava a tenda de reunião de Deus, que Moisés, servo do Senhor, tinha construído no deserto. Quanto à arca de Deus, Davi a tinha transportado de Caria Tarim ao lugar que lhe tinha preparado, pois havia preparado para ela um pavilhão em Jerusalém. Encontrava-se também em Gabaon, diante do santuário do Senhor, o altar de bronze que Beseleel, filho de Uri, filho de Hur, tinha construído. Salomão vinha, pois, consultar o Senhor, com a assembleia. Lá, sobre o altar de bronze, na presença do Senhor, perto da tenda de reunião, Salomão ofereceu mil holocaustos. Nessa mesma noite, Deus apareceu ao rei e lhe disse: “Pede o que desejas que eu te dou”. Salomão respondeu a Deus: “Vós tratastes meu pai Davi com uma grande benevolência e me fizestes rei em seu lugar. Senhor Deus, ratificai, portanto, a promessa que fizestes a Davi, meu pai, já que me fizestes rei de um povo numeroso como o pó da terra. Dignai-vos, portanto, conceder-me a sabedoria e a inteligência, a fim de que eu saiba como me conduzir à frente desse povo. Quem poderia governar esse povo tão grande como é o vosso?” Deus disse a Salomão: “Já que esse é o desejo de teu coração e não me pedes nem riquezas, nem tesouros, nem glória, nem a vida de teus inimigos, nem uma longa vida, mas me pedes sabedoria e inteligência a fim de bem governar o povo do qual eu te fiz rei, pois bem, a sabedoria e a inteligência dou-te, mas também riquezas, tesouros e glória mais do que jamais possuíram os reis, teus predecessores, e que jamais possuirão teus sucessores (2 Cr 1, 1-12).

O texto bíblico apresenta Salomão consolidado em seu reinado e reconhecendo que a ele foi dado muito poder. Por isso convoca a todos que governam com ele, para Gabaon: “pois é lá que se encontrava a tenda de reunião de Deus, que Moisés, servo do Senhor, tinha construído no deserto. Quanto à arca de Deus, Davi a tinha transportado de Caria Tarim ao lugar que lhe tinha preparado, pois havia preparado para ela um pavilhão

em Jerusalém. Encontrava-se também em Gabaon, diante do santuário do Senhor, o altar de bronze que Beseleel, filho de Uri, filho de Hur, tinha construído. Salomão vinha, pois, consultar o Senhor, com a assembleia. Lá, sobre o altar de bronze, na presença do Senhor, perto da tenda de reunião” (2 Cr 1, 3-5). Aqui observamos três características em Salomão que todo gestor eclesial deveria primar:

- 1ª) Salomão reconhece que lhe foi dado muito poder, mas não se infla de orgulho pelos dons, talentos, habilidades; ao contrário: Preocupa-se a fim de fazer sempre o que é certo. O gestor eclesial tem uma missão, um serviço. E se há poder nisto é o poder de servir.
- 2ª) Salomão convoca sua “equipe”. É gestão compartilhada, é valorização daqueles que caminham juntos. É sinodalidade - este termo tão bem usado e explorado pelo papa Francisco; ou seja, a urgência necessária da Igreja caminhar junto na construção do Reino de Deus. Francisco tem manifestado muita sensibilidade diante dos graves problemas da humanidade e insistido para que a Igreja não seja alienada, não feche as portas, não viva no legalismo, no tradicionalismo, nem tão pouco no clericalismo. Diante disso, a palavra é “construir pontes”.
- 3ª) Salomão juntamente com aqueles que com ele governam o povo, vai escutar a Deus. A inspiração do papa Francisco no processo de sinodalidade é para que, com um grande número de líderes da Igreja, haja uma escuta fina da voz do Espírito Santo. Atitudes como tomou Salomão e hoje tem tomado o papa Francisco, devem nortear dentro da realidade paroquial e desta forma cada pastoral, cada grupo, cada equipe.

A gestão de Salomão seja para cada gestor paroquial um caminho a ser seguido, para não incorrermos no erro que foi denunciado por Dom Paulo Mendes Peixoto, arcebispo de Uberaba (MG):

Uma ala da Igreja se sente incomodada em relação à forma como o Papa tem tratado questões emergentes da cultura moderna. Não podemos descartar, que estamos em tempo de grandes desafios, de diversidade e ampla liberdade de manifestações. Por isto mesmo, é fundamental saber escutar a voz do Espírito de Deus e ter mente aberta para encontrar caminhos seguros hodiernos. Na cena bíblica do “devolvi, pois, a César o que é de César e a Deus, o que é de Deus” (Mt 22,21), podemos sentir a maldade ideológica dos opositores de Jesus,

querendo colocá-lo à prova. Isto vem acontecendo, de forma incisiva e desonesta, com a pessoa do Papa Francisco, inclusive com o requinte até de considerá-lo como “papa falso”, jogando por terra a tradição e a ação do Espírito Santo (SINODALIDADE, CNBB, 2023).

Esses tempos de grandes desafios não podem de forma alguma acovardar o gestor eclesial. Como já citados Salomão e o papa Francisco, é preciso reconhecer e tomar posse do que nos foi confiado e com humildade exercitar a escuta com os irmãos. Ousar sinodalidade e sobretudo “subir a gabaon”. Ouvir o que o Espírito está dizendo. Em gabaon todos ouviram, o sínodo é para que todos ouçam. Gestão compartilhada é isso. E a aprofundaremos no terceiro capítulo.

4.2.2 Jetro - sogro de Moisés (Êx 18, 13-26)

No dia seguinte, Moisés assentou-se para fazer justiça ao povo, que se conservou de pé diante dele desde a manhã até a tarde. O sogro de Moisés, vendo todo o trabalho a que ele se dava pelo povo, disse-lhe: “Que é isso que fazes com o povo? Por que te sentas só no tribunal com toda essa gente que se conserva em torno de ti da manhã à tarde?”. “É que – respondeu Moisés – o povo vem a mim para consultar Deus. Quando têm alguma questão, vêm procurar-me para que eu julgue entre eles, fazendo-lhes saber as ordens de Deus e suas leis.” O sogro de Moisés disse-lhe: “Não está certo o que fazes! Tu te esgotarás seguramente, assim como todo esse povo que está contigo, porque o fardo é pesado demais para ti, e não poderás levá-lo sozinho. Escuta-me: vou dar-te um conselho, e que Deus esteja contigo! Tu serás o representante do povo junto de Deus, e levarás as questões diante de Deus: tu lhes ensinarás suas ordens e suas leis, e lhes mostrarás o caminho a seguir e como terão de comportar-se. Mas escolherás do meio do povo homens prudentes, tementes a Deus, íntegros, desinteressados, e os porás à frente do povo, como chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dezenas. Eles julgarão o povo todo o tempo. Levarão a ti as causas importantes, mas resolverão por si mesmos as causas de menor importância. Assim aliviarão a tua carga, levando-a consigo. Se fizeres isso, e Deus o ordenar, poderás dar conta do trabalho, e toda esta gente voltará em paz para suas habitações”. Moisés ouviu o conselho de seu sogro e fez tudo o que ele lhe tinha dito. Escolheu em todo o Israel homens prudentes e os pôs à frente do povo como chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dezenas. Eles julgavam o povo todo o tempo, levando diante de Moisés as questões difíceis e resolvendo por si mesmos as questões menores (Êx 18, 13-26).

