

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2014/2015**

***IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO ECLESIAL  
DA PARÓQUIA SÃO VICENTE MÁRTIR***

**Maria Aparecida Martins do Patrocínio**

**Dr<sup>a</sup>. Silvia Generali da Costa**

**Resumo**

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância dos procedimentos administrativos: planejamento, organização, direção e controle, na administração eclesial da Paróquia São Vicente Mártir para traçar um plano básico de gestão que apontará melhorias nas rotinas administrativas atuais, estimulando algumas mudanças, estipulando objetivos na intenção de melhorar resultados e fortalecer a estrutura organizacional da paróquia. O trabalho está fundamentado em literaturas de administração, administração eclesial e gestão eclesial. Na coleta dos dados e análise de resultados foram utilizadas a entrevista estruturada, a análise documental e a experiência da entrevistadora na organização referida. Como principais resultados destacam-se a importância do voluntariado; administração do tempo; a relação entre boa administração e o bem-estar das pessoas; captação de recursos; tomadas de decisões; prática das funções administrativas para melhorar processos; organização; adaptação do pároco e novos colaboradores; a importância de um plano de gestão; a interação da função controle e liderança; e a comunicação.

**Palavras-Chaves:** administração eclesial, processos administrativos, plano de gestão, mudança organizacional

# **IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO ECLESIAL DA PARÓQUIA SÃO VICENTE MÁRTIR**

## **Introdução**

A Paróquia São Vicente Mártir está passando por intensas fases de mudanças estruturais e conseqüentemente, em alguns processos administrativos buscando uma melhor adequação para a nova visão sistêmica na instituição religiosa. A implementação de modernas práticas na administração eclesial, o uso de tecnologias e novas ferramentas, facilitam e aprimoram os conhecimentos e aprendizagem utilizados há mais de 2.000 anos na Igreja Católica. É importante visualizar a Paróquia não apenas no nível espiritual, mas ter a capacidade de buscar novos caminhos para melhorar seu desempenho como organização.

A necessidade de estipular objetivos para capacitar todos os envolvidos com a administração eclesial da paróquia, se torna um desafio no aspecto de gerenciá-la. É preciso despertar nos colaboradores e voluntários o comprometimento e responsabilidade com os bens materiais e espirituais da igreja e a importância da constante capacitação.

A igreja para a grande maioria da sociedade é vista apenas como uma Entidade Religiosa, que não possui receitas e despesas, mas sobrevive de doações através, principalmente, da contribuição do dízimo. Não é considerada como uma organização sem fins lucrativos que desenvolve, produz e vende seus produtos religiosos, gerando receita mensal para cumprir com pagamentos de despesas fixas e custos variáveis. Saber administrar corretamente os bens temporais da igreja, também faz parte da evangelização.

No caso da Instituição Religiosa vista como organização, a necessidade de suprir, atender e acolher as pessoas fragilizadas e descrentes vem do conhecimento de milhares de anos atrás. Possuir e dominar todos estes conhecimentos torna fácil a realização de atividades religiosas específicas, que geram a receita necessária para pagar as despesas da entidade e continuar atendendo as expectativas das pessoas. A igreja possui uma administração eclesial, que conta com seus colaboradores e voluntários. Mostrar uma administração eficiente e organizada, que adota ações e estratégias pertinentes à rotina das tarefas, facilita seu andamento, desenvolvimento e renovação.

Na Paróquia São Vicente Mártir a responsabilidade e supervisão das funções desenvolvidas nas suas dependências pertence ao pároco - diretor espiritual e administrador paroquial - que conta com o auxílio dos colaboradores, do Conselho de Assuntos Econômicos e do Conselho Pastoral Paroquial, para o andamento das tarefas. O principal setor é a Secretaria Paroquial, que serve de ponto de apoio ao pároco, religiosos e religiosas e leigos. É neste setor que grande parte das rotinas administrativas são praticadas.

A paróquia possui uma estrutura de serviços para valorizar sua marca e posicionamento, que é desempenhada em conjunto por colaboradores e alguns voluntários, que atuam nas pastorais, grupos e movimentos.

Um ponto muito importante a se notar é a precária formação gerencial dos párocos que são preparados para praticar a espiritualidade e se deparam com o gerenciamento de uma paróquia, a qual é semelhante a uma empresa. Além disso, existe a indisponibilidade de vocacionados gratuitos com conhecimentos para administrar uma empresa, bons gestores. Quando a paróquia tem um pároco preparado para a administração, estão capacitados para gerenciar, se deparam com a realidade a qual precisam administrar egos, vaidade, sentimentos, espiritualidade, etc.

Os processos e ações desenvolvidos são simples e sucintos, feitos para atingir a satisfação das necessidades e desejos dos fiéis. Busca evidenciar a marca e posicionamento da paróquia e da igreja em geral, deixando claro o benefício da instituição para os paroquianos e

a Comunidade do entorno. Para que isso aconteça de forma eficaz, é preciso aprimorar os conhecimentos e práticas de administração, investir na formação dos colaboradores e gerir uma paróquia competente.

Na conjuntura atual, a interação cada vez maior do mundo com a Igreja Católica e sua influência junto a assuntos de diversas áreas, mostra o quanto é importante uma reestruturação gradual nos procedimentos e processos administrativos da gestão eclesial da paróquia, contabilizando desta forma, as ações hoje realizadas, com as melhorias a nível administrativo. Este trabalho busca o alinhamento destas mudanças nos processos, no intuito de aprimorar as metas a curto e médio prazo, que medem os resultados dos projetos e campanhas desenvolvidas.

Atualmente, não existem critérios de avaliação de desempenho dos processos administrativos. Existe uma dificuldade na percepção dos colaboradores, voluntários e paroquianos, com relação à integração da instituição religiosa x instituição empresa.

Desta forma, o objetivo presente deste trabalho é **identificar os elementos fundamentais para a implantação de um plano de gestão para a administração eclesial da paróquia, através da percepção do pároco e do Conselho de Assuntos Econômicos Paroquial**. Através deste objetivo, buscou-se otimizar e apoiar os objetivos específicos que auxiliarão no andamento do trabalho. Sendo eles: verificar a gestão atual da administração eclesial na Paróquia São Vicente Mártir; identificar e analisar onde existem falhas no planejamento, organização, direção e controle dos processos internos, conforme o referencial teórico de Costa e Vieira (2010); sugerir ao pároco e ao Conselho de Assuntos Econômicos um plano de gestão que vise melhorias para uma adequada administração eclesial da paróquia e elaborar um plano que possa vir a ser implantado a curto e médio prazo para realizar estas melhorias na sua administração eclesial.

A partir destes objetivos busca-se a capacidade de desenvolver tarefas e atividades administrativas para facilitar o entendimento dos colaboradores, estimulando o comprometimento e responsabilidade de realizar um bom trabalho com qualidade.

É nítido perceber que a paróquia possuiu muitas falhas nos seus processos administrativos, pois não possui uma administração eclesial bem definida; não existem critérios de avaliação em alguns processos administrativos e ações existentes; não possui metas e indicadores próprios para continuar desenvolvendo a administração eclesial. Estes processos administrativos e ações desenvolvidas, na maioria das vezes, não são contabilizados como fatores determinantes para o crescimento da paróquia. Existem algumas dificuldades na percepção dos colaboradores e voluntários quanto à importância destas ações e processos; pois não possui uma visão sistêmica clara da paróquia como organização, que gera receita e despesas, sem acumular lucro.

Assim, tem-se como situação problemática deste trabalho a seguinte questão: **Como identificar os elementos fundamentais de planejamento, organização, direção e controle para a implantação de um plano de gestão na administração eclesial atual da paróquia para obter melhorias?**

Na busca de melhorias na administração eclesial da Paróquia São Vicente Mártir, a ideia de implantar um plano da gestão que traga possibilidades de modernizar e facilitar gradualmente os processos administrativos e ações da estrutura paroquial torna o conjunto funcional das tarefas e atividades desenvolvidas uma maneira concreta do zelo, do cuidado e da responsabilidade para com sua gestão e qualidade no atendimento com os paroquianos e o público em geral.

