Gestão eclesial

Tarefas, responsabilidades e práticas

José Carlos Pereira

EDITORA
AVE-MARIA

© 2012 by Editora Ave-Maria. All rights reserved.
Rua Martim Francisco, 636 – 01226-000 – São Paulo, SP – Brasil
Tel.: (11) 3823-1060
Televendas: 0800 7730 456
editorial@avemaria.com.br • comercial@avemaria.com.br
www.avemaria.com.br

ISBN: 978-85-276-1409-2

Capa: Rui Cardoso Joazeiro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Pereira, José Carlos
Gestão eclesial: tarefas, responsabilidades e práticas / José Carlos Pereira. – São Paulo: Editora Ave-Maria, 2012. 264 p.

ISBN: 978-85-276-1409-2

1. Gestão eclesiástica I. Título

12-0359 CDD 262

Índices para catálogo sistemático:
1. Gestão eclesiástica: 262

Diretor-presidente: Luís Erlin Gomes Gordo, CMF
Diretor Administrativo: Rodrigo Godoi Fiorini, CMF
Gerente Editorial: Áliston Henrique Monte
Editor Assistente: Isaias Silva Pinto
Preparação e Revisão: Ligia Terezinha Pezzuto, Enymilia Guimarães, Maurício Leal e Maria Alice Gonçalves
Diagramação: Ponto Inicial Design Gráfico e Editorial
Produção Gráfica: Carlos Eduardo P. de Sousa
Impressão e acabamento: Gráfica Ave-Maria

CLARET
PUBLISHING GROUP

A Editora Ave-Maria faz parte do Grupo de Editores Claretianos (Claret Publishing Group).
Bangalore • Barcelona • Buenos Aires • Chennai • Colombo • Dar es Salaam • Lagos • Macau • Madri • Manila • Owerri • São Paulo • Varsóvia • Yaoundé.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 5

GESTÃO DE FINANÇAS 15
- Receitas e despesas 34
- Contribuições tributárias 47
- Prestação de contas 52

GESTÃO DE PATRIMÔNIO 69
- Relação custo-benefício na gestão de patrimônio 78
- Custos e benefícios na conservação do patrimônio 89
- Projetos e patrimônios 101

GESTÃO DE PESSOAS 109
- Gestão de funcionários 110
- Gestão de voluntários 129
- Gestão de agentes de pastoral e demais fiéis leigos 143

GESTÃO PASTORAL 155
- Organismos de articulação da ação pastoral 159
- Mecanismos de coordenação pastoral 185
- Gestores pastorais e seus instrumentos de gestão 192

GESTÃO ESPIRITUAL 215
- *Lectio divina*: método de gestão espiritual 219
- Gerir a espiritualidade por meio de retiros 230
- Equilíbrio entre ação e oração 239
- Recomendações aos gestores de movimentos 241

CONSIDERAÇÕES FINAIS 255

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 261

INTRODUÇÃO

Este livro é uma interpretação abrangente da gestão eclesial na qual procuramos descrever as cinco principais categorias de gestão do universo eclesial, separadas por áreas: gestão de finanças, de patrimônio, de pessoas, pastoral e espiritual. Buscamos aqui demonstrar as responsabilidades da gestão nessas modalidades, de modo que o gestor (seja ele um agente de pastoral consagrado – bispo, padre, diácono, religioso –, ou um leigo) tenha um desempenho favorável, contribuindo para que a diocese, a paróquia ou os organismos pastorais caminhem conforme as orientações da Igreja e cumpram seu papel na sociedade, bem como a missão a eles proposta. Para tanto, enfatizamos a pessoa do gestor, sua relação com a instituição (Igreja – paróquia) e suas diversas responsabilidades nessas modalidades de gestão existentes na Igreja, com ênfase nas paróquias e nos serviços, tratados aqui como organismos (pastorais, movimentos, setores, grupos, associações), conferindo a eles o sentido de célula viva das paróquias e da Igreja, conforme indicou o Documento de Aparecida (n. 170 e 304). Um dos objetivos deste livro é tratar amplamente da gestão eclesial, tendo, porém, como referência a gestão paroquial e tudo o que acontece dentro de uma paróquia, mostrando que gestor eclesial não é apenas o pároco, ou