Jetro, o sogro de Moisés, trás à tona um dos problemas mais antigos e mais atuais quando se trata dos gestores eclesiais: “Não está certo o que fazes! Tu te esgotarás seguramente, assim como todo esse povo que está contigo, porque o fardo é pesado demais para ti, e não poderás levá-lo sozinho” (Êx 18, 17-18). Um número não pequeno de sacerdotes, religiosas, leigos engajados são acometidos de enfermidades físicas e emocionais diversas como ansiedade, síndrome do pânico, depressão, síndrome de

burnout, suicídio, além de vícios como refúgio, sobretudo o álcool e diversos desvios comportamentais e mesmo sexuais. O sogro de Moisés percebe seu esgotamento, que certamente era nítido no rosto e possivelmente nas palavras. Vemos isto com muita frequência em presbíteros, coordenadores de pastorais e movimentos. É o famoso complexo de que tenho que fazer tudo. Isto leva ao esgotamento do gestor e das pessoas a quem ele foi enviado. A preocupação do sogro de Moisés era com ele, mas também com o povo que ficava ali um dia inteiro a espera de uma palavra. Relatos de pessoas por falta de atenção ao procurarem ajuda em nossas paróquias são comuns. E são ou porque a agenda do padre é muito grande e só poderá atender daqui a x dias. Desta forma, na aflição por uma resposta, a pessoa sai dali revoltada e busca o que precisa em outro lugar ou nem busca e seu problema se tornará pior. É preciso ter claro que a gestão compartilhada, a distribuição de tarefas, proporciona qualidade ao que fazemos. Atribuída a São Francisco de Assis, a frase “Se você quiser servir a Deus, faça poucas coisas, mas as faça bem”, deveria ser lema central de todo gestor eclesial. Diante desta realidade, algo direcionado ao sacerdócio, mas que cabe bem a qualquer gestor eclesial, é que:

Os primeiros anos de sacerdócio marcam alguns presbíteros de forma permanente, ao depararem com uma realidade muito diferente daquela que viveram no seminário. Alguns experimentam desencanto quando enfrentam situações duras e difíceis, como no caso de uma diocese de fronteira, com problemas econômicos e sociais e inúmeras necessidades. O fato de não poderem estruturar um horário normal frente às transbordantes exigências do povo faz com que surjam os cansaços, os desalentos, a desordem no estilo de vida, ao lhes tirar horas de sono ou fazê-los comer qualquer coisa em qualquer lugar. Desse modo, quando se descuidam os tempos pessoais de oração e meditação, aparecem a frustração e a falta de sentido. Assim emerge aquilo que nunca aconteceu antes e por isso o presbítero acredita estar experimentando uma crise vocacional (MÉZERVILLE, 2012, p. 71).

Podemos ainda acrescentar aqui, um pouco da “pressão” que a pessoa que assume uma missão sente. Sobretudo para dar resultados e mesmo para provar de alguma forma sua capacidade e ainda não decepcionar aqueles que por sua vez depositaram nele a confiança. Ledo engano, pois no afã de querer fazer tudo, não se faz nada, ou faz mal feito e pior: prejudica-se a si próprio e aos outros, como foi o alerta dado a Moisés, por seu sogro Jetro.

4.2.3 Isabel (Lc 1, 57- 66)

Completando-se para Isabel o tempo de dar à luz, teve um filho. Os seus vizinhos e parentes souberam que o Senhor lhe manifestara a sua misericórdia, e congratulavam-se com ela. No oitavo dia, foram circuncidar o menino e o queriam chamar pelo nome de seu pai, Zacarias. Mas sua mãe interveio: “Não” – disse ela – “ele se chamará João.” Replicaram-lhe: “Não há ninguém na tua família que se chame por este nome”. E perguntavam por acenos ao seu pai como queria que se chamasse. Ele, pedindo uma tabuinha, escreveu nela as palavras: “João é o seu nome”. Todos ficaram pasmados. E logo se lhe abriu a boca e soltou-se sua língua e ele falou, bendizendo a Deus. O temor apoderou-se de todos os seus vizinhos; o fato divulgou-se por todas as montanhas da Judeia. Todos os que o ouviam conservavam-no no coração, dizendo: “Que será este menino?”. Porque a mão do Senhor estava com ele (Lc 1, 57-66).

Isabel, prima de Nossa nos trás uma preciosa contribuição. Primeiro porque ela, teve gerir todo um momento delicado que viveu. E teve que tomar as rédeas de algumas situações como: O marido Zacarias que fica mudo, sua gravidez na velhice e ainda as diversas pessoas que em sua vida vieram opinar. O gestor paroquial tem vida pessoal, tem problemas; o servir a Deus não nos blindamos dos revezes da vida. De alguma forma, Zacarias já tinha expressado a Isabel que o nome do menino seria João. Diante da firmeza de Isabel, seus parentes e vizinhos a questionam: “Não há ninguém na tua família que se chame por este nome”. E vendo que não conseguirão fazê-la mudar de ideia, “perguntavam por acenos ao seu pai como queria que se chamasse. Ele, pedindo uma tabuinha, escreveu nela as palavras: ‘João é o seu nome’”. Isabel teve posicionamento firme diante do que lhe foi confiado. João deveria ser o nome do seu filho. Esta característica do gestor eclesial: posicionamento firme, não é contraditório ao que já citamos sobre gestão compartilhada. Pois o gestor eclesial precisa ter autoridade. O que não é autoritarismo. Autoridade é se revestir da incumbência que lhe foi confiada. Pois não faltarão aos gestores eclesiais, “pessoas iluminadas”, que para tudo têm uma solução ou que querem de alguma forma, ocupar aquele lugar. Nesta hora, a exemplo de Isabel, é preciso apoiar-se na inspiração original de quando assumiu a missão, sob pena de fugindo desta inspiração e da comunhão com as instâncias maiores, criar grupos à parte, trabalhos isolados que em nada fazem parte da inspiração inicial. A firmeza de Isabel é a firmeza que todo gestor eclesial precisa ter para conquistar a coesão do seu grupo. A esse respeito, ALMEIDA, 2010, afirma que:

Liderar é conseguir a “coesão” de um grupo em torno de uma “visão” que motiva a “ação” caminhar na direção da meta. Liderar é, portanto, a arte de gerar coesão (ALMEIDA, 2010, p. 23).