A necessidade de mudança para acompanhar a realidade atual, deve ser observada e analisada por todos os envolvidos. É preciso avaliar as práticas desenvolvidas, verificar onde existem falhas e buscar melhorias para tornar a paróquia organizada e eficaz.

É importante avaliar a administração eclesial da paróquia, identificando as necessidades de melhorias nos processos administrativos e ações desenvolvidas. Deste modo, oportunizar na verificação destes processos e ações, a existência de eficiência e qualidade, que apontem a importância de implantar mudanças que contribuam nas questões de natureza administrativa e organizacional da paróquia. Com base nesta implantação, viabilizar e proporcionar de forma positiva, maiores benefícios e facilidades à paróquia que demonstrem uma identidade corporativa sem fins lucrativos junto à comunidade e que capacite seus colaboradores para enfrentar os desafios frequentes do setor.

Uma administração eclesial eficiente é importante para o sucesso da missão de evangelizar. Nós católicos podemos ver de fato, que desta forma organizada de gerir a paróquia, a capacitação e obtenção de recursos facilita a continuidade de desenvolver o conhecimento e aprendizagem do catolicismo, e permite suprir as necessidades diárias de despesas, manutenção e obras da igreja. Por este motivo, este trabalho foi estruturado na introdução e em mais treze partes que evidenciam a realidade de uma paróquia, a administração na igreja, a compreensão de ser uma organização sem fins lucrativos, a influência da gestão, a importância dos processos administrativos, a administração eclesial, o Código do Direito Canônico, o planejamento operacional com abrangência no controle e na liderança, a busca por mudanças e inovação, a gestão de pessoas e a participação das pessoas no processo de mudança. Após, são abordados os métodos do artigo, a análise dos resultados e encerrando com as considerações finais.

## **A Situação e Realidade de uma Paróquia**

A globalização, as crises, as mudanças no mundo corporativo e religioso, os problemas sociopolíticos e econômicos e as atitudes em geral mostram que o mundo mudou e está sempre mudando. Tudo ficou, está e será diferente, inclusive na Igreja Católica.

A realidade paroquial nos dias de hoje, destacam os atos eclesiais de uma comunidade cristã que deve ser regida através de uma organização comunitária. O crescimento desta comunidade faz necessária a estruturação concreta de várias funções. A instituição eclesial adquiriu certa descentralização e autonomia. Esta situação e realidade da paróquia é característica, que implica uma atividade típica que possa acompanhar as mudanças que ocorreram com o passar dos tempos. Nesta comunidade paroquial existe uma ampla determinação jurídica com relação às atividades e a própria constituição da paróquia. São algumas designações que deixam ampla liberdade das ações e direcionam para outras atividades específicas e importantes dentro da pastoral, movimentos e grupos. (GRINGS, 2013)

Como a paróquia é uma célula viva da Igreja Católica é necessário que seja feita uma vigorosa renovação, que exija reformular suas estruturas e processos administrativos. Impulsionar uma boa administração eclesial com ações realmente significativas e pensamentos positivos. Realizar uma mudança focalizada no agente ativo voltado para ações mais participativas e de maior comprometimento do clero, colaboradores, voluntários e fiéis.

## **A Administração e a Igreja Católica**

A partir da globalização, a Igreja Católica de uma maneira lenta, mas de alguma forma gradual, está e procura acompanhar as mudanças diárias no mundo, analisando seus paradigmas e dogmas na intenção de continuar exercendo seu poder e ao mesmo tempo, deixar claro ao mundo que sua jornada de trabalho administrativo não é nada novo.

Para Wardman (1996) o caminho para estabelecer uma organização ou instituição que aprende inicia de dentro para fora. Está no compromisso das pessoas envolvidas como o

pároco, fiéis, voluntários e colaboradores enxergarem o mundo, focando o ambiente interno e buscando algumas mudanças na estrutura e sistemas da instituição, para alcançar maiores resultados dos trabalhos. No caso da Igreja Católica, a instituição conseguiu e consegue desenvolver uma capacidade de continuar criando seu futuro. Está sempre comprometida com as provas de suas fortes estruturas de forma bem sistêmica.

Bráulio (2015) lembra a importância dos Princípios da Administração de Henry Fayol, que ajudam a conduzir a administração eclesial, são eles: o Princípio da Centralização que certifica o pároco como responsável, ou o coordenador de uma pastoral, grupo ou movimento, ou na atividade dos conselhos pastorais ou administrativos, ou nas atividades administrativas das secretarias paroquiais. É muito relevante considerar a participação dos colaboradores, fiéis ou leigos nas tomadas de decisão que detonam o grau de centralização; o Princípio da Hierarquia concentra o poder nas mãos do pároco, na figura do administrador paroquial, subordinado ao Bispo Arquidiocesano, ao Papa que orienta, organiza e coordena todos os órgãos e fiéis da Igreja Católica. A ordem é direta de cima para baixo; o Princípio da Ordem está em conexão com a existência da relação funcional entre fenômeno/objetivo e sua realização ao lugar.

É inerente aos objetivos e ao capital humano, quando é muito bem aplicado na forma de conduzir as pastorais, grupos e movimentos transformando-as em equipes eficientes de trabalho; e o Princípio da Remuneração que está relacionado ao salário estipulado pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, o trabalhador que atua de modo harmônico aos interesses do seu empregador e empregados. No caso da igreja, ao padre cabe a cômputo que tem valor estipulado por cada diocese, ao leigo pelo regime da CLT de acordo com as Leis Cíveis e aos voluntários/leigos que atuam nas pastorais, grupos ou movimentos, a remuneração em benefício da construção motivacional individual, permitindo que pessoas comuns realizem coisas incomuns. (BRÁULIO, 2015)

### **A Paróquia como uma Organização Sem Fins Lucrativos**

Com tantas incertezas e aceitações por parte da sociedade, hoje em dia, compreender que uma paróquia é considerada uma instituição sem fins lucrativos e isenta de impostos, torna-se mais fácil para continuar a executar suas tarefas sociais, cuidar das necessidades específicas das pessoas, prosseguir a ser um agente de mudança humana para continuar a transformar vidas.

No entendimento de Drucker (2002), a instituição necessita de um gerenciamento por não possuir um lucro convencional, fortalecer sua missão para promover mudanças nas pessoas e na sociedade através de ações corretas. No caso da Igreja Católica, com uma missão milenar de valores concretos, boas intenções e comportamentos exemplares, sua missão precisa focar ainda mais na realização de ações, com a contribuição dos indivíduos e fortalecendo a ideia de que eles sintam-se sempre contribuindo para atingir uma meta. É essencial que existam oportunidades, competência e compromisso para acreditar na missão, na sua finalidade e resultados finais.

Portanto, é preciso que o líder da paróquia, que no caso, é o pároco preveja momentos de crise, resista a ela e busque soluções juntamente, com seus colaboradores, voluntários e fiéis. Inovar e renovar sempre. Organizar-se para buscar uma inovação sistemática, sabendo que o ponto de partida é aceitar e reconhecer que a mudança não é uma ameaça e sim uma oportunidade. Saber onde buscar estas oportunidades internas e externas. Adotar estratégias inovadoras, conforme diz Drucker (2002, p. 10): *“a inovação bem-sucedida encontra um alvo de oportunidade. Alguém que é receptivo, que recebe bem as novidades, quer ter sucesso e, ao mesmo tempo, ocupa na organização uma posição de destaque suficiente para que, no*

*caso da inovação dar certo para ele, o restante da organização diga: Bem, essa novidade deve ser boa”.*

## **A Influência e o Papel da Gestão**

Assim como numa empresa, os indivíduos que atuam numa paróquia são responsáveis por seu comportamento e desempenho. A predominância de uma liderança, de disciplina e autonomia vai mostrar a eficácia no processo de gestão.

