

ADMINISTRAÇÃO PAROQUIAL E GESTÃO ECLESIAL: PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA, PESSOAS E TECNOLOGIA.

PARISH ADMINISTRATION AND ECCLESIAL MANAGEMENT: PLANNING, GOVERNANCE, PEOPLE AND TECHNOLOGY.

Anderson Frezzato¹

RESUMO

A administração paroquial constitui dimensão necessária da ação pastoral da Igreja, pois a realização da missão evangelizadora depende também da organização responsável de pessoas, recursos materiais, patrimônio, informações, processos, comunicação e tecnologias. O presente artigo analisa a administração paroquial a partir do diálogo entre princípios contemporâneos da Administração e os fundamentos eclesiológicos, canônicos e pastorais que determinam a identidade e a finalidade da paróquia. O objetivo é propor um modelo integrado de gestão paroquial orientado pela missão, articulando planejamento, governança, gestão de pessoas, gestão econômico-financeira, processos, comunicação, proteção de dados, transformação digital e uso responsável de Inteligência Artificial. Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental, conduzida por revisão narrativa e análise temática de literatura de Administração, gestão de organizações sem fins lucrativos e documentos oficiais da Igreja Católica e da legislação brasileira. Os resultados da análise indicam que instrumentos administrativos podem elevar a continuidade institucional, a transparência, a qualidade da tomada de decisão, a integração entre pastorais e a sustentabilidade operacional, desde que não sejam convertidos em fins autônomos nem reduzam a comunidade de fiéis a uma lógica empresarial. Propõe-se, como síntese, um ciclo de gestão composto por missão, diagnóstico, planejamento, organização, execução, controle, avaliação e aprendizagem, sustentado por governança participativa e critérios éticos. Conclui-se que profissionalizar a administração paroquial não significa empresarializar a Igreja; significa dotar a missão de estruturas mais responsáveis, transparentes, coordenadas e capazes de responder às transformações sociais e tecnológicas contemporâneas.

Palavras-chave: Administração paroquial – Gestão eclesial – Governança – Planejamento – Tecnologia.

ABSTRACT

Parish administration is a necessary dimension of the Church's pastoral action, since the fulfillment of its evangelizing mission also depends on the responsible organization of people, material resources, assets, information, processes, communication and technologies. This article analyzes parish administration through a dialogue between contemporary management principles and the ecclesiological, canonical and pastoral foundations that determine the identity and purpose of the parish. Its objective is to propose an integrated mission-oriented parish management model, combining planning, governance, people management, financial management, processes, communication, data protection, digital transformation and the responsible use of artificial intelligence. This is a qualitative, exploratory, bibliographic and documentary study, conducted through a narrative review and thematic analysis of management literature,

¹ Professor Pesquisados da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Doutor em Teologia pela PUCSP e Mestre em Administração pela Miami University (MUST – EUA)

nonprofit management studies, official documents of the Catholic Church and Brazilian legislation. The analysis indicates that management tools can improve institutional continuity, transparency, decision-making quality, integration among pastoral groups and operational sustainability, provided they are not transformed into autonomous ends or used to reduce the community of the faithful to a business logic. As a synthesis, the article proposes a management cycle composed of mission, diagnosis, planning, organization, execution, control, evaluation and learning, supported by participatory governance and ethical criteria. It concludes that professionalizing parish administration does not mean turning the Church into a business; rather, it means providing the mission with more responsible, transparent, coordinated structures capable of responding to contemporary social and technological transformations.

Keywords: Parish administration – Ecclesial management – Governance – Planning – Technology.

1 INTRODUÇÃO

A paróquia é simultaneamente comunidade de fiéis, espaço de evangelização, realidade jurídica e organização que mobiliza pessoas, patrimônio, recursos financeiros, informações e processos. Essa composição torna insuficiente a compreensão da administração paroquial como simples atividade burocrática de secretaria ou de tesouraria. Mesmo quando a finalidade institucional é religiosa e pastoral, a continuidade das atividades depende de decisões sobre orçamento, contratação e coordenação de pessoas, manutenção predial, registros, segurança de dados, comunicação, planejamento, compras, eventos e prestação de contas.