Isabel por sua firmeza: “Não” – disse ela – “ele se chamará João”, atraiu sobre grande bênção sobre todos. O próprio Zacarias volta a falar e passa a haver coesão no grupo de parentes e vizinhos em torno do nome do menino João; desta forma, encerra o texto dizendo que “o temor apoderou-se de todos os seus vizinhos; o fato divulgou-se por todas as montanhas da Judeia. Todos os que o ouviam conservavam-no no coração, dizendo: “Que será este menino?”. Porque a mão do Senhor estava com ele”.

4.2.4 Rute (Rt 1, 3-17)

Elimelec, marido de Noemi, morreu, deixando-a com seus dois filhos. Estes casaram com mulheres moabitas, chamadas uma Orfa e outra Rute. Viveram lá aproximadamente dez anos. Maalon e Quelion morreram ficando Noemi só, sem seus dois filhos e sem seu marido. Então, levantou-se Noemi e partiu da região de Moab com suas duas noras, porque ouviu dizer que o Senhor tinha visitado o seu povo e lhe tinha dado pão. Deixou, pois, aquele lugar onde habitara com suas duas noras e pôs-se a caminho de volta para a terra de Judá. “Ide, voltai para a casa de vossa mãe – disse ela às suas noras –. O Senhor use convosco de misericórdia, como vós usastes com os que morreram e comigo! Que ele vos conceda paz em vossos lares, cada uma em casa de seu marido!” E beijou-as. Elas puseram-se a chorar: “Nós iremos contigo para o teu povo – disseram elas. “Ide, minhas filhas – replicou Noemi –. Por que haveis de vir comigo? Porventura, tenho eu ainda em meu seio filhos que possam tornar-se vossos maridos? Voltai, minhas filhas, porque já estou demasiado velha para casar-me de novo. E ainda que eu tivesse alguma esperança e que esta noite mesmo me fosse dado ter marido e viesse a gerar filhos, haveríeis de esperá-los crescer, sem vos casardes de novo, até que se tornassem grandes? Não, minhas filhas, minha dor é muito maior do que a vossa, porque a mão do Senhor pesou sobre mim”. Então, elas desataram de novo a chorar. Orfa beijou a sua sogra, porém Rute não quis separar-se dela. “Eis que tua cunhada voltou para o seu povo e para os seus deuses – disse-lhe Noemi –. “Vai com ela!” “Não insistas comigo – respondeu Rute – para que eu te deixe e me vá longe de ti. Aonde fores, eu irei; onde habitares, eu habitarei. O teu povo é meu povo e o teu Deus, meu Deus. Na terra em que morreres, quero também eu morrer e aí ser sepultada. O Senhor trate-me com todo o rigor, se outra coisa, a não ser a morte, me separar de ti!” (Rt 1, 3-17).

Rute nos apresenta uma capacidade de gestão baseada no amor e na fidelidade. Do gestor paroquial é esperado amor, fidelidade, atenção. Noemi sogra de Rute, diante de todos os infortúnios vividos e da decisão de retornar à sua terra natal, dispensa suas noras Rute e Orfa de qualquer compromisso, liberando-as assim para seguirem suas vidas e não ter que carregá-la como um fardo. Mas Rute, tomando as rédeas da situação, afirma: “Aonde fores, eu irei; onde habitares, eu habitarei. O teu povo é meu povo e o teu Deus,

meu Deus. Na terra em que morreres, quero também eu morrer e aí ser sepultada. O Senhor trate-me com todo o rigor, se outra coisa, a não ser a morte, me separar de ti!”

Por vezes, o gestor eclesial se deparará com pessoas como Noemi, que diante de revezes financeiros, problemas familiares ou de saúde, se sentirão um fardo e optarão por se afastar da paróquia, da pastoral, do movimento. Na verdade, estas pessoas estão precisando de carinho, de atenção, de colo, de alguém que as escute, de um ombro para chorar. E a figura do gestor é fundamental, pois ele é a referência. Nesta hora, a exemplo de Rute, o gestor precisa estar de prontidão: “Aonde fores, eu irei”. Não deixarei você só. O que você precisa? Vamos buscar meios de ajuda: um médico, um advogado, remédio, cesta básica, emprego... E aqui a palavra-chave é sensibilidade. Sem ela, corremos o risco de fazer tanto pelos de fora e perdermos aqueles que estão debaixo dos nossos olhos. Por isso,

A Igreja, “comunidade de comunidades”, é que realiza a iniciação à Vida Cristã. É ela que acolhe, orienta e gera novos filhos e novas filhas e promove a fraternidade entre eles. É dela e em seu nome que os agentes da Iniciação à Vida Cristã recebe o mandato eclesial para introduzir - se no mistério de Cristo Jesus e de sua Igreja. A comunidade eclesial é o lugar da Iniciação à Vida Cristã e da educação da fé dos adultos, jovens, adolescentes e crianças (DOCUMENTOS DA CNBB, 107, p. 42).

Cabe desta forma, ao gestor eclesial promover fraternidade, acolher, orientar aqueles que com ele caminham; e não incorrer no erro do descarte, do deletar. Pois o gestor paroquial não encontrará pessoas perfeitas. De fato, elas nem existem. O fato de caminharem na Igreja não significa que estão livres sofrimentos e perdas como Noemi. Também estarão no grupo, pessoas com limitações até mesmo psíquicas, pessoas com desequilíbrios emocionais, problemas físicos... Muitos em algum momento necessitarão de colo, de atenção, de uma palavra, de alguém que diga: eu estou com você, conte comigo, vou te ajudar. E esperarão isto, sempre do gestor.