A visão de Drucker (1976, p. 72) compartilha quase em totalidade, a atuação do administrador paroquial, no dia-a-dia das atividades de uma paróquia:

*“Se um homem deseja ser um gerente, isto é, se quer ser considerado responsável por sua contribuição, tem de se preocupar com a possibilidade de uso de seu “produto”, isto é, seu conhecimento. Gerentes eficazes sabem disso. Porque são imperceptivelmente conduzidos por sua orientação ascendente a descobrir o que os outros necessitam, o que os outros veem, o que os outros entendem...”*

O pároco com seu conhecimento espiritual foca na contribuição que os fiéis, voluntários e/ou colaboradores precisam estruturar, conforme os quatros requisitos básicos existentes das relações humanas, tais como: comunicabilidade que está no centro de qualquer ação ou tarefa para se obter resultados eficazes, com as contribuições propostas; trabalho em equipe que mostra a importância de cada indivíduo na realidade da organização, o fato de pessoas diferentes, com conhecimentos e habilidades diferentes, trabalharem juntas de uma forma lógica com a situação do momento e as demandas das tarefas existentes, neste caso, muito prescindível à paróquia; autodesenvolvimento que depende da contribuição que cada pessoa estabelece para desempenhar as tarefas e ações solicitadas para o desenvolvimento da Instituição Religiosa entende a importância da comunicação entre um e outro indivíduo, reconhece as necessidades, procedimentos, objetivos e percepções de cada um nas atividades; e o desenvolvimento dos outros sejam eles fiéis, voluntários e/ou colaboradores que estabeleçam padrões necessários às tarefas, que de alguma forma elevam-se para a realização e obtenção da satisfação. (DRUCKER, 1976)

Vale lembrar o quanto é importante que se saiba agir nas diversas situações do dia-a-dia da paróquia, o gestor/pároco utilizando competências para planejar e executar os planos existentes e elaborados que agreguem valor e sabendo conduzir com habilidade processos e ações organizacionais, gerir mudanças e adaptar técnicas de gestão. (COSTA E VIEIRA, 2010)

## **A Importância dos Processos Administrativos na Gestão de uma Paróquia**

Assim como numa organização empresarial, na paróquia é necessário que sejam seguidos corretamente os processos administrativos: planejamento, organização, direção e controle, para alcançar os objetivos e metas estipulados pelo gestor/administrador paroquial, que no caso é o pároco, com o auxílio do Conselho de Assuntos Econômicos - CAE. Na abordagem de Chiavenato (2000), a elaboração de estratégias para conseguir eficácia nas ações é preciso ter bem definido estes processos administrativos que compõe o sistema. Eles integram diferentes tarefas para a execução da estratégia e obtenção de resultados positivos. É preciso definir os objetivos e formular as estratégias para reformular a estrutura administrativa da instituição. Estabelecer um plano de ação e uma gestão mais adequada que desenvolvam e analisem o ambiente da paróquia, as atividades desempenhadas, a tecnologia utilizada e os indivíduos que estão envolvidos. Respeitando o estilo próprio da Instituição Religiosa, deve-se buscar uma administração das ações que induzam a seriedade nas estratégias escolhidas pelo gestor.

Outro ponto é continuar trabalhando a espiritualidade dos indivíduos, pois desta maneira, consegue-se melhores resultados individuais e em equipes. A pessoa sente-se responsável pelas atividades e atitudes, sabe que pode realizar mudanças necessárias, com relação ao que está errado e atrapalha o andamento do processo, foca nos seus objetivos e nos da paróquia dedicando-se ao máximo para conquistá-los. Assim, percebe novas possibilidades de aprendizado, desenvolvimento, comprometimento, desempenho e crescimento pessoal e profissional.

### **Administração Eclesial**

Assim, como em algumas empresas e organizações sociais, as paróquias também buscam um modelo de gestão que traga bons resultados, valorizando e priorizando a qualidade de vida do pároco, colaboradores, voluntários e fiéis, sem obter lucro. Não esquecendo que todos têm responsabilidades, indiferente do que façam. Quem possui estas responsabilidades é de alguma maneira um administrador, ajudando na administração paroquial.

Na visão de Pereira (2012), como a igreja gera bens que são da Comunidade, é necessário que tenha uma administração e como resultado indivíduos responsáveis por esta administração. Estes devem conhecer sua missão e exercer as responsabilidades próprias para administrar os bens da paróquia, principalmente o pároco, com a função de gestor ou administrador paroquial. Não esquecendo que o objetivo principal não é o lucro e sim o bem comum e a espiritualidade, mas lembrando que para o desenvolvimento da Instituição é fundamental administrar os recursos financeiros que vem através de doações, ofertas e da Pastoral do Dízimo. Com estes recursos obter a melhor forma de atingir seus objetivos. Por isso, a importância do auxílio do Conselho de Assuntos Econômicos e Conselho Pastoral Paroquial, na gestão do pároco.

Desenvolver um senso crítico na análise das atividades desempenhadas, verificar onde existem falhas, buscar solucioná-las sem causar mal-estar entre pastorais, movimentos e grupos, elaborar estratégias e tomadas de decisões coerentes com a realidade, numa visão do todo, tornam estas atividades eficientes.

Nogueira (2008) já diz que é preciso organizar a paróquia do mesmo modo que se prepara uma empresa, estipulando objetivos próprios da instituição, com as funções dos setores determinados e as responsabilidades exclusivas de modo bem claro. A gestão econômica recebe uma atenção especial do Código de Direito Canônico, sendo taxativo em alguns Cânones. É importante que a pessoa que administra a paróquia tenha conhecimento das técnicas de gestão e preparo. O que grande maioria não tem. Saber administrar é trabalhar e desenvolver pessoas muito diferentes entre si, que estão unidas aos objetivos e buscam atingir as metas da paróquia, executando os quatro processos administrativos: planejar, organizar, dirigir e controlar.

### **A Legislação da Paróquia através do Código do Direito Canônico**

Muitas pessoas não tem conhecimento, mas a Igreja Católica é regida por leis eclesiais que estão compiladas no Código do Direito Canônico. Uma coleção de sete livros que auxiliam no cumprimento coerente sob todos os aspectos, de forma interna e externa que pertencem à disciplina e obediência imposta pela instituição. Estas leis determinam a forma de conduzir, adquirir, conservar, administrar e alienar os bens temporais e trazem mudanças oportunas que se adaptem a novos hábitos mentais e as novas necessidades. Estes sete livros do Código estão intitulados da seguinte maneira: Das Normas Gerais, Do Povo de Deus, Do múnus de ensinar da Igreja, Do múnus santificador da Igreja,

Dos bens temporais da Igreja, Das sanções na Igreja e Dos processos. (CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO, 1985)

No Livro II – Do povo de Deus, Parte II – Da constituição hierárquica da Igreja, Capítulo VI Das Paróquias – Dos Párocos e dos Vigários Paroquias, os Cânones 520 a 525 falam da entrega da paróquia a um instituto religioso clerical ou a uma sociedade clerical de vida apostólica, definindo que apenas um sacerdote seja o pároco, mediante um contrato por escrito por tempo determinado, que se determine entre outras coisas, o respeito ao trabalho que será realizado, aos indivíduos que serão dedicados as atividades e aos assuntos econômicos, conforme os cânones a seguir, retirados do Código de Direito Canônico (1985):

...

Cân. 532 – Em todos os assuntos jurídicos o pároco representa a paróquia, nos termos do direito; vele por que os bens da paróquia sejam administrados nos termos dos cân. 1281 – 1288;...