O Código de Direito Canônico define a paróquia como uma comunidade estável de fiéis constituída em uma Igreja particular, confiada ao pároco sob a autoridade do bispo diocesano (IGREJA CATÓLICA, 1983, cân. 515 §1). O mesmo ordenamento estabelece que, nos negócios jurídicos, o pároco representa a paróquia e deve cuidar para que os bens sejam administrados conforme o direito (IGREJA CATÓLICA, 1983, cân. 532). Portanto, a dimensão administrativa não é exterior à vida paroquial: ela integra as responsabilidades institucionais que sustentam a missão.

A Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium* oferece uma chave pastoral para interpretar essa responsabilidade. Ao tratar da renovação das estruturas eclesiais, Francisco (2013, n. 28) apresenta a paróquia como presença eclesial no território e insiste que sua capacidade de reforma depende de permanecer em contato com a vida concreta do povo. A Instrução *A conversão pastoral da comunidade paroquial a serviço da missão evangelizadora da Igreja*, por sua vez, relaciona renovação de estruturas, comunhão, corresponsabilidade e missão, reconhecendo que as transformações sociais e culturais exigem novas formas de organização pastoral (CONGREGAÇÃO PARA O CLERO, 2020, n. 1-2).

No campo da Administração, a gestão pode ser compreendida como processo de coordenação de recursos e pessoas em direção a objetivos. A especificidade das organizações sem fins lucrativos, contudo,

exige que resultados e desempenho sejam avaliados a partir da missão, e não apenas por métricas financeiras. Drucker (1990) sustenta que organizações orientadas por missão necessitam clareza de propósito, definição de resultados e disciplina de gestão precisamente porque não dispõem do lucro como medida suficiente de desempenho. Na mesma direção, Kaplan (2001) argumenta que organizações sem fins lucrativos precisam adaptar instrumentos de desempenho para que a missão ocupe posição central.

O estudo desenvolvido por Frezzato (2023), que examinou perspectivas de integração entre organizações, inteligência artificial e relações interpessoais, constitui ponto de partida para o deslocamento analítico proposto neste artigo. Em vez de transferir diretamente categorias empresariais para a vida paroquial, busca-se identificar quais instrumentos administrativos podem ser legitimamente adaptados a uma instituição cuja finalidade é evangelizadora e cuja governança está submetida simultaneamente a normas civis, canônicas e pastorais.

A questão-problema que orienta a pesquisa é: de que maneira instrumentos contemporâneos de Administração podem contribuir para uma gestão paroquial eficiente, transparente, participativa e tecnologicamente responsável sem descaracterizar a natureza e a finalidade evangelizadora da paróquia? O objetivo geral consiste em analisar a administração paroquial e propor um modelo integrado de gestão orientado pela missão. Como objetivos específicos, pretende-se: delimitar a especificidade organizacional da paróquia; relacionar planejamento, governança, gestão de pessoas e administração econômico-financeira; discutir gestão de processos, comunicação e continuidade institucional; examinar implicações da proteção de dados, da transformação digital e da inteligência artificial; e propor dimensões e indicadores capazes de apoiar a tomada de decisão paroquial sem reduzir a pastoral a métricas quantitativas.

A relevância do tema decorre de uma tensão recorrente. De um lado, estruturas excessivamente informais podem gerar improviso, concentração de conhecimento, fragilidade documental, conflitos, retrabalho e riscos patrimoniais. De outro, uma transposição acrítica de modelos empresariais pode introduzir lógicas incompatíveis com a natureza da comunidade eclesial. O desafio científico e prático, portanto, não é escolher entre pastoral e administração, mas compreender em que condições a boa administração pode tornar-se serviço à pastoral.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental. A opção por uma abordagem qualitativa decorre da natureza do problema, que exige interpretação de categorias organizacionais e normativas em contextos institucionais distintos. Conforme Gil (2019), a pesquisa

bibliográfica possibilita analisar contribuições teóricas já produzidas sobre determinado problema, enquanto a pesquisa documental amplia o corpus mediante fontes institucionais e normativas.