4.3 PILARES DA GESTÃO PAROQUIAL

O padre José Carlos Pereira, CP, doutor em Sociologia e autor de diversos livros e de forma especial em seu livro *Gestão eficaz*, destaca alguns pontos que farão muita diferença na condução de uma paróquia e por consequência das pastorais, ministérios, movimentos e das tantas atividades a serem realizadas. Na prática, o livro assinala cinco

pilares para uma boa gestão: Planejamento. Visão Conjuntural da realidade. Perspectivas, metas e objetivos. Trabalho em equipe e Formação de lideranças. Desta forma, o gestor paroquial precisa ter clareza de que, por sua união com Cristo, torna-se com Ele, construtor do Reino. Tarefa esta, que exige busca essencialmente na fonte que é o próprio Cristo, mas também, no esforço em por a render os talentos próprios que cada um recebe do Pai. Nesse sentido, é que o papa Francisco na exortação apostólica *gaudete et exultate*, afirma:

Dado que não se pode conceber Cristo sem o Reino que Ele veio trazer, também a tua missão é inseparável da construção do Reino: “procurai primeiro o Reino de Deus e a sua justiça” (*Mt 6, 33*). A tua identificação com Cristo e os seus desígnios requer o compromisso de construíres, com Ele, este Reino de amor, justiça e paz para todos. O próprio Cristo quer vivê-lo contigo em todos os esforços ou renúncias que isso implique e também nas alegrias e na fecundidade que te proporcione. Por isso, não te santificarás sem te entregares de corpo e alma, dando o melhor de ti neste compromisso (*GE 25*).

A compreensão da palavra construtor é fundamental e norteadora, pois estamos a construir o Reino dos Céus. E isto implica utilizar dos meios e talentos que o Senhor em sua misericórdia nos concedeu. Além do mais, faz bem lembrarmos o que disse o general Máximo, interpretado pelo ator Russell Crowe no filme *Gladiador*, antes de empreender uma batalha: “O que fazemos em vida, ecoa pela eternidade”. Desta forma, todo nosso empenho, fadigas, esforços e alegrias, ganham sentido diante da honrosa missão e compromisso de construtores do Reino que temos. E isso exige uma disciplina que o próprio Deus teve na criação do mundo; esta poderia ter sido feita como num passe de mágica, mas teve uma ordem, teve seus dias e teve descanso. Se quis Deus ser norteado por regras, por disciplina, por gerenciamento, por planejamento, a gestão paroquial que não é empreendida desta forma, não prospera e em nada contribui para a construção do Reino de Deus.

4.3.1 Planejamento

Planejar é preparar algo que precisa ser feito: Um trabalho, uma tarefa. E isto exige métodos apropriados. “Planejamento é a decisão por antecipação do que, como, quando e quem deve fazer algo. Trata-se da especificação de finalidades a serem atingidas” (Robbins, 1981). Pereira afirma que

O planejamento se dá em diversas instâncias, desde a vida pessoal do gestor até a vida da comunidade paroquial como um todo. Assim sendo, planeje o dia, a semana, o mês e o ano. O dia deve ser planejado de véspera, verificando agenda e compromissos a serem executados no dia seguinte (PEREIRA, 2014, p. 23).

Uma vida pessoal organizada, quer para um sacerdote ou leigo engajado, é fundamental. A vida pessoal do gestor precisa ser entendida também como missão. Estar com a família, cuidar da vida matrimonial, dar atenção aos filhos, namorar, momentos de lazer e descontração; tudo isso requer planejamento. E planejamento gera equilíbrio. Caso contrário, a vida da comunidade paroquial será afetada. Pois não gerindo bem a vida pessoal, como fará diante das tantas exigências da missão? Pereira ainda adverte que

As pessoas mais desorganizadas são as que mais reclamam da falta de tempo ou que não cumprem seus compromissos em tempo hábil, ou ainda as que têm maior dificuldade de fazer planejamento. Assim sendo, procure fazer um planejamento a curto, médio e longo prazo de seus compromissos e projetos pessoais e paroquiais, e procure executá-los bem antes do prazo determinado. Assim sobrar tempo para descansar e planejar outras coisas, além da pessoa não se tornar vítima do estresse que acomete quem deixa tudo para a última hora (PEREIRA, 2014, p. 24).

Desta forma, a questão central está no planejamento. Este pilar da gestão paroquial, além de sanar conflitos e desconfortos oriundos da desorganização, contribuirá muito para uma “profissionalização” da gestão eclesial e literalmente sair do amadorismo. Dando espaço para que homens e mulheres imbuídos de espírito missionário e zelo, possam cuidar da melhor forma possível das coisas do Reino, pois

a organização, além de ajudar na gestão, ajuda na saúde de quem gere a paróquia. É muito melhor ter as coisas no seu devido lugar e caminhando de modo harmônico. Isso dá mais segurança e paz, e ainda sobra tempo para o merecido descanso. Agindo dessa maneira você terá tempo para resolver da melhor maneira os imprevistos que sempre aparecem e terá tempo para outras atividades, como, por exemplo, esportes e lazer. Com planejamento, tudo flui melhor. Sem planejamento, somos surpreendidos pelos imprevistos, e ações imprevistas desgastam muito mais que ações planejadas (PEREIRA, 2014, p. 25).

Em se tratando dos imprevistos, ainda é possível salientarmos o excesso de reuniões. Uma agenda organizada, permite reuniões efetivas. Além do mais, com o fácil acesso às diversas tecnologias que hoje podem ser acessadas via smartphones, facilmente é possível resolver problemas e até mesmo dirimir conflitos, sem que seja necessária uma

reunião presencial. Pois se uma agenda ou mesmo uma reunião é bem-organizada, o tempo torna-se nosso amigo e não um vilão que suga nossas energias. De outro lado, não basta ter uma agenda e não saber administrá-la. De acordo com Pereira, “é importante também saber definir prioridades entre os inúmeros compromissos e atividades planejadas” e ainda, “algumas coisas são urgentes, já outras, nem tanto. Se não for possível cumprir todos os compromissos, que pelos menos os mais importantes sejam cumpridos. Para isso é importante que se definam prioridades” (PEREIRA, 2014, p. 25). Se isso não acontece, tanto a vida pessoal como a vida missionária do gestor paroquial tornam-se uma desordem absoluta.

Dentro da dinâmica do planejamento, é de fundamental importância o destaque à palavra foco. Pereira destaca que

É preciso, a cada dia, definir aonde se quer chegar, que metas se quer atingir e quais os compromissos a serem realizados no dia. Para não perder o foco, anote cada um deles e procure reservar tempo para cada coisa. Evite interromper as atividades constantemente e procure fazer uma coisa de cada vez. Primeiro conclua a que iniciou para depois iniciar a seguinte (PEREIRA, 2015, p. 26).

Desta forma, cabe destacar a necessidade de lutar contra as distrações. Pois a perda de foco se dá, quando não temos força suficiente para dizer não às tantas coisas boas que surgem, sobretudo em nosso tempo marcado e porque não dizer, regido pelas redes sociais; estas, sendo bem utilizadas, potencializam a capacidade da evangelização e mesmo da organização e do planejamento na paróquia. Por outro lado, podem sugar nosso tempo e nossas energias.