Cân. 537 – 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.

...

A paróquia como comunidade de fiéis, sob os cuidados do pároco e sob a autoridade do Bispo Arquidiocesano deve seguir estas leis. Para Grings (2013) a organização da paróquia com o novo Direito Canônico prescreve todos os livros necessários que são utilizados para registros, os conselhos pastoral e de assuntos econômicos, as condições que auxiliam para a criação ou supressão, a personalidade jurídica da instituição, a administração e a função confiada ao pároco como diretor espiritual e administrador paroquial.

## **Incorporando o Planejamento Operacional na Gestão Paroquial**

Todos nós sabemos que as empresas não são administradas de maneira improvisada, é preciso que sejam elaboradas estratégias de todas as atividades que serão desempenhadas, bem como, identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente que operam, avaliar as forças e fraquezas, a capacidade potencial de antecipar necessidades e demandas do mercado ou competir nas condições de risco junto aos seus concorrentes. (CHIAVENATO, 2000)

Na gestão de uma paróquia não é muito diferente. Conforme Chiavenato (2000), a necessidade de combinar as oportunidades do ambiente com os objetivos básicos da Instituição Religiosa, faz com que a paróquia desempenhe tarefas em todos seus níveis de atividades, com certa disciplina e algum padrão que utilizem as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. Neste caso, um plano básico para esta estratégia é elaborar um planejamento operacional condizente a realidade de uma paróquia, que seja adequado para lidar com toda conjuntura milenar da Igreja Católica. Criar planos operacionais que executem as tarefas e obrigações cotidianas, sem descaracterizar a instituição. Projeta-lo para o curto e médio prazo na maioria das rotinas administrativas. Abranger as tarefas isoladamente e interessar-se pela conquista das metas estipuladas.

Segundo Chiavenato (2000), os procedimentos do planejamento operacional de modo geral são convertidos em rotinas e desenvolvidos na forma de listas de verificação (*checklist*) ou fluxogramas, sendo que este último pode ser apresentado de vários tipos. Ambos facilitaram bastante na execução das tarefas e atividades. É preciso evidenciar o controle e a liderança do pároco para uma boa condução deste plano, destacando este dois subitens a seguir.

### **1.1. Abrangência do Controle na Gestão da Paróquia**



Na análise de Chiavenato (2000), para se obter um bom resultado nos processos administrativos de uma paróquia, é fundamental que a função controle seja interdependente e interagente, para tornar-se eficaz. É preciso conferir se a atividade fiscalizada atinge ou não o objetivo ou resultado esperado. Neste caso, presume-se que existam objetivos previamente estabelecidos e planos operacionais que determinem o que fazer.

Esta função de controlar nos trás características bem definidas, sendo elas: “*definir os padrões de desempenho; monitorar o desempenho; comparar o desempenho com os padrões; e tomar a ação corretiva para assegurar os objetivos desejados*”. (CHIAVENATO, 2000, p. 134)

Enquanto, o planejamento é a abertura do processo administrativo, o controle será o seu fechamento/finalização. Vale lembrar o quanto o pároco será importante na realização e desenvolvimento das funções administrativas. Será preciso ter uma boa capacidade de liderança e motivação.

## **1.2. Liderança na Visão Católica**

Mesmo antes de Cristo, tivemos alguns líderes visionários da Igreja Católica que desempenharam muito bem sua função. Pois, serviram ao seu povo, identificando e satisfazendo suas necessidades autênticas. Por este motivo, vale lembrar que o maior líder de todos os tempos foi Jesus Cristo, que liderou e serviu seu povo.

O pároco sendo pastor, diretor espiritual e gestor da igreja precisa estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus liderados, para atingir resultados organizacionais desejados, através das competências destes liderados, alcançando as metas estipuladas. Deve influenciar, inspirar, dar exemplo através do comportamento ético, verdadeiro, respeitoso e consistente, aos indivíduos que o auxiliam na administração da paróquia. Procurar desenvolver com confiança, autoridade e habilidades, o caminho que os liderados devem seguir, supri-los com os materiais e atitudes que precisam para conquistar as metas, ter equilíbrio para cumprir tarefas e lidar com os diversos comportamentos. Cuidar da comunidade, do clima e cultura organizacional. Aprender técnicas de liderança e gestão são fatores muito importantes para tornar um padre um grande líder. (NOGUEIRA, 2008)

Para Murad (2007) é preciso construir a capacidade de liderança e gerenciamento do pároco. Pois, no seu caso, será um líder democrático que mobiliza as pessoas para o comprometimento, responsabilidade com as estratégias, a visão e missão, almejando resultados e enfrentando os obstáculos. Conduzir com sabedoria e de forma política os conflitos existentes nas pastorais, movimentos e grupos, associar os indivíduos aos projetos. Estimular a criatividade, trazer inovação e estar disposto a aprender sempre. Reconhecer e identificar nos liderados seus potenciais, entender e valorizar as diferenças, aumentando o nível de satisfação de todos e atingindo resultados organizacionais.

## **A Paróquia em busca de Mudanças Necessárias e Inovação**

A paróquia vista como uma empresa, apesar de não ser, precisa ter foco na organização do trabalho, priorizando a diversidade dos seus objetivos nas análises e resultados das tarefas, estimular modelos de inovação administrativa, projetar mudanças organizacionais que continuem construindo o conhecimento, visualizem a realidade administrativa para propor e determinar mudanças. (MOTTA, 2000)

Conforme Motta (2000), a mudança percebida na obtenção de novos compromissos ou sistemas de valores das pessoas mostra que os objetivos organizacionais estão interligados com os objetivos individuais de cada um. No caso de uma paróquia:

“Nessa perspectiva, mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever; o processo de mudança é quase uma reificação, ou seja, consiste em adaptar a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente...” (MOTTA, 2000, p. 46)

Procurando evidenciar a necessidade de mudança, a importância deste processo consciente em gerar uma nova realidade organizacional na Instituição Religiosa, faz com que o comportamento humano seja resultado de um processo de ação mútua e social. Tendo como objetivo desta mudança à harmonia e satisfação no ambiente de trabalho, constatando fatores de realização e progresso ao indivíduo e como resultado a eficiência e o sentimento de pertencer ao lugar.

“O agente de mudança é uma pessoa hábil em trabalhos de intervenção grupal e conhecedora da problemática de recursos humanos na organização moderna. O treinamento é largamente utilizado, tanto pelos conhecimentos que possa transmitir quanto como instrumento auxiliar na mudança das atitudes e comportamento individuais”. (MOTTA, 2000, p. 99)

No entendimento de Motta (apud SENGE, 2000) mudar é colocar frente a frente à empresa, no caso a paróquia, com novas perspectivas, ações e modelos mentais; utilizar este pensamento sistêmico para desenvolver o aprendizado construtivo entre os indivíduos que possuam capacidades equivalentes.

Segundo Wood Jr (1995), na conjuntura da Instituição Religiosa a mudança deve ser inserida gradualmente e fazer parte do seu dia-a-dia. É preciso vê-la como um processo e contribuir para um princípio de melhorias contínuas no ambiente. Gerenciar os colaboradores e voluntários para mantê-los motivados e evitando aborrecimentos para ter sucesso no processo de mudança.