quem faz sua vez, mas cada agente de pastoral que desenvolve um trabalho de coordenação dentro da paróquia. Assim sendo, este texto não é direcionado apenas aos padres, mas a qualquer pessoa que coordena algo na comunidade, seja direta ou indiretamente. Dessa forma, vale lembrar que todos nós, independentemente do que fazemos, temos responsabilidades, e quem tem responsabilidade é, de certa forma, um gestor. Gerimos, em primeiro lugar, nossa vida, nosso tempo e nossas atividades, dentro e fora da comunidade, gerimos pessoas que se relacionam conosco, enfim, a vida é um processo de gestão e, por essa razão, procuramos com este trabalho mostrar aspectos da gestão que vão além dos tradicionais e conhecidos, ou dos que imaginamos quando ouvimos falar em gestão, gerenciamento ou administração.

A Igreja, como qualquer outra instituição, necessita de administração e, consequentemente, de gestores. Por essa razão, enfatizo a importância dos gestores e busco oferecer ferramentas que os auxiliem nessa missão. De acordo com Peter Drucker, "são eles que a mantêm coesa e a fazem funcionar. Nenhuma de nossas instituições poderia operar sem gestores"[1]. Ele recorda também que os gestores não fazem seu trabalho por delegação do "dono", ou pelo menos não é assim que deveriam agir. O gestor é aquele que conhece sua missão e a desenvolve com a responsabilidade que lhe é peculiar, ou seja, ele sabe estar administrando bens que, de alguma forma, são também seus, ideia que ganha ainda mais reforço na Igreja, porque nela gerimos bens que são de todos.

Mesmo que a gestão se concentre em bens materiais e patrimoniais, ela estará associada à gestão de pessoas, que, por sua vez, estão relacionadas a eles. Sem elas, eles não teriam razão de existir e ser geridos. Se não há gestão sem pessoas, não há gestão sem a ação delas. Desse modo, em qualquer gestão, gerimos ações, as quais são praticadas por pessoas – e pessoas não são coisas. Geri-las é gerir

1 Cf. Peter F. DRUCKER, *Gestão*. Rio de Janeiro: Agir, 2010, p. 44.

um universo de situações, de sentimentos e, sobretudo, de espiritualidades. Hoje, boa parte das empresas está dando atenção a essa questão, pois não existem pessoas que não tenham certo grau de espiritualidade. Além disso, a espiritualidade, quando exercitada, torna as pessoas melhores e mais equilibradas, e elas desempenharão melhor suas funções. Se isso ocorre com empresas de outros setores, que nada têm a ver com denominações religiosas, pode ocorrer também com a gestão eclesial, que lida diretamente com esse tema. Assim sendo, destacamos a gestão espiritual como um aspecto importante da gestão eclesial e a colocamos na base de todas as demais. Não podemos nos esquecer de que na Igreja gerimos pessoas que explicitamente vivem ou buscam viver sua dimensão espiritual.

Queremos, assim, de antemão, mesmo que de modo introdutório, descrever um pouco a gestão paroquial e sua organização. Gestão é a ação de administrar, dirigir ou gerenciar uma atividade, negócio ou empresa, fazendo que ela caminhe bem, produza resultados, criando e nutrindo uma teia de relações. Tratando-se de uma entidade do terceiro setor, como são as filantrópicas e mesmo as paroquiais, como é o caso aqui abordado, o objetivo primordial é o bem comum e a evangelização e não o lucro, embora a dimensão financeira seja fundamental para seu desenvolvimento. Desse modo, uma boa gestão paroquial deve primar por estes dois aspectos (o financeiro e o pastoral), sem negligenciar o patrimônio, a pessoa e a espiritualidade.

Se por um lado se sabe que paróquias com recursos financeiros nem sempre significam paróquias com dinamicidade pastoral, por outro se sabe também que sem recursos financeiros pouco investimento na dimensão pastoral poderá ser feito. Assim sendo, um gestor eclesial – pároco ou administrador paroquial – não deve negligenciar nenhum desses aspectos. Por isso, é fundamental sintonizar o Conselho de Assuntos Econômicos e o conselho Paroquial de Pastoral.