4.3.2 Visão de Conjuntura

Qualquer estrutura organizacional e logicamente a Igreja, para que tenha uma gestão eficiente e eficaz, necessita urgentemente, uma visão de conjuntura de si, como um todo e não de partes (pastorais, movimentos, atividades), sob pena de passar por grandes, repetidos e até mesmo, irreversíveis fracassos, se olhar apenas a espiritualidade, deixando de lado a parte econômica, pastoral, missionária e assim por diante. A paróquia é um corpo. Uma visão limitada ou recortada da paróquia, causa sérios e graves problemas; o principal deles é construir várias igrejas na mesma igreja, como seitas a se multiplicarem e que, em

nome da “verdade” se alicerçam em mentiras. A paróquia é um todo, é um corpo como nos apresenta o apóstolo Paulo:

Porque, assim como o corpo é um, e tem muitos membros, e todos os membros, sendo muitos, são um só corpo, assim é Cristo também. Pois todos nós fomos batizados em um Espírito, formando um corpo, quer judeus, quer gregos, quer servos, quer livres, e todos temos bebido de um Espírito. Porque também o corpo não é um só membro, mas muitos. Se o pé disser: Porque não sou mão, não sou do corpo; não será por isso do corpo? E se a orelha disser: Porque não sou olho não sou do corpo; não será por isso do corpo? Se todo o corpo fosse olho, onde estaria o ouvido? Se todo fosse ouvido, onde estaria o olfato? Mas agora Deus colocou os membros no corpo, cada um deles como quis. E, se todos fossem um só membro, onde estaria o corpo? Assim, pois, há muitos membros, mas um corpo. E o olho não pode dizer à mão: Não tenho necessidade de ti; nem ainda a cabeça aos pés: Não tenho necessidade de vós. Antes, os membros do corpo que parecem ser os mais fracos são necessários; e os que reputamos serem menos honrosos no corpo, a esses honramos muito mais; e aos que em nós são menos decorosos damos muito mais honra (1 Cor 12, 12-23).

4.3.3 Perspectivas, objetivos, metas

Vivemos em um tempo de muitas mudanças: Administrativas, tecnológicas, comportamentais e mesmo em se tratando de fé. A reverência que se tinha a Igreja, não se tem mais. Na prática, o mundo vive como que na espreita à espera de um deslize comportamental e administrativo daqueles que estão na linha de frente da Igreja. Tudo é muito desafiador. Desta forma, se faz urgente, diante das necessidades impostas neste tempo de mudanças, que a Igreja se reorganize com frequência. Quer nas pastorais e movimentos, comunidades (ainda que pequenas), paróquias e dioceses, é urgente que se faça atualizações de processos e procedimentos. Que se trabalhe e se evangelize com criatividade e abertura às novidades e adaptações necessárias para atingir objetivos e metas, pois como afirma Pereira,

Não podemos esquecer que a paróquia é uma empresa do terceiro setor e, como tal, deve avaliar suas ações, planejar e estipular novas metas para o próximo ano, sempre com a perspectiva de poder melhor desempenhar sua missão. Sejam essas metas administrativas, pastorais ou mesmo estruturais, devem ser tratadas com a responsabilidade com que se trata quaisquer investimentos de valor, pois a paróquia não lida apenas com valores financeiros e patrimoniais, ela lida com valores humanos, sagrados, ou seja, que não têm preço, por isso todo cuidado é pouco na gestão desses bens (PEREIRA, 2014, p. 47).

De fato, o cuidado e o zelo precisam ser redobrados na Igreja, uma vez que, lidamos com o Sagrado. Existe uma perspectiva muito grande, depositada sobre aqueles

que estão a frente das estruturas eclesiais. Traçar metas de pequeno, médio e longo prazo, garantirão o sucesso da missão que nos foi confiada. Metas são como bússolas, são referências que nos ajudarão a avaliar procedimentos e mesmo o progresso daquilo que foi feito na parte administrativa e na evangelização para conquistar um objetivo. Metas podem ser de curto, médio e longo prazo, de acordo com recursos, esforços e tempo empenhados.

Imaginemos aqui, que temos três objetivos: Organizar a Missa do domingo, fazer a festa do padroeiro e construir um espaço para eventos. A primeira meta, organizar a Missa de domingo é de curto prazo; domingo é o dia do Senhor e já existe um roteiro, local e pessoas para isto. É fácil assim, se organizar para isso. Fazer a festa do padroeiro exige mais esforço de pessoas, financeiro, agenda, etc. O planejamento para tal feito precisa ser mais metódico. É uma meta de médio prazo. Por fim, construir um espaço para eventos exigirá uma preparação maior; uma capacidade de mobilização dentro e fora da comunidade, para que esta meta seja cumprida sem que haja desânimo, pois, esta meta é de longo prazo.

4.3.4 Trabalho em equipe

Quero destacar neste tópico, que diferente do que muitos pensam, trabalho em equipe e trabalho em grupo. E a diferença consiste justamente na nomenclatura: Equipe. Uma equipe é constituída de pessoas que têm comprometimento. Quando almejam com a dedicação e empenho de todos os membros, atingir determinado objetivo. Já um grupo é composto de pessoas sem laços ou comprometimentos. A diferença prática é que na equipe, o grupo de pessoas que compartilha um propósito em comum. Aqui em nossa pesquisa, fica bem claro. Na Igreja somos equipe e não grupo. Não pensar e não agir desta forma, é fracassar a proposta do Reino de Deus, esse lugar comum para todos, sem distinção. Em seu livro gestão eficaz, PEREIRA é enfático ao dizer que “para uma paróquia ser verdadeira Comunidade de comunidades é preciso que haja uma gestão compartilhada em que o padre não faça tudo sozinho, ou com apenas um pequeno grupo, mas que todos possam assumir responsabilidades...” (PEREIRA, 2014, p. 59).

O que se fala do padre, sobre não fazer tudo sozinho, precisa ser falado também dos demais gestores paroquiais, coordenadores de pastorais e movimentos. Pessoas centralizadoras, sobretudo padres que em nome do “poder sacerdotal”, pensam e agem como senhores, proprietários e chefes em suas comunidades, em nada contribuem para a

expansão destas e em consequência do Reino de Deus. É urgente que aos padres, administradores paroquiais, coordenadores de organismos, pastorais e movimentos, que decentralizem, que distribuam funções; caso contrário, por conta de uma transferência ou morte de algum desses agentes, todo um trabalho que foi construído se acabe, por não terem feito sucessores, nem tampouco, distribuído funções.