O corpus bibliográfico foi estruturado em três eixos: Administração e planejamento em organizações; gestão e governança de organizações sem fins lucrativos; e gestão de pessoas, processos e tecnologia. No eixo documental foram utilizados o Código de Direito Canônico, a *Evangelii Gaudium*, a Instrução da Congregação para o Clero sobre a conversão pastoral das paróquias, a Nota *Antiqua et nova* sobre inteligência artificial, as Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil 2026-2032 e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

O procedimento analítico consistiu em revisão narrativa e análise temática. Inicialmente, foram identificadas categorias recorrentes na literatura administrativa — missão, planejamento, governança, pessoas, recursos, processos, controle, comunicação, informação e tecnologia. Em seguida, essas categorias foram confrontadas com a natureza canônica e pastoral da paróquia. A análise procurou distinguir elementos transferíveis, elementos que exigem adaptação e elementos cuja transposição seria incompatível com a finalidade eclesial.

A pesquisa não realizou estudo de caso nem levantamento empírico com paróquias específicas. Por essa razão, os resultados assumem natureza propositiva e conceitual. O modelo apresentado ao final deve ser compreendido como referencial para diagnóstico, planejamento e futuras pesquisas de campo, não como prescrição uniforme aplicável a todas as comunidades. A diversidade de porte, território, disponibilidade financeira, quadro de pessoal, realidade diocesana e configuração pastoral exige contextualização local.

3 A PARÓQUIA COMO ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PELA MISSÃO

Uma primeira condição para adaptar ferramentas de Administração ao ambiente paroquial consiste em separar finalidade organizacional de instrumental gerencial. A utilização de orçamento, indicadores, planejamento, descrição de funções ou sistemas digitais não transforma, por si só, uma paróquia em empresa. Tais instrumentos são meios de coordenação. O que define a identidade institucional é a missão que orienta sua existência, os vínculos de autoridade que a constituem e os valores que regulam suas decisões.

Drucker (1990) observa que instituições sem finalidade lucrativa dependem intensamente da clareza de missão porque sua legitimidade não pode ser medida apenas pelo excedente financeiro. Essa observação se aplica, com necessárias adaptações, à paróquia: a eficiência administrativa possui valor instrumental. Economizar recursos, reduzir atrasos, organizar escalas ou melhorar a comunicação somente

adquire sentido pleno quando esses ganhos ampliam a capacidade de evangelizar, acolher, formar, celebrar, servir e preservar o patrimônio confiado à comunidade.

A missão também funciona como critério de priorização. Organizações convivem com recursos escassos e demandas superiores à capacidade disponível. Bryson (2018) assinala que o planejamento estratégico em organizações públicas e sem fins lucrativos exige clarificação de mandatos, missão, ambiente, prioridades e estratégias. Em contexto paroquial, isso significa reconhecer que nem toda demanda pode ser atendida simultaneamente e que a escolha de prioridades deve articular discernimento pastoral, restrições financeiras, necessidades do território e capacidades humanas reais.

As Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil 2026-2032 reforçam que planejamento, participação e articulação pastoral devem estar vinculados à missão evangelizadora, em perspectiva sinodal (CNBB, 2026). Dessa forma, o planejamento paroquial não pode ser reduzido a um calendário de eventos. Deve integrar objetivos pastorais, responsáveis, recursos, processos, comunicação, orçamento e mecanismos de acompanhamento.