No caso da paróquia, seguir os paradigmas e dogmas impostos pela Igreja Católica rigidamente, mostra que sua atuação durante décadas pode estar inserida no Princípio da Inércia Organizacional onde: *“a habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer a existência de estruturas estáveis, reprodutibilidade e padrões. E tudo isso implica resistência a mudanças. Essa resistência seria essencialmente função do porte e idade da organização”*. (WOOD JR, 1995, p.19)

É necessário considerar e ter em mente que a mudança ocorre muito rápido, com bastante amplitude e complexidade. Uma importante etapa que tornou a mudança desta forma, é que vivemos na era da informação. Onde diariamente somos bombardeados a cada minuto/segundo com novas informações. As organizações se obrigam a aprender e viver com as mudanças não apenas na parte estrutural, mas também na cultural e comportamental. Ocorrendo uma transformação no papel das pessoas que trabalham nestas organizações. No caso da paróquia não é diferente. Costa e Vieira (2010) explicam que uma inovação começa a fazer parte de um sistema quando está preparado para recebê-la e percebe que seus efeitos serão muito satisfatórios. Podemos elencar a Instituição Católica, no modelo do equilíbrio que se depara com diferentes momentos, mudanças do ambiente externo e interno.

Nos dias atuais, faz parte do conjunto funcional de uma paróquia, ferramentas que auxiliam, atendem, responsabilizam pela rapidez e segurança as rotinas administrativas e financeiras necessárias, processos de gestão e controle do fluxo de dados da instituição, ajudando e diminuindo o tempo gasto nas atividades fins, aumentando a produtividade, reduzindo a margem de erros e retrabalho, priorizando o atendimento das pessoas. A utilização destas ferramentas demonstra que a igreja está se profissionalizando, buscando a eficiência no serviço e agregando as novas tecnologias.

Oriolo (2015) aborda o fato do mundo atualmente viver a era digital/virtual e questiona como este atual contexto pode auxiliar no plano pastoral e gerencial. O pároco na função de líder e formador de opinião cria uma atitude otimista com o mundo digital/virtual

que interaja harmoniosamente com a convivência da Comunidade e ajuda na administração eclesial.

### **Gestão de Pessoas em um Ambiente Religioso**

O foco na gestão de pessoas como importante e grande potencial humano nas paróquias para o bom andamento, desenvolvimento e eficiência da administração eclesial, refere-se à conduta pessoal e profissional esperada de cada colaborador e voluntário que exerce uma função na instituição.

Conforme Mascarenhas (2008), a necessidade de tornar estas pessoas como agentes de mudanças contínuas, ajuda a definir os papéis que cada um desempenha perante suas atividades e mobiliza a capacidade de construir a base de recursos que a paróquia precisa. O pároco, os colaboradores, os voluntários e os fiéis devem fazer a função de um departamento de Recursos Humanos. Buscar desenvolver e estimular as capacidades dinâmicas de todos, colaboração na compreensão e necessidade de integração e sustentabilidade do ambiente. Articular para que a organização busque por melhorias contínuas na concepção e implantação de novas iniciativas que certifiquem um melhor desempenho nas atividades desenvolvidas. Buscar uma flexibilidade para implantar uma gestão de mudança, cujo ambiente se torne negociável e bem estruturado. Fortificar o sistema de valores, crenças e nortear a elaboração de tomadas de decisões e respostas imediatas neste ambiente organizacional.

Dentro do contexto de Chiavenato (2004), na Igreja Católica, seus maiores parceiros na construção do processo produtivo administrativo foram e sempre serão as pessoas. Neste sentido, a igreja como organização, também está ampliando a visão e atuação estratégica para obter um retorno positivo dos seus parceiros. Obtendo deles, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências. Estas pessoas fazem parte do capital intelectual da organização religiosa e contribuem muito para a instituição alcançar seus objetivos. Como regra geral, e não é diferente numa paróquia, a base de informações e de comunicação necessitam ser sólidas, não apenas sobre uma forte e milenar hierarquia de autoridades. Todos devem aceitar suas responsabilidades e tarefas através da propagação da informação. Desta forma, conseguem lidar com a complexidade do ambiente e se transformam em agentes ativos da inovação e mudança.

A estratégia mais importante na gestão de pessoas da paróquia é a constante comunicação e *feedback* aos colaboradores, voluntários e ao pároco. É o meio primordial de orientar as atividades da Instituição e satisfazer as necessidades humanas de todos. Investir na gestão e ter um aprendizado contínuo.

### **A Participação do Indivíduo no Processo de Mudança**

O maior bem que uma paróquia possui são todas as pessoas que de alguma forma participam das tomadas de decisões para estabelecer metas e alcançar resultados. A responsabilidade, o comportamento, o desempenho de todos e o comprometimento nas linhas de ações que realizam nas pastorais, grupos e movimentos, mostram a importância de mantê-los sempre motivados, interagindo entre si, trocando informações e permanecendo em clima de harmonia onde todos produzem com responsabilidade e qualidade. Deixando muito claro, que a comunicação é o caminho para uma eficiente administração. Para que isso intercorra, é necessário que todos tenham a compreensão que precisam suceder algumas mudanças no ambiente organizacional, provocando novos paradigmas.

Costa e Vieira (2010) mencionam as forças de mudanças que contribuem junto às empresas, destacando duas dominantes que são a força do indivíduo e a força da integração. A primeira força, sendo o pároco, os colaboradores, os voluntários e os fiéis, o centro de todo

processo de participação e gestão na paróquia, buscando sempre o conhecimento, o entendimento, a compreensão e a aprendizagem. A segunda que vai ter o domínio dos novos paradigmas no ambiente interno da paróquia deve consistir na integração das pastorais, movimentos e grupos para desenvolver suas atividades com eficiência, comprometimento, responsabilidade, eficácia e qualidade. Utilizar das tecnologias de informação existentes no local para terem um pensamento horizontal, não funcional e muito integrado. A elaboração de metas, objetivos e sua execução correspondem aos processos, atividades e ações que sustentam a importância que cada pessoa tem naquilo que está fazendo, atuando e executando. Exercem uma consciência organizacional, um pertencimento do ambiente que estas pessoas fazem parte, não esquecendo a grande força e influência que a cultura milenar desta organização traz através dos seus valores e dogmas.

É essencial não pular etapas de um processo de mudanças para não comprometer a qualidade, viabilidade e credibilidade do processo. Pois, a Igreja Católica com sua solidez por ser uma tradicional organização milenar, fazendo pequenas e significativas mudanças de estilo e forma de liderar, pode tornar-se um bom exemplo de gestão.

## **Método de Estudo**

Neste capítulo descreveu-se a forma como os dados, foram coletados e analisados, com relação à implantação de um plano de gestão na administração eclesial atual da Paróquia São Vicente Mártir para obter melhorias nas suas atividades.

## **A Pesquisa**

No entendimento de Costa e Vieira (2010), a mudança organizacional reporta-se a mudança incremental. Pode ocorrer através de um plano de planejamento, considerando um objetivo desejado e um conjunto próprio de etapas necessárias para atingi-lo. É preciso observar empiricamente as diferenças que perduram com o tempo nas dimensões de uma instituição. Para isso, devem incorporar três elementos fundamentais sendo eles: contexto interno e externo, conteúdo e processo. Para ocorrer esta mudança é preciso que os responsáveis reconheçam sua urgência e aplicabilidade e tenham o comprometimento dos outros colaboradores da organização.

O método utilizado neste trabalho foi a entrevista individual cuja modalidade de pesquisa pode ser usada em pesquisa de mercado ou opinião. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa utilizada para constatar e identificar a existência de problemas e falhas nos processos internos e a proposição de melhorias na administração eclesial da Paróquia São Vicente Mártir.

Conforme Roesch (1999) discute-se que os métodos de coleta e análise de dados da pesquisa qualitativa servem para a fase exploratória. Ela é característica de uma avaliação formativa para a criação de planos para escolher as metas e objetivos de um projeto e traçar uma mediação. A utilização do entrevistador é essencial quando nas perguntas abertas elaboradas se faz necessário transcrever as respostas nas palavras dos entrevistados, garantindo maior taxa de respostas. Fazer com que os entrevistados assimilem a questão com facilidade, saibam responder e compreender suas respostas torna o trabalho mais enriquecedor.