4.3.5 Formação de lideranças

Dando continuidade ao item anterior, gostaria de sublinhar a riqueza que é formar sucessores. E mais que isto: Deixar um legado de pessoas que sejam até mesmo melhores do que nós naquilo que fazemos, sem medo de perdermos espaço. Formar lideranças é seguir os passos de Jesus quando na sua despedida, diante dos Seus afirmou que “Em verdade, em verdade vos digo: aquele que crê em mim fará também as obras que eu faço, e fará ainda maiores do que estas, porque vou para junto do Pai.” (Jo 12, 14). A realização de Jesus e porque não dizer: A coroação de seu trabalho consistiu em que aqueles que com Ele estavam, fizessem mais que Ele. Numa linguagem humana, que os que Ele formou se tornassem melhores que Ele. Existem sacerdotes pensando desta forma? Coordenadores paroquiais, coordenadores de pastorais e movimentos pensam e agem assim?

Estes questionamentos acima e tantos outros que possam se desdobrar deles, nos remetem ao que PEREIRA dá ênfase em seu livro gestão eficaz: “É preciso romper com certas estruturas, sobretudo com estruturas arcaicas, centralizadoras, que reproduzem modelos de Igreja que não respondem mais aos desafios e demandas da atualidade” (PEREIRA, 2014, p. 72). “Estruturas arcaicas e centralizadoras”, ambiente competitivo e ainda a disputa de poder, não cabe mais em nenhum ambiente, sobretudo na Igreja, pioneira em seu fundador que em nada era centralizador, a ponto de delegar àquele que o traíra, a sua obra: “E eu te declaro: tu és Pedro, e sobre esta pedra edificarei a minha Igreja” (Mt 16, 18).

4.4 GESTOR COMUNITÁRIO – TRANSFORMANDO A PARÓQUIA EM COMUNIDADE DE COMUNIDADES

O documento de Aparecida cita os setores. Na prática os setores são extensões da Paróquia, ou seja: espaços menores – Capelas, bairros, ruas, associações, grupos de reflexão, de estudo bíblico, dentre outros, onde existe um povo lutando pela sua fé, sua dignidade, seus valores e direitos...Tudo isso permite a criação de comunidades verdadeiras, lugares de comunhão, de animação, de partilha de vida, de cuidado com outro, de uma espiritualidade encarnada, vivida no dia a dia; na preocupação com a saúde, emprego, alimentação, vestimenta, escola. Ao mesmo tempo, descentraliza da Igreja matriz um excesso de atividades, que na maioria das vezes não correspondem à realidade daquele bairro, daquela rua, daquele quarteirão. Possibilitar nestes setores atividades pastorais, cursos, formação e mesmo celebrações é gerar vida, sobretudo nas grandes cidades, onde as pessoas têm sérias e gritantes dificuldades de locomoção, principalmente pelas distâncias e pelo fator financeiro, além da insegurança. Nesta linha de pensamento, PEREIRA afirma que:

O padre não precisa estar o tempo todo nessas comunidades. Elas existem exatamente para dar responsabilidades aos fiéis leigos, para que participem. Se o padre tiver que sempre celebrar missa em todas essas comunidades, elas continuam clericais e não se enquadram no modelo renovado. É apenas uma ampliação da estrutura paroquial já existente. Nesse modelo renovado destaca-se o protagonismo do leigo, que assume dirigir as celebrações da Palavra, a ministrar as formações sacramentais e os próprios sacramentos, como, por exemplo, os batizados, os casamentos e tudo aquilo que a Igreja possibilita que os leigos façam. Comunidade onde tudo está centrado na figura do padre não é uma comunidade renovada. Isso não quer dizer que com esse modelo de paróquia renovada nas suas estruturas o padre perderá seu papel, sua importância. Pelo contrário, ele continua sendo muito importante, mas esse modelo implica que os leigos também ganhem importância, sem diminuir o valor e a importância do sacerdote. Um dos objetivos da formação e da transformação da paróquia em Comunidade de comunidades é fazer com que a Igreja se aproxime mais às pessoas, principalmente os mais afastados (PEREIRA, 2014, p. 73).

A questão aqui é seguir o que o documento de Aparecida tanto insiste: Que as paróquias invistam na formação dos leigos. Não é, desprezar ou desautorizar o padre, ao contrário: É até mesmo permitir que ele tenha mais tempo para fazer o que lhe cabe. Aparecida ao apelar para que as paróquias sejam “casas e escolas de comunhão”, está dando subsídio para que as pessoas vivam em comunidade e formem outras pequenas

comunidades, onde as pessoas participem da vida missionária e tenham desta forma oportunidade de serem Igreja e agentes de transformação na sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebo que esta pesquisa não encerra seu propósito. Ao concluir esta etapa acadêmica, percebo que ela é uma contribuição concreta para a igreja. Além disso, é um trabalho que não tem fim, sobretudo por conta do dinamismo do tema. A gestão é muito dinâmica, quer mundo empresarial, quer na igreja. As relações de trabalho, a economia, as relações interpessoais, a evangelização e o processo de chegar até o coração do ser humano e tantos outros desafios estão como que em ebulição. O que ontem era, hoje não é e amanhã não o será. Diante desse contexto, busquei nos três capítulos, utilizando de ferramentas da pedagogia, da psicopedagogia e do coaching (minhas áreas de atuação), alicerçado pela Palavra de Deus, documentos da Igreja e de escritos preciosos de homens e mulheres que dedicaram e dedicam sua vida por uma igreja sinodal a exemplo do papa Francisco, que apesar dos tantos ataques sobretudo dentro da própria igreja, permanece firme em sua missão. E sem medo, “insiste que a revisão da formação inclua tanto os ministros ordenados e seminaristas quanto leigos: É preciso ter a coragem de levar a fundo uma revisão das estruturas de formação e preparação do clero e do laicato da Igreja que está no Brasil” (CNBB, Doc 100, 303, p. 124). Desta forma, esta pesquisa quer ser também um instrumento formativo e consultivo para a igreja, diante dos desafios que enfrenta e enfrentará.

O capítulo primeiro da pesquisa trás os fundamentos da gestão paroquial. À partir do papa Francisco e sua “igreja em saída”, expressão que se tornou tão comum em nosso tempo, bem como seu exemplo abrindo as portas da igreja e não fechando-as. O capítulo primeiro ainda, quer contribuir com a espiritualidade dos agentes de pastoral, bem como apontar avanços necessários na questão comportamental, relacional; e desta forma, ainda que não elimine, prevenir conflitos ou mesmo saber lidar com eles, sem nos degladiarmos na igreja.