A distinção entre atividade-fim e atividade-meio torna-se central. Catequese, liturgia, iniciação à vida cristã, caridade, anúncio e formação compõem a missão em sentido pastoral. Contabilidade, secretaria, manutenção, tecnologia, arquivo e compras são atividades-meio, mas sua qualidade condiciona a atividade-fim. Uma secretaria desorganizada pode transformar um primeiro contato com a comunidade em experiência negativa; falhas de manutenção podem interromper celebrações; ausência de planejamento financeiro pode inviabilizar projetos; e comunicação deficiente pode fragmentar pastorais.

Consequentemente, a administração paroquial deve ser entendida como sistema de suporte à missão. Essa formulação evita dois equívocos. O primeiro é o amadorismo administrativo, que presume que boa intenção substitui técnica e controle. O segundo é o empresarialismo eclesial, que converte produtividade, arrecadação ou volume de atividades em medidas absolutas de êxito pastoral. Entre ambos, situa-se uma gestão profissional, ética e missionariamente orientada.

4 PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÃO

Planejamento é a função que transforma missão em prioridades, objetivos e ações coordenadas. Mintzberg (1994) critica concepções excessivamente mecanicistas de planejamento, lembrando que estratégia também emerge de aprendizagem e adaptação. Para a paróquia, essa advertência é particularmente importante: o planejamento deve oferecer direção sem impedir escuta, discernimento e capacidade de resposta a situações inesperadas.

Um sistema paroquial de planejamento pode operar em três horizontes. O horizonte estratégico, de médio prazo, define prioridades da comunidade, necessidades de infraestrutura, formação de lideranças

e sustentabilidade. O horizonte anual integra calendário pastoral, orçamento, manutenção, campanhas, comunicação e projetos. O horizonte operacional organiza tarefas, escalas, aquisições, reservas de espaço, prazos e responsáveis. A integração entre esses níveis reduz a fragmentação e permite que decisões do cotidiano sejam avaliadas à luz de prioridades maiores.

A governança paroquial apresenta desenho específico. O cân. 536 prevê, quando julgado oportuno pelo bispo diocesano, o conselho pastoral paroquial, de caráter consultivo. O cân. 537 determina a existência do conselho para assuntos econômicos, no qual fiéis auxiliam o pároco na administração dos bens (IGREJA CATÓLICA, 1983). Essas estruturas mostram que autoridade e participação não se excluem. A responsabilidade própria do pároco convive com formas de aconselhamento, corresponsabilidade e competência técnica.

Cornforth (2012), ao analisar governança em organizações sem fins lucrativos, demonstra que modelos de governança precisam lidar com múltiplas expectativas, prestação de contas e tensões entre controle e participação. Na paróquia, uma boa governança requer delimitação de papéis: quem aconselha, quem decide, quem executa, quem registra e quem verifica. A ausência dessas distinções favorece personalização excessiva da gestão, informalidade e conflitos de competência.

A concentração de conhecimento em uma única pessoa constitui risco relevante. Quando senhas, contratos, histórico de fornecedores, rotinas, cadastros e informações financeiras permanecem sem documentação adequada, a substituição de pároco, secretário, tesoureiro ou coordenador pode produzir descontinuidade. A governança deve, portanto, ser também uma arquitetura de memória institucional.

Para fortalecer a tomada de decisão, recomenda-se que reuniões administrativas ou de conselho sejam sustentadas por informações mínimas: situação financeira, andamento de projetos, riscos, pendências, decisões anteriores e responsáveis. A ata deixa de ser mera formalidade quando registra deliberações, prazos e compromissos. Do mesmo modo, um painel simples de acompanhamento pode tornar visíveis problemas antes que se convertam em crises.

Transparência, contudo, não equivale à exposição indiscriminada de informações. A prestação de contas deve equilibrar clareza, responsabilidade e proteção de dados. Determinadas informações são públicas à comunidade; outras são restritas por envolver relações trabalhistas, dados pessoais, aconselhamento pastoral ou obrigações legais. Governança madura pressupõe também critérios de acesso.