Oliveira (2008) menciona as peculiaridades especificadas na pesquisa qualitativa: a interpretação do assunto é o foco; a subjetividade destacada; a flexibilidade na forma de fazer o estudo; a relevância está no processo e não no resultado; o contexto unido ao comportamento do entrevistado conforme sua experiência; e o reconhecimento da influência da pesquisa sobre o pesquisador e a situação apresentada. O fato de estar inserida no ambiente

natural torna-a uma fonte direta de dados e destaca a importância da presença do entrevistador.

### **População-alvo e Local**

Durante a elaboração do artigo foram realizadas entrevistas com o pároco e o Coordenador do Conselho de Assuntos Econômicos e Tesoureiro do Conselho Pastoral Paroquial. Buscando através destas duas pessoas, informações relativas a administração eclesial que vigora atualmente na Paróquia São Vicente Mártir, suas vantagens e desvantagens. As entrevistas têm base no referencial teórico que aborda o assunto e serve de auxílio para a realização do trabalho. Foram elaboradas cinco perguntas abertas e uma adicional para o pároco, que permite ao entrevistado respondê-las livremente, admitindo respostas diferentes.

Uma entrevista foi realizada na Paróquia São Vicente Mártir, no horário de funcionamento, localizada na Rua Victor Silva, nº 186, Bairro Camaquã, na cidade de Porto Alegre cujo pároco foi transferido há três anos para esta igreja. Recentemente, a paróquia sofreu uma reestruturada física, tendo seu espaço interno ampliado e modificado para melhor atender as pessoas.

Como a população entrevistada foi muito pequena, totalizando duas pessoas chaves na gestão eclesial, verificou-se junto a estas o seu conhecimento, comprometimento, responsabilidade, participação e interesse com relação à administração da Paróquia.

### **Coleta de Dados**

No caso deste trabalho, sendo uma entrevista individual em caráter qualitativo, utilizou-se perguntas abertas para a coleta de dados, com um roteiro semi-estruturado previamente elaborado que identificou a atual administração eclesial, as vantagens e desvantagens desta na Paróquia São Vicente Mártir. A formulação das perguntas abertas foi baseada no referencial teórico que abrange a área de administração, administração eclesial e processo de mudança segundo Costa e Vieira (2010).

Para Roesch (1999), esta técnica requer muita habilidade do entrevistador, além de ser um pouco demorada para a obtenção das informações. Compreender o sentido que a pessoa entrevistada confere as perguntas e entende as situações no seu âmbito. O desenvolvimento deste tipo de entrevista destaca: a necessidade de perceber os constructos usados pelos entrevistados em suas crenças e opiniões de determinada questão ou situação; o objetivo desta técnica é aumentar o entendimento do mundo do respondente, no intuito do entrevistador influencia-lo de forma independente ou em colaboração; o método da entrevista não parece claro; e o assunto abordado é altamente confidencial. No entendimento de Roesch (1999), a entrevista utilizando perguntas abertas torna possível o entrevistador perceber e compreender a perspectiva do entrevistado.

Outras duas fontes de coleta foram utilizadas para a obtenção de informações deste trabalho, a análise documental dos documentos internos, arquivos e material impresso existentes na paróquia para trabalhar melhor com as informações obtidas e a experiência da entrevistadora pelo fato de ser uma colaboradora da instituição. Estas fontes complementam as entrevistas. (ROESCH, 1999, p. 159)

A entrevista individual foi realizada na primeira semana do mês de janeiro, conforme instrumento de pesquisa utilizado de perguntas abertas, entre os dias 04 e 07 de janeiro de 2016. A realização da entrevista ocorreu na Paróquia São Vicente Mártir, em horário comercial e o roteiro contendo seis perguntas para o pároco. A entrevista que seria feita com o Coordenador do Conselho de Assuntos Econômicos e Tesoureiro do Conselho Pastoral

Paroquial não ocorreu devido ao tempo e horários de trabalho e docência do mesmo. O pároco autorizou a pesquisa nos livros e documentos, com a condição de não expor informações e registros importantes da paróquia. Estas informações auxiliaram na coleta de dados e no desenvolvimento deste trabalho.

### **Análise dos Dados**

Segundo o entender de Roesch (1999), o caráter qualitativo do trabalho faz o pesquisador observar a grande quantidade de anotações e depoimentos materializados no formato de textos, que serão organizados e depois interpretados. A análise do material obtido com a entrevista permite obter outras informações e dados, que demonstram diretamente a emoção do entrevistado, o modo de organizar o mundo, seu entendimento sobre o que acontece, experiências e percepções básicas.

O processo de análise dos dados coletados foi restrito ao número da população respondente, através da entrevista individual, das respostas dadas as perguntas, da análise documental e experiência da entrevistadora, verificando as respostas obtidas com os documentos existentes, que foram disponibilizados e autorizados a utilização pelo pároco para a realização do trabalho.

Obtido os dados necessários foi feita a transcrição da entrevista, organizada as respostas recebidas via email e feita uma breve descrição das informações encontradas nos documentos para análise, observando a situação atual da administração eclesial da paróquia, a importância e dificuldades encontradas no desenvolvimento dos seus processos administrativos.

### **Análise dos Resultados**

Toloi e Manzini (2013) explicam que a entrevista tem como base essencial o contexto da fala, da linguagem, da comunicação e do idioma. Busca identificar junto a pessoa entrevistada versões para fatos de indicadas situações, podendo se diferenciar de um entrevistado para outro. Através da entrevista analisamos percepções, opiniões, concepções, descrições e avaliações de fatos externos ou internos a uma pessoa. É considerado um processo de interação social. Para realizar a entrevista é preciso planeja-la e elaborar um roteiro para evitar algumas falhas, mas que auxilia o entrevistador na procura por informações importantes para o trabalho. A partir disto, o entrevistador pode marcar a entrevista com o respondente e coloca-la em prática.

No caso deste trabalho, a entrevista foi iniciada com o pároco, o primeiro entrevistado e chamado de Entrevistado 1. A entrevistadora introduziu rapidamente o assunto que seria abordado, pois o mesmo já estava ciente sobre do que se tratava. Foi feita a primeira pergunta, observando o tempo disponível do pároco para isso. No decorrer da entrevista o assunto programado foi contemplado, mas com o entendimento do pároco com relação a administração. Tanto o entrevistado quanto a entrevistadora estiveram calmos e não demonstraram inquietação em nenhum momento. Foi uma conversa tranquila e serena, como as que acontecem no dia-a-dia de trabalho de ambos.

A primeira pergunta teve que ser explicada novamente, pelo duplo sentido que o pároco havia entendido para respondê-la, mas com a explicação isso foi solucionado. Apesar de não ter muito conhecimento teórico e prático sobre o assunto, o pároco se mostrou interessado ao responder todas as perguntas.

A entrevista com o Coordenador do Conselho de Assuntos Econômicos e Tesoureiro do Conselho Pastoral Paroquial não pôde ser feita pessoalmente porque não havia tempo disponível para encontrá-lo, devido aos seus horários de trabalho e docência. Mesmo assim,

ele respondeu as perguntas via email, elas fazem parte da análise dos resultados e esta pessoa está identificada como Respondente 1.

As respostas de ambos foram agrupadas para fazer as devidas análises dos dados coletados que demonstram a realidade da administração eclesial da Paróquia São Vicente Mártir, no intuito de reconhecer entre as duas respostas os problemas e falhas existentes.

- **Entrevistado 1:** Entendo que está indo bem. As pessoas procuram com esforço e dedicação, cumprir bem a sua missão. Lidar com as pessoas, não é algo simples, pois o ser humano é complexo, e, lidamos bastante com o voluntariado. A vocação sacerdotal é atender as pessoas, é mais importante. Por este motivo, tenho a ajuda de um voluntário, responsável pelas finanças e que cuida da parte econômica da Paróquia. Meu trabalho de espiritualidade toma muito tempo e não tenho condições de cuidar da parte administrativa.