Esse bom desempenho na gestão eclesial, em todas suas dimensões, não é nenhum milagre. É apenas o resultado de um trabalho em equipe, no qual foram distribuídos trabalhos e responsabilidades. Com isso, a comunidade conscientiza-se de que a Igreja não é só do bispo, do pároco ou de alguns grupos de leigos mais esforçados, mas sim de todos, e portanto todos têm responsabilidades. Para isso, devem ser seguidos alguns passos descritos a seguir, não como receita de boa gestão, mas como partilha de algo que deu certo. Insistimos no uso de métodos como o "ver, julgar e agir" e a *Lectio divina*, muito eficazes na gestão eclesial em todas suas instâncias.

O primeiro passo é desenvolver um olhar crítico para analisar a realidade multidimensional da instância a ser administrada. Detectar onde estão as falhas e cuidar de saná-las com delicadeza, sem ferir suscetibilidades pastorais, religiosas, devocionais ou quaisquer que sejam. Para isso, são necessários tempo, empenho, dedicação e oração. Antes de fazer grandes mudanças na instância a ser gerida, é preciso conhecer a realidade e as pessoas. Toda mudança, por menor que seja, deve ser observada e discutida em equipe, avaliada e planejada. Não é fácil avaliar e ser avaliado, porém é algo necessário para o crescimento, seja pessoal ou comunitário. Desse modo, depois de um tempo de observação, é hora de reunir as pessoas mais envolvidas e, se for o caso, os conselhos paroquiais e avaliar as condições de execução do projeto em todas suas dimensões. Nessas avaliações e nesses planejamentos, deve-se tratar de definir os investimentos mais urgentes e os que podem esperar um pouco mais.

Depois de avaliar a situação da instância gerida e avaliá-la com responsabilidade e maturidade, é hora de colocar em prática os investimentos planejados. A essa altura, o gestor já tem o respaldo dos demais, isto é, da comunidade ou do grupo, para poder dar andamento às ações. Isso amortiza as críticas que comumente surgem diante de alguma mudança ou investimento no âmbito eclesial.

Para que haja responsabilidade no desenvolvimento da gestão eclesial é importante fazer as seguintes perguntas: Quais são os pontos a ser priorizados? O financeiro, o patrimonial ou o pastoral? O pessoal ou o espiritual? Ou todos, simultaneamente? Um bom gestor não pode se esquecer de que essas modalidades formam os pilares que sustentam a vida eclesial e paroquial, e existem umas em função das outras, isto é, as dimensões financeira e patrimonial só se justificam pelas dimensões pastoral, pessoal e espiritual, as quais podem ser geridas separada ou simultaneamente, mas sempre com fundamento em uma formação e uma conscientização sólidas da comunidade e na mente do gestor, de modo que se tenha uma visão do todo, conjuntural, pois estão amalgamadas de tal forma que gerir uma e esquecer outra provocaria desequilíbrio e traria consequências desastrosas para a instância gerida. Para isso, é preciso não descuidar de proporcionar formação para os gestores e para a comunidade formadora de novos gestores. Há de haver na paróquia um calendário bem organizado que contemple as datas de formação, e estas, por sua vez, devem incluir as mais diversificadas áreas do conhecimento, principalmente as relacionadas à Igreja e à Palavra de Deus. A esse calendário dá-se o nome de *Plano Pastoral*, como veremos.

Ainda no âmbito pastoral, vale a pena investir na instauração de novas formas de ação, tais como os projetos sociais e as pastorais sociais. Pastorais sociais, como a pastoral da criança e a da pessoa idosa, são as que buscam antes formar os agentes, e eles é que as farão acontecer na prática. Isso vale para todas as pastorais e todos os gestores de pastoral. Tudo o que é instaurado de cima para baixo está fadado a não dar resultado. Envolver a comunidade e delegar responsabilidades é o caminho para uma boa gestão eclesial. Além disso, deve haver investimentos na formação dos leigos no âmbito da consciência eclesial e da pastoral do dízimo. Quando isso ocorre, é possível contar com uma comunidade que está preparada para assumir trabalhos e colocar a paróquia em estado permanente de

missão, como requer o Projeto Nacional de Evangelização *O Brasil na Missão Continental*. Com isso, a paróquia se abre ao impulso do Espírito Santo e incentiva suas comunidades, bem como cada batizado que dela faz parte, a iniciar ou retomar um processo de conversão pessoal e pastoral, de acordo com nosso Projeto de Evangelização. Assim a paróquia vai, aos poucos, organizando-se e desempenhando uma missão duradoura, permanente, e não apenas uma pastoral de manutenção.