5 GESTÃO DE PESSOAS, VOLUNTARIADO E CULTURA DE SERVIÇO

A administração paroquial mobiliza atores com vínculos muito diferentes: pároco, vigários, diáconos, funcionários contratados, prestadores de serviço, religiosos, catequistas, ministros, coordenadores, conselheiros e voluntários. A tentativa de gerir todos por uma lógica uniforme tende ao

fracasso, porque responsabilidades, motivações, formas de autoridade e obrigações jurídicas não são equivalentes.

Chiavenato (2014) enfatiza que a gestão de pessoas envolve integração entre objetivos organizacionais e capacidades humanas. Em uma paróquia, essa integração precisa ser acrescida de um elemento vocacional e comunitário. O voluntário não é simplesmente mão de obra sem remuneração; sua participação decorre de adesão à missão, pertencimento e serviço. Isso torna indispensáveis reconhecimento, formação e clareza de sentido.

A indefinição de funções é fonte recorrente de conflito em organizações. Para reduzir esse risco, a paróquia pode manter descrições simples de responsabilidades para funções administrativas e de coordenação: finalidade da função, principais tarefas, limites de decisão, a quem prestar contas e quais informações devem ser registradas. O objetivo não é burocratizar o serviço pastoral, mas evitar duplicidade, lacunas e dependência excessiva de conhecimento tácito.

A integração de novos colaboradores e voluntários também requer processo. Um roteiro de acolhida pode apresentar missão, estrutura, normas básicas, proteção de dados, procedimentos de segurança, canais de comunicação e responsáveis. Para funcionários, devem ser observados os deveres trabalhistas e as políticas internas aplicáveis. Para voluntários, é importante esclarecer expectativas, periodicidade, uso de recursos e protocolos de atendimento.

A comunicação interna é componente da gestão de pessoas. O artigo de Frezzato (2023) destaca que ferramentas tecnológicas podem facilitar comunicação e produtividade, mas também produzir impessoalidade. Na paróquia, esse dilema é visível: grupos de mensagens aceleram avisos, porém podem gerar excesso de informação, ruído, exposição indevida e decisões sem registro. Canais precisam ter finalidade definida e regras de uso.

A liderança paroquial deve combinar direção e escuta. A lógica sinodal reforçada pela CNBB (2026) não elimina responsabilidade decisória; ela amplia a qualidade do discernimento por meio de participação estruturada. Reuniões eficazes, portanto, precisam ir além de informes. Devem identificar problemas, ouvir perspectivas, decidir próximos passos e acompanhar execução.

Também é necessário planejar sucessão e formação de lideranças. Comunidades tornam-se vulneráveis quando determinadas atividades dependem de pessoas insubstituíveis. A formação de equipes, a documentação de rotinas e a preparação de novos coordenadores aumentam a resiliência institucional e reduzem o risco de ruptura.

6 ADMINISTRAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA, PATRIMÔNIO E CONTROLES INTERNOS

A gestão econômico-financeira é uma das áreas em que a responsabilidade administrativa paroquial aparece com maior clareza. O Código de Direito Canônico estabelece que os administradores devem desempenhar sua função com a diligência de um bom pai de família, proteger os bens, observar normas civis e canônicas, manter livros de receitas e despesas, organizar documentos e prestar contas (IGREJA CATÓLICA, 1983, cân. 1284). O mesmo cânon recomenda orçamento anual de receitas e despesas.

Essas exigências convergem com princípios de controle interno utilizados na Administração: autorização, registro, conciliação, segregação de funções, documentação, inventário e revisão. Em paróquias de menor porte, nem sempre é possível separar completamente funções por falta de pessoal. Ainda assim, controles compensatórios podem ser adotados: dupla conferência de pagamentos, aprovação por alçadas, conciliação bancária periódica, arquivo digital de comprovantes e acompanhamento pelo conselho econômico.