- **Respondente 1:** Para responder esta questão devemos sempre levar em consideração que o cargo de coordenador do conselho assuntos econômicos é uma atividade exercida voluntariamente sem nenhuma remuneração. Isto traz alguns problemas em especial no que se refere ao tempo para executar as atividades. Em tratando-se de serviço voluntário não existe um tempo dedicado a atividade, ou seja, e relegada a um complemento da vida profissional do indivíduo. Isto é prejudicial ao exercício da gestão uma vez que não existe a possibilidade da efetiva utilização de modernas técnicas de gestão. Muitas atividades são resolvidas durante o acontecimento sem permitir que se planeje e se atue nas causas e não na consequência. Feito esta ressalva e levando-se em consideração o tempo dispendido é crível afirmar que a administração eclesial da paróquia São Vicente Mártir é vitoriosa. É visível as melhorias patrimoniais executadas, assim como é visível o empenho e engajamento dos paroquianos e frequentadores das novenas de Nossa Senhora Desatadora dos Nós nas campanhas de angariação de fundos para melhorias. Isto por si só já é um indicador de satisfação e aprovação do trabalho executado. Seria muito importante termos mecanismos quantitativos de medição, mas os mecanismos qualitativos nos dão a percepção que o trabalho é bom. Temos que ter em mente que estamos trabalhando com um bem intangível que é a fé. Mas é muito tangível e perceptível um trabalho mal executado.

O resultado desta primeira análise revela que a paróquia conta muito com o trabalho voluntário das pessoas, de seus paroquianos. A disponibilidade de horários e tempo que estas pessoas têm para realizarem alguma atividade ou tarefas nas dependências da Igreja são restritos e mesmo assim, obtém resultados. O pároco deixa bem claro que o trabalho específico do padre é a parte espiritual. Por este motivo, uma nova pergunta foi elaborada apenas para o pároco, após ele pedir para salientar seu compromisso com a espiritualidade. A entrevistadora ficou curiosa para saber sua opinião sobre a possibilidade de realizar um curso de administração.

- **Entrevistado 1:** Aceitaria fazer cursos rápidos de administração, mas que não tomassem tanto tempo, para não prejudicar o atendimento das pessoas que procuram a Igreja. De cada 10 padres apenas 1 teria interesse de fazer um curso na área de administração.

Novamente, fica evidente que os párocos preferem ter a ajuda de uma pessoa para conduzir a parte administrativa da paróquia e não mostram interesse em se especializar na área de administração.

Nesta segunda análise é destacada a necessidade da administração na Paróquia.

- **Entrevistado 1:** Porque a gente administra os bens da Comunidade. E com os bens da Comunidade devemos ter um capricho todo especial. Por questão de ética, de princípios, que precisamos administrar bem a Paróquia.

- **Respondente 1:** Porque as pessoas só frequentam locais onde se sentem bem. Um local limpo, aconchegante, com pessoas acolhedoras, com colaboradores felizes são indicativos absolutamente indispensáveis para a manutenção de um público frequentador da

paróquia. Lembrar que estamos num mercado altamente competitivo onde não existe reserva de mercado nem protecionismo. As pessoas exercem sua liberdade de escolhas o tempo todo. Adicionalmente importante salientar que uma paróquia é constituída primordialmente por um templo, mas existem muitos outros locais que devem ser mantidos ou melhorados. O conjunto de bens de uma paróquia é muito complexo. Existem poucas fontes de recursos e muitas fontes de despesas e investimentos. Uma paróquia só sobreviverá no futuro se seus paroquianos se sentirem acolhidos e tiverem locais adequados. Não é mais aceitável que uma paróquia não tenha mais um ambiente climatizado visto que nossos verões têm sido cada vez mais intensos. Isto a 10 anos é apenas sonho.

Percebe-se nas respostas que uma boa administração está relacionada ao bem-estar das pessoas frequentadoras, a motivação de todos, ao pertencimento do ambiente, as escolhas e a falta de recursos. Desta maneira, consolidar o retorno da satisfação dos indivíduos com um local agradável é uma característica importante, que facilita a captação de recursos que custeiem as despesas que fazem parte da paróquia e auxiliem na concretização de novos projetos e campanhas para suprir as necessidades atuais e futuras dos frequentadores.

Esta análise aborda o andamento dos processos administrativos internos, a rotina das atividades e tarefas da Paróquia.

- **Entrevistado 1:** Um grande desafio são as prioridades. Precisamos perguntar para diversas pessoas, mas, chega um momento, que um grupo menor, precisa tomar as decisões, a respeito das prioridades.

- **Respondente 1:** Primeira dificuldade é ter tempo para planejar e tempo para dedicar a procura da melhor solução para o processo. Adicionalmente e complementarmente a anterior é encaixar o exercício desta atividade e processos na atividade profissional principal do executante. Uma dificuldade adicional se apresenta nas trocas de párocos onde não existe uma uniformidade de procedimentos mesmo que isto esteja escrito nos manuais. Cada pároco tem seu modo de conduzir os processos, alguns com mais liberdade de ação outro mais restritivos e impositivos nas suas vontades. Outra dificuldade é gerenciar a escassez de recursos que é uma constante na vida das paróquias.

Outra dificuldade que é inerente ao processo é gerenciar pessoas que trata-se de atividade complexa nos dias atuais.

Nota-se nestas respostas que o pároco destacou prioridades, mas não as definiu, estão amplas, mas está seguro que são necessárias tomadas de decisões para realiza-las ou solucionar-las. O respondente menciona a dificuldade de colocar em prática as funções administrativas para melhorar o processo. Torna a falar da falta de tempo que consterna um voluntário que exerce alguma atividade na paróquia. Menciona com sabedoria o fato do pároco ser passageiro/transeunte e não estabelecer um plano de gestão que possa ser utilizado pelo seu sucessor, dando continuidade aos processos administrativos, a captação de recursos e a gestão de pessoas.

A quarta análise mostra a valia da estruturação dos processos administrativos na rotina da paróquia.

- **Entrevistado 1:** Porque faz parte da organização. É fundamental na vida a organização. A Igreja Católica prima, historicamente falando, por organização. É necessário esta estrutura, para sempre termos os pés no chão, ou seja, que as despesas não sejam maiores que as receitas.

- **Respondente 1:** Quanto mais manualizados e planejados mais fácil é a condução dos processos. Isto auxilia a administração do tempo. Se temos pouco tempo temos que dedicar a coisas importantes deixando as decorrentes de processos rotineiros como segundo plano.

Outro dado relevante é que quanto mais estruturado o processo menor é a chance de interpretações individuais e melhor seria nos momentos de substituição dos colaboradores.



Os dois respondentes destacam a organização para um bom funcionamento na administração da paróquia. A necessidade de manter as receitas e despesas em equilíbrio, na praticidade da execução das atividades e tarefas através de etapas, com relação ao seu desenvolvimento, tempo gasto e resultado final. Facilitando a adaptação de novos colaboradores.

Considera-se nesta análise os aspectos facilitadores de um plano de gestão para a administração eclesial.

- **Entrevistado 1:** Os diversos trabalhos, serviços, terão um melhor andamento, se houver um plano de gestão.

- **Respondente 1:** Ter um plano significa planejar antecipadamente situações e termos respostas mais assertivas e rápidas aos processos. Menor a inferência individual e opinativa dos envolvidos. Mais prática será administrar trocas de pároco e colaboradores. Todos sabem onde estamos e onde queremos chegar.

O resultado destas respostas expõem mais uma vez, a importância de elaborar um plano de gestão para mostrar a direção de onde a paróquia quer chegar e de que forma. Orientar para práticas elaboradas, com o mínimo de erros e retrabalho. Facilitar a adaptação dos novos.