Um dos objetivos desta obra é, portanto, ajudar a gestão da paróquia para que ela cumpra seu papel de célula viva da Igreja, como requer a V Conferência do CELAM. Dessa forma, chamamos a atenção para a diferença entre administração e gestão. Gerenciamento não é gestão, é direção. Você não precisa de conselhos paroquiais definidos para gerir uma paróquia, mas tê-los ajuda a gestão. No entanto, gerenciar ou administrar uma paróquia sem a ajuda dos conselhos paroquiais não é um bom negócio no sentido empresarial do termo. É nesse contexto que destacamos a importância dos conselhos paroquiais como órgãos encarregados de auxiliar o gestor não apenas na administração paroquial, mas também na elaboração de estratégias e nas decisões que precisam ser tomadas nos diversos âmbitos.

Ainda sobre os conselhos paroquiais recordamos que, com a renovação proposta pelo Concílio Vaticano II, eles surgem como um meio primordial para o ânimo de vida pastoral e administrativa das paróquias e para levar a cabo os planos e programas nela elaborados, para a construção de uma autêntica comunidade cristã. Documentos do Magistério da Igreja como o decreto *Christus Dominus*, o decreto *Apostolicam Actuositatem* e o *motu proprio Ecclesiae Sanctae* enfatizam a importância desses conselhos. O decreto *Christus Dominus* (n. 27) concretiza a doutrina da corresponsabilidade eclesial e recomenda a instituição do Conselho Pastoral Diocesano. O decreto *Apostolicam Actuositatem* (n. 2, 3, 5, 10, 16 e 26) expõe explicitamente

as vantagens da formação de Conselhos Pastorais no âmbito paroquial para promover a ação apostólica da Igreja, seja no campo da evangelização e da santificação, seja no caritativo e social. O *motu proprio* de Paulo VI *Ecclesiae Sanctae* (n. 16 e 17) regulamenta a criação e o funcionamento dos conselhos pastorais diocesanos. Na carta *Omnes Christi Fidelis* (n. 1, 7, 10 e 12), de 25 de janeiro de 1973, a Sagrada Congregação para o Clero desenvolve a doutrina referente à constituição dos conselhos pastorais, sistematizando os princípios doutrinais e disciplinares aos quais se deverá obedecer para seu funcionamento. Assim sendo, percebe-se o quanto a Igreja se preocupa com a organização paroquial e destaca a importância dos conselhos nesse processo.

Este livro foi elaborado com zelo pastoral e administrativo. Quiçá ele possa ajudar as paróquias e as demais comunidades eclesiais a se organizar e se desenvolver em um estado permanente de missão, rompendo com a consciência isolada de paróquia e se lançando, com ousadia e confiança, à missão da Igreja, para assim encontrar sua razão de ser e sua própria identidade. Portanto, este livro pretende ser um subsídio que desperte o interesse pela gestão eclesial e, consequentemente, pela formação nessa área, em todas suas instâncias.

Não é de hoje que a Igreja tem se preocupado com a gestão eclesial, mas nos últimos anos essa preocupação acentuou-se. Desde o século IV encontramos em sua história indícios de organização e gestão, porém sua estrutura definitiva só se deu a partir do Concílio de Trento (1545-1563). Foi somente a partir do Concílio Vaticano II (1962-1965), porém, que alguns aspectos dessa organização na maneira de gerir uma paróquia ganharam mais destaque. Desde então, acentuou-se o caráter de comunidade das paróquias, que é afirmado com bastante clareza no novo *Código de Direito Canônico* (1983), como podemos verificar no cânon 515. O novo *Código* acentuou também a personalidade jurídica da paróquia, consolidando-a

como empresa do terceiro setor. Assim, as paróquias não são mais consideradas apenas um apêndice da diocese, embora sejam vistas pelo governo como filiais da Mitra diocesana. A paróquia ganhou *status* jurídico e passou a gozar de verdadeira personalidade jurídica canônica, e com isso surgiu a necessidade de novas modalidades de gestão, tendo o pároco como seu principal gestor, auxiliado por seus conselheiros, nos âmbitos econômico, patrimonial, pastoral, espiritual e de pessoas, sem perder a unidade diocesana.