O orçamento anual deve refletir prioridades pastorais e obrigações fixas. Recomenda-se separar receitas recorrentes, receitas extraordinárias e recursos vinculados a finalidades específicas. Do lado das despesas, é útil distinguir custos de pessoal, manutenção, consumo, serviços, atividades pastorais, assistência social e investimentos. Essa classificação facilita comparação entre planejado e realizado e permite identificar pressões de caixa com antecedência.

A gestão patrimonial exige inventário atualizado de bens móveis e imóveis, documentos de propriedade, contratos, seguros quando pertinentes, histórico de manutenção e planejamento de conservação. A postergação sistemática de manutenção preventiva costuma elevar custos futuros e ampliar risco de interrupção. Um plano de manutenção, ainda que simples, deve registrar periodicidade, responsável, fornecedor, custo estimado e evidência de execução.

A política de compras pode estabelecer critérios proporcionais ao porte da paróquia: necessidade de cotação para determinados valores, formalização de fornecedor, declaração de conflito de interesse, aprovação por responsável e guarda de documentos. O objetivo não é criar burocracia excessiva, mas tornar decisões verificáveis e reduzir riscos de favorecimento, desperdício e perda de memória institucional.

A prestação de contas à comunidade possui dimensão administrativa e pastoral. Ebrahim (2003) mostra que accountability em organizações não lucrativas envolve múltiplos mecanismos e públicos. No ambiente paroquial, relatórios excessivamente técnicos podem não produzir transparência real. É

preferível apresentar sínteses inteligíveis sobre origem dos recursos, principais destinações, investimentos, projetos e desafios, preservando informações pessoais ou sigilosas.

Sustentabilidade financeira não significa maximização de receita. Significa capacidade de manter a missão no tempo, honrar compromissos, preservar patrimônio e financiar prioridades. Essa distinção impede que arrecadação seja confundida com resultado pastoral e, ao mesmo tempo, evita negligência sobre a materialidade necessária ao funcionamento institucional.

7 PROCESSOS, SECRETARIA, ARQUIVOS E CONTINUIDADE INSTITUCIONAL

Grande parte da experiência administrativa dos fiéis ocorre na secretaria paroquial. Pedidos de documentos, inscrições, informações sacramentais, agendamentos, intenções, uso de espaços e encaminhamentos pastorais transformam a secretaria em ponto de contato institucional. Por isso, eficiência de processo e qualidade de acolhimento devem ser tratadas conjuntamente.

Gestão de processos consiste em compreender atividades como fluxos interdependentes, identificando entrada, responsáveis, etapas, controles e saída. Processos paroquiais que se beneficiam de padronização incluem emissão de certidões, preparação de matrimônios, inscrições catequéticas, locação ou cessão de espaços, compras, reembolsos, manutenção, eventos, contratação de serviços e recebimento de doações.

Padronização não significa rigidez. O principal ganho está em tornar o procedimento conhecido e reduzir dependência da memória de indivíduos. Checklists são particularmente úteis quando a rotina envolve documentos obrigatórios, prazos e diferentes responsáveis. Um bom checklist previne esquecimentos sem substituir discernimento diante de casos excepcionais.

O cân. 535 determina a existência e conservação cuidadosa dos registros paroquiais, incluindo livros de batismo, matrimônio e outros prescritos pela autoridade competente (IGREJA CATÓLICA, 1983). Isso confere à gestão documental uma importância jurídica e histórica que excede a conveniência administrativa. Arquivos devem possuir critérios de classificação, acesso, segurança, backup e preservação.

A continuidade institucional exige documentação mínima de rotinas críticas. Recomenda-se manual administrativo enxuto, atualizado periodicamente, contendo calendário de obrigações, contatos essenciais, fluxo de aprovações, localização de documentos, procedimentos financeiros, gestão de senhas, rotina de backup e protocolos de emergência. A existência desse material reduz riscos em férias, afastamentos, transições e mudanças de liderança.