O capítulo segundo, tem seu foco na paróquia, comunidade de comunidades. A setorização ou descentralização da paróquia, pois como cita José Carlos Pereira,

Muitos não vão até a nossa matriz por vê-la muito distante de sua realidade. Alguém que mora na periferia se sentiria deslocado dentro da igreja matriz, mas se sentirá em casa na comunidade do seu bairro, entre iguais. Essa pessoa que participa da sua comunidade local é tão católica quanto aquela que participa da igreja matriz, no centro da cidade, com a diferença de que ali, na sua comunidade, ela é conhecida,

reconhecida, valorizada, pode desempenhar funções que talvez em outros espaços, como o supracitado, ela não conseguiria (PEREIRA, 2014, p 61).

Desta forma, encurtar distâncias. Se as pessoas não vão até a paróquia, a paróquia vai até as pessoas. Lhes permite ser igreja, viver em comunidade e forma comunidades. Por isso, dedico neste capítulo, uma atenção especial aos sujeitos da gestão; especialmente com um olhar para as mulheres e jovens e não somente à estrutura clerical.

No capítulo terceiro, novos caminhos da gestão paroquial, trilha um caminho de luzes, de pistas, de um caminhar dinâmico. Neste capítulo, perfil e características do gestor paroquial, podem possibilitar mudanças significativas em nossas comunidades. A citação de personagens bíblicos aqui indicados, quer nos fazer perceber pontos que podem de forma muito eficaz contribuir com a gestão. Por fim, a apresentação de cinco pilares da gestão paroquial, pode trazer ao gestor meios concretos de alicerçar seu trabalho, sua missão.

Isto posto, quero enfatizar a urgente necessidade de repensarmos o modelo de igreja que temos. O papa Francisco não pode ser “uma voz clamando no deserto”. Nem esta pesquisa encerra aqui. Que ela seja provocação, inspiração para a igreja sonhada por Francisco e formada por Jesus Cristo. Desta forma, como um conselho, cito o documento 100 da CNBB, que afirma que “a grande comunidade, praticamente impossibilitada de manter os vínculos humanos e sociais entre todos, pode ser setorizada em grupos menores. A paróquia descentraliza seu atendimento e favorece o aumento de líderes e ministros leigos e vai ao encontro dos afastados” (CNBB, Doc 100, 244, p. 106).

É urgente ir ao encontro dos afastados, dos doentes, dos desempregados, dos cansados, dos jovens, dos idosos, dos excluídos por conta da opção sexual que vivem, dos marginalizados pela cor ou pela etnia. Tal missão só se concretizará a partir de pequenas comunidades. É lá que se chora junto, sofre junto, ri junto, luta junto. E assim brota compreensão, entendimento e amor pelo outro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A MULHER É A HARMONIA DO MUNDO. VATICANO, 2017. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/cotidie/2017/documents/papa-francesco-cotidie_20170209_mulher-harmonia-mundo.html. Acesso em: 05 de mar. de 2024.

BÊNÇÃO APOSTÓLICA "URBI ET ORBI". PRIMEIRA SAUDAÇÃO DO PAPA FRANCISCO. VATICANO, 2013. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2013/march/documents/papa-francesco_20130313_benedizione-urbi-et-orbi.html. Acesso em: 03 de dez. de 2023.

BOFF, Leonardo. *A Santíssima Trindade é a melhor comunidade*, 3ª edição. Petrópolis: Vozes, 1994.

BOSE, Ruma. *Madre Teresa, Ceo*. São Paulo: Lua de papel, 2012.

BRIGHENTI, Agenor. *A Santíssima Trindade é a melhor comunidade*. Petrópolis: Vozes, 2021.

CAMINHANDO COM SANTA TERESINHA. SANTA TERESA DO MENINO JESUS, 2020. Disponível em: <http://caminhandocomsantateresinha.blogspot.com/2012/12/santa-teresa-do-menino-jesus-padroeira.htm>. Acesso em: 03 de dez. de 2023.

CARTA A DIOGNETO. ALETEIA, 2018. Disponível em: <https://pt.aleteia.org/2018/12/28/carta-a-diogneto-documento-que-descreve-quem-eram-e-viviam-os-cristaos-dos-primeiros-seculos/>. Acesso em 03 de dez. de 2023.

CATECISMO da Igreja Católica. São Paulo: Loyola, 2000. CIC 798.

CNBB. *Administração paroquial*, 2020. Disponível em: <https://www.cnbb.org.br/administracao-paroquial-investimento-na-formacao-humana-e-um-grande-diferencial/>. Acesso em: 04 de dez. de 2023.

CNBB. Comunidade de comunidades, uma nova paróquia. Brasília: CNBB, 2023.

CNBB. *Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja do Brasil 2019-2023*. Brasília: CNBB, 2019.

CNBB. *Iniciação à vida Cristã*. Brasília: CNBB, 2017.

COCCOPALMERIO, Francesco. *A Paróquia: entre o Concílio Vaticano II e o Código de Direito Canônico*. Brasília: Ed. CNBB, 2013.

CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO. São Paulo: Loyola, 11 ed. 2010.

CONRADO, Sérgio. *O planejamento pastoral à luz do Documento de Aparecida*. In: *Revista de Cultura Teológica*, São Paulo, v. 16, n. 64 (jul./set. 2008), p. 75-88.

CRISTUS VIVIT. VATICANO, 2018. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20190325_christus-vivit.html. Acesso em: 05 de mar. 2024.

DAMASCENO, Sunamita Araújo Pereira. *Formação Inicial e Continuada, Professores de Ensino Religioso e Lideranças Comunitárias*. João Pessoa: UFPB/CE, 2015

DAMIAN, Terezinha. *Gestão de Empresa: tópicos especiais de gestão empresarial*. Jundiaí: Paco Editorial, 2015.

DELAMÉA, Elenita. *Administração paroquial*. São Paulo: Loyola, 4 ed. 2005.

DIOCESE DE TEIXEIRA DE FREITAS. SÍNODO DOS BISPOS 2021 – 2023. Disponível em: https://dioceseteixeiradefreitas.com.br/?page_id=14474. Acesso em: 07 de mar 2024.

CONSELHO EPISCOPAL LATINO AMERICANO. DOCUMENTO DE APARECIDA: *Texto Conclusivo da V Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano e do Caribe*. São Paulo: Paulinas, 2007.

DRUCKER, Peter. *Administração – teoria, processo e prática*. 2. edição. São Paulo: Makron Book, 1994.

HUMILDES, BONS ESPOSOS E SENTINELAS. AGÊNCIA ECCLESIA, 2021. Disponível em: <https://agencia.ecclesia.pt/portal/vaticano-humildes-bons-esposos-e-sentinelas-o-pedido-do-papa-aos-diaconos-permanentes/>. Acesso em 07 de mar 2024.