Assim sendo, para bem gerir e administrar, o gestor paroquial ou eclesial precisa contar com a assessoria de seus conselheiros. Sem o auxílio deles nenhuma gestão poderá se firmar. Esses assessores facilitam o trabalho do gestor, ajudando-o a gerir e administrar melhor a instituição, que, por sua estrutura e composição, é complexa. Além disso, quando as responsabilidades são divididas, fica mais fácil e prazeroso desempenhar funções e cumprir a missão que nos é designada. As assessorias cumprem também o papel de braços que auxiliam o gestor no processo de administração e gestão eclesial.

Enfim, os textos ora propostos estão distribuídos da seguinte maneira: no primeiro capítulo tratamos da gestão de finanças, destacando três elementos que fazem parte dessa categoria: receitas e despesas; contribuições tributárias e prestação de contas. O segundo capítulo é dedicado à gestão de patrimônio, que tem estreito vínculo com a gestão de finanças, e vamos perceber que em muitos momentos elas se misturam. Nele tratamos ainda da relação custo-benefício na gestão do patrimônio, do custo e do benefício na conservação desse patrimônio e dos projetos que envolvem o patrimônio da Igreja. No terceiro capítulo, voltado para a gestão de pessoas, tratamos de abordar a gestão de funcionários, de voluntários, de agentes de pastoral leigos e consagrados e dos demais fiéis leigos. Dessa modalidade desdobra-se a gestão pastoral, que corresponde ao quarto capítulo deste livro. Aqui a atenção se volta para os organismos de articulação da ação pastoral, os mecanismos

de coordenação pastoral e os gestores pastorais e seus instrumentos de gestão. O quinto e último capítulo trata da gestão espiritual, que, embora, por questões didáticas, esteja separada neste livro e colocada no final, é o elemento fulcral da gestão eclesial. É essa modalidade que diferencia a eclesial dos demais tipos de gestão de empresas do primeiro e do segundo setor. Na gestão espiritual demos prioridade a duas ferramentas fundamentais: a *Lectio divina*, como método de gestão espiritual, e os retiros, como exercício espiritual ou meio de gerir a espiritualidade pessoal e da comunidade paroquial. Por fim, destacamos a importância de equilibrar ação e oração, que é o fundamento da arte da gestão eclesial.

Que este livro possa auxiliar os que de alguma forma ajudam a gerir os bens materiais e simbólicos de nossa Igreja.

GESTÃO DE FINANÇAS

A administração financeira de uma paróquia segue o mesmo esquema de qualquer outro tipo de administração de empresas. É preciso que o pároco, ao lado de sua equipe administrativa, isto é, do Conselho de Assuntos Econômicos, faça os planejamentos, encaminhe a organização necessária para a execução das ações, dirija e controle as finanças da paróquia, como ocorre em uma empresa do primeiro e do segundo setor. A diferença é que a paróquia não tem fins lucrativos, apenas busca recursos para as atividades-fins, voltadas para a missão de evangelizar.

Embora sejam do conhecimento da maioria dos párocos e administradores paroquiais, vale aqui retomar alguns procedimentos fundamentais de uma boa gestão financeira para evitar que a paróquia tenha problemas na justiça ou em outras áreas, principalmente a falta de recursos para suprir suas necessidades.

O primeiro procedimento é a formação de uma equipe que auxiliará o pároco nesse ofício. De acordo com o *Código de Direito Canônico*, é obrigatório que toda paróquia tenha um conselho para assuntos econômicos. Assim diz o documento: "Em cada paróquia, haja o conselho econômico, que se rege pelo direito universal e pelas normas dadas pelo Bispo diocesano; nele os fiéis, escolhidos de