Um ponto importante da administração eclesial é elaborar o plano de gestão para a estrutura organizacional da paróquia manter o foco nos objetivos definidos e atingir os resultados. Mas, às vezes, isso não acontece e surgem os problemas.

- **Entrevistado 1:** O povo, as pessoas, que sempre devem ser as que irão usufruir os serviços, da Comunidade Paroquial. A desvantagem seria se o diálogo e o bom senso não preponderassem nesta estrutura organizacional.

- **Respondente 1:** Vantagens: planejamento de curto médio e longo prazo; processos previamente pensados e definidos; padronização de processos; harmonização e solução de conflitos;

Desvantagens: engessamento sem chance para interpretações diferentes das manualizadas;

Nesta última análise, ambos entendem como vantagens, cada um da sua forma e conhecimento, que atividades, tarefas e obrigações cotidianas bem desenvolvidas, planejadas, organizadas e coordenadas auxiliam na gestão da paróquia. Fica clara a importância da interação da função do controle e liderança nos processos administrativos, para facilitar seu desenvolvimento. Mas, a falta de comunicação e procedimentos preestabelecidos que não sejam passíveis a mudanças vai fazer com que a administração eclesial retorne e continue numa condição de executar os processos administrativos sem estabelecer objetivos e conseguir resultados satisfatórios.

A análise documental realizada nos livros e documentos existentes na paróquia demonstram que desde o início de suas atividades foram registrados nestes materiais, registros de reuniões realizadas para efetivar todo o trabalho feito na paróquia por pequenas comissões criadas pelos próprios paroquianos, com a autorização e cooperação do pároco da época. Consta nos livros registros de informações sobre as decisões tomadas de diversos assuntos, projetos e campanhas. Não existem outros documentos que descrevam as ações e informações relacionadas aos procedimentos administrativos da paróquia. Na experiência do dia-a-dia da entrevistadora são pouquíssimos os manuais que trazem processos passo-a-passo para facilitar a execução das atividades e tarefas, agilizar as rotinas administrativas. Ainda hoje, são criadas comissões e equipes de trabalho para realizarem projetos e ações, mas sem um bom planejamento estruturado que auxilie no desenvolvimento. Na organização das tarefas não é realizada o passo-a-passo, algumas vezes ocorre conflitos de informações e dados, e a falta de comunicação e integração também contribuem para retardar um pouco o andamento destas

ações e projetos. Há muito que ser feito para transformar esta mudança na estrutura organizacional da paróquia.

### **Considerações Finais**

Com a realização deste trabalho, ficou perceptível a necessidade de propor ao pároco e ao Conselho de Assuntos Econômicos da Paróquia São Vicente Mártir, um plano de gestão para potencializar as necessidades e demandas diárias dos seus processos administrativos, através da utilização da lista de verificação (*checklist*) ou fluxogramas. A intenção é fazer com que sejam estabelecidos procedimentos que facilitem as rotinas administrativas de todos os indivíduos que exerçam alguma atividade ou tarefa, nas dependências da paróquia. Para que se torne uma realidade, o comprometimento, responsabilidade, capacidade e aceitação, relacionada a mudança, deve ser aceita e ter flexibilidade de adaptação entre todos os envolvidos: pároco, colaboradores, voluntários e fiéis. Com as informações fornecidas pelo pároco e o Coordenador do Conselho de Assuntos Econômicos e Tesoureiro do Conselho Pastoral Paroquial, observou-se a importância deste planejamento operacional visando o curto e médio prazo para começar a mudar a realidade atual da paróquia e torná-la um ambiente com a estrutura organizacional bem definida, através de planos de melhorias estipulados pelo planejamento.

Como percebe-se neste trabalho, a limitação do estudo com relação ao número de pessoas entrevistadas, pode dificultar a possibilidade de aplicação dos resultados em outras paróquias, com a mesma realidade da Paróquia São Vicente Mártir. Mas vale lembrar que é uma nova linha de estudos na administração e que, neste sentido, este estudo pode contribuir muito com a academia e com a gestão paroquial.

## REFERÊNCIAS

- BRÁULIO, Hermínia M. F. **Capacitação ativa: entenda a importância dos princípios da administração na gestão religiosa.** Revista Paróquias & Casas Religiosas. Ano 10, n. 57, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão.
- \_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática.** São Paulo: Makron Book, 2000, 3ª edição.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração - edição compacta.** 2ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Gerente Eficaz.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- \_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas.** tradução de Carlos Afonso Malferrari – e outros. São Paulo: Pioneira, 1975.
- GRINGS, Dom Dadeus. **Cartilha da Nova Paróquia: As Comunidades Paroquiais.** Porto Alegre: Padre Reus, 2013.
- JOÃO PAULO II. **Código de Direito Canônico.** Versão portuguesa – 4ª ed. revista. Editorial Apostolado da Oração – Braga. Disponível em: [http://www.vatican.va/archive/cdc/index\\_po.htm](http://www.vatican.va/archive/cdc/index_po.htm). Acesso em 21 nov. 2015.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cenage Learning, 2008.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed. 2000.
- MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta.** São Paulo: Paulinas, 2007.
- NETO, Antônio Vicente Pereira; FERREIRA, Márcio Reinaldo Lucena. **Modelo de Gestão Eclesial na Paróquia Nossa Senhora Aparecida: Novos Desafios.** CARPE DIEM: Revista Cultural e Científica da FACEX, v. 9, n. 9, 2011. Disponível em: Acessado em: 17 de junho 2015.
- NOGUEIRA, Luiz Rogério. **Gestão administrativa e financeira eclesiástica.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Administração paroquial: procedimentos administrativos e financeiros para paróquias e capelas.** 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. **Um Apanhado Teórico-Conceitual sobre a Pesquisa Qualitativa: Tipos, Técnicas e Características.** Revista Travessia, v. 2, n. 3, 2008. Disponível em: [http://www.unioeste.br/prppg/mestrados/letras/revistas/travessias/ed\\_004/artigos/educacao/pdf](http://www.unioeste.br/prppg/mestrados/letras/revistas/travessias/ed_004/artigos/educacao/pdf). Acessado em 21 nov. 2015.
- PEREIRA, José Carlos. **Gestão eclesial: tarefas, responsabilidades e práticas.** São Paulo: Ave Maria, 2012.
- REVISTA PARÓQUIAS & CASA RELIGIOSAS. **Da Ação Empreendedora ao Serviço como Missão.** Aparecida – São Paulo, julho-agosto 2015, 26-38p.
- \_\_\_\_\_. **Universo Alternativo: utilize com sabedoria os recursos oferecidos pelas novas tecnologias na evangelização.** São Paulo, setembro-outubro 2015, 44 - 45p.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento; VIEIRA, Leandro; COSTA, Silvia Generali da. **Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

TOLOI, Gabriela Gallucci; MANZINI, Eduardo José. **Etapas da Estruturação de um roteiro de entrevista e considerações encontradas durante a coleta de dados.** VIII Encontro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Educação Especial - Londrina, novembro 2013. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/congressomultidisciplinar/pages/arquivos/anais/2013/AT14-2013/AT14-008.pdf>. Acessado em 03 jan. 2016.

WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que Aprendem.** São Paulo: Futura, 1996.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

## **APÊNDICE: ROTEIRO DA ENTREVISTA**

### **PERGUNTAS REALIZADAS NA ENTREVISTA INDIVIDUAL:**

Como está atualmente a gestão da administração eclesial na paróquia?

O que acha dos párocos realizarem cursos rápidos na área de administração?

Por que é necessário administrar bem a paróquia?

Quais dificuldades são encontradas no andamento dos processos administrativos internos da paróquia?

Por que é importante para a paróquia estruturar seus processos administrativos?

Como um plano de gestão vai auxiliar na administração eclesial da paróquia?

Que vantagens e desvantagens este plano trará na estrutura organizacional da paróquia?