KRAMES, Jeffrey A. *Lidere Com Humildade – 12 lições do Papa Francisco*. São Paulo: Planeta, 2015.

LIBÂNIO, João Batista. *Concílio Vaticano II: em busca de uma primeira compreensão*. São Paulo: Loyola, 2005.

LIÉGÉ, Pierre-André. *Positions de la théologie pastorale: une théorie de la Praxis de l'Église*. In: *Recherches actuelles*. Paris: 1 ed., 1971.

MCSHANE, Steven L. *Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade Global*. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MENDONÇA, José Tolentino. *Elogio da sede, obras de José Tolentino*. Lisboa: Quetzal, 2018.

MENSAGEM DE SUA SANTIDADE PAPA FRANCISCO PARA O DIA MUNDIAL DAS MISSÕES 2013. VATICANO, 2013. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/missions/documents/papa-francesco_20130519_giornata-missionaria2013.html. Acesso em 05 de mar. 2024.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade*. São Paulo: Paulinas, 2012.

NETO, Antonio Vicente Pereira; FERREIRA, Márcio Reinaldo Lucena. *Modelo de gestão eclesial na Paróquia Nossa Senhora Aparecida: novos desafios*. In: *Revista Carpe Diem*, Natal, FACEX, v. 9, n. 9 (2011), p. 19.

NOGUEIRA, Luiz Rogério. *Gestão administrativa e financeira eclesiástica*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

O QUE É E QUAL É A FUNÇÃO DE UM GESTOR. UNOPAR, 2023. Disponível em: <https://blog.unopar.com.br/o-que-e-um-gestor/>. Acesso em: 04 de dez. 2023.

O QUE É O CONSELHO DE PASTORAL PAROQUIAL. DOMINUS, 2020. Disponível em: <https://www.dominuscomunicacao.com/conselho-de-pastoral-paroquial/>. Acesso em: 05 de mar. 2024.

PAPA. FRANCISCO. *Evangelii Gaudium*. Sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual. Brasília: Edições CNBB, 2013.

PAPA. FRANCISCO. *Fratelli Tutti*. Sobre a chamada à santidade no mundo atual. Brasília: Edições CNBB, 2018.

PAPA. FRANCISCO. *Gaudete et exsultate*. Sobre a chamada à santidade no mundo atual. Brasília: Edições CNBB, 2018.

PAPA.FRANCISCO. *Querida Amazônia*. Exortação Apostólica. Brasília: Edições CNBB, 2020.

PAPA. FRANCISCO. *Spiritus Domini*. Sobre a modificação do cân. 230 § 1 do código de direito canônico acerca do acesso das pessoas do sexo feminino ao ministério instituído do leitorado e do acolitado. Brasília: Edições CNBB, 2021.

PAPA. JOÃO PAULO II. *Mulieres Dignitatem*. Sobre a dignidade e a vocação da mulher. Brasília: Edições CNBB, 1988.

PAPA. PAULO VI. *Apostolicam Actuositatem*. Decreto Sobre O Apostolado Dos Leigos. Roma: Vaticana, 1965.

PAPA. PAULO VI. *Gaudium et Spes*. São Paulo: Paulinas, 2015. (Documentos do Concílio Ecumênico Vaticano, 2).

PAYÁ, Miguel. *O Planejamento pastoral a serviço da evangelização*. São Paulo: Ave-Maria, 2005.

PEREIRA, José Carlos. *Gestão eficaz: Sugestões para a renovação paroquial*. São Paulo: Paulus, 2014

PEREIRA, José Carlos. *Gestão Eclesial – Tarefas, responsabilidades e práticas*”. São Paulo: Ave Maria, 2012.

SENRA, Ricardo. QUAIS SÃO AS GRANDES GUERRAS EM CURSO NO MUNDO. BBC, 2023. _Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c192m733912o/>. Acesso em 04 de dez. de 2023.

RABOLINI, Luiza. ROMAA VAZIA, A DRAMÁTICA VISITA DO PAPA FRANCISCO PARA REZAR PELO FIM DA PANDEMIA. UNISINOS, 2020. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/597127-roma-vazia-a-dramatica-visita-do-papa-francisco-para-rezar-pelo-fim-do-virus>. Acesso em 03 de dez. de 2023.

ROBBINS, Stephen P. *O processo administrativo*. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 1981.

RUIZ, Emerson Marcelo. *A parábola bíblica da accountability*. In: *Revista Paróquias e Casas Religiosas*. Aparecida, n. 58 (2016), p. 42-43.

RUIZ, Emerson Marcelo. *A paróquia na mudança de época: uma rede de comunidade na erada informação*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, 2015.

SANTOS, Dom Edson Oriolo. *Gestão Paroquial Para Uma Igreja Em Saída*. São Paulo: Paulus, 2018.

SCHEIN, Edgar. *Cultura organizacional e liderança*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

SÍNTESE SOBRE O SÍNODO DOS BISPOS, 2021. Disponível em: <https://dioceseteixeiradefreitas.com.br/wp-content/uploads/2021/10/Síntese-sobre-o-Sínodo-dos-Bispos.pdf>. Acesso em: 05 de mar. 2024.

PEIXOTO, PAULO. SINODALIDADE. CNBB, 2023. Disponível em: <https://www.cnbb.org.br/sinodalidade/#:~:text=Com%20origem%20na%20palavra%20s%C3%ADno%20do,constru%C3%A7%C3%A3o%20do%20Reino%20de%20Deus>. Acesso em: 05 de mar. 2024.

SINODO DA SINODALIDADE. VATICAN NEWS, 2023. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/igreja/news/2023-10/sinodo-sinodalidade-buscando-verdade-pelos-olhos-de-jesus.html>. Acesso em: 05 de mar. 2024.

TEIXEIRA, Patrícia Espíndola de Lima. STEIN, EDITH. *A Formação Integral da Pessoa em Edith Stein: Perspectivas Teológicas e Pedagógicas*. Rio Grande do Sul: PUC/RS, 2019

TZU, Sun. *A arte da guerra*. São Paulo: Jardim dos Livros, 2017.

SIQUEIRA, Sabrina. TIPOS DE PERFIS COMPORTAMENTAIS. SÓLIDES, 2021. Disponível em <https://blog.solides.com.br/tipos-de-perfis-comportamentais/>. Acesso em 04 de dez. de 2023.

SIQUEIRA, Sabrina. TUDO SOBRE MODELOS DE GESTÃO. SÓLIDES, 2021. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-modelos-de-gestao/>. Acesso em 04 de dez. de 2023.

WOLF, Notker. *Arte De Liderar Pessoas*. São Paulo: Vozes Nobilis, 2012.