Outro princípio é a eliminação de retrabalho. Quando diferentes pastorais mantêm cadastros paralelos ou repetem solicitações de dados, aumentam-se erros e riscos de privacidade. Sempre que

possível, deve-se buscar arquitetura de informação integrada, com acesso baseado em necessidade e responsabilidade.

8 COMUNICAÇÃO, PROTEÇÃO DE DADOS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A comunicação paroquial possui dimensões pastoral, institucional e administrativa. Kunsch (2003) argumenta que comunicação organizacional integrada requer coerência entre diferentes públicos e canais. Em uma paróquia, avisos litúrgicos, redes sociais, mensagens, secretaria, site, murais e comunicação entre pastorais precisam convergir para informações consistentes.

A transformação digital amplia possibilidades de organização: agendas compartilhadas, formulários eletrônicos, gestão de inscrições, arquivos digitais, assinatura eletrônica, ferramentas de colaboração e sistemas paroquiais podem reduzir retrabalho. Todavia, a digitalização de uma rotina ineficiente apenas transporta a ineficiência para outro meio. Antes de automatizar, é necessário revisar o processo, remover etapas redundantes e definir responsabilidades.

A proteção de dados deve ocupar posição central. A Lei nº 13.709/2018 define como dado pessoal sensível, entre outros, aquele referente à convicção religiosa e à filiação a organização de caráter religioso (BRASIL, 2018, art. 5º, II). Uma paróquia lida naturalmente com dados que podem revelar pertencimento religioso, estado civil, sacramentos, crianças e adolescentes, endereços e contatos. Isso exige bases legítimas para tratamento, finalidade definida, minimização, controle de acesso, retenção adequada e medidas de segurança.

A proteção de dados não é responsabilidade exclusiva de sistemas de informação. Fotografias em eventos, listas impressas, planilhas enviadas por aplicativos, fichas de catequese, arquivos físicos e grupos de mensagens também envolvem tratamento de dados. Políticas internas precisam orientar funcionários e voluntários sobre compartilhamento, armazenamento e descarte.

A segurança digital deve contemplar autenticação forte, senhas individuais, cópias de segurança, atualização de dispositivos, controle de permissões e procedimentos para desligamento de usuários. Contas institucionais devem pertencer à paróquia, e não a indivíduos, evitando perda de acesso quando ocorre mudança de função.

Transformação digital responsável também implica acessibilidade. Nem todos os fiéis possuem o mesmo domínio tecnológico. Manter alternativas presenciais ou assistidas para serviços essenciais evita que eficiência digital se converta em barreira de participação.

9 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO PAROQUIAL

A Inteligência Artificial amplia a discussão iniciada pela digitalização. Sistemas generativos podem apoiar produção de rascunhos, síntese de atas, classificação preliminar de documentos, revisão de textos, elaboração de materiais de comunicação, organização de informações e análise exploratória de dados. Em tarefas repetitivas e administrativas, esses recursos podem liberar tempo para atividades que exigem presença humana, discernimento e relacionamento.

Entretanto, a automação não elimina responsabilidade. A Nota *Antiqua et nova* enfatiza que a inteligência artificial deve ser compreendida como instrumento produzido pelo ser humano e utilizada de modo compatível com a dignidade humana, a verdade e a responsabilidade moral (DICASTÉRIO PARA A DOCTRINA DA FÉ; DICASTÉRIO PARA A CULTURA E A EDUCAÇÃO, 2025). A decisão final continua atribuída às pessoas e instituições que utilizam a ferramenta.

No ambiente paroquial, recomenda-se distinguir usos de baixo e alto risco. São de menor risco tarefas como estruturação de agenda, brainstorming de comunicação ou resumo de informações não sensíveis, desde que revisadas. São de maior risco atividades que envolvem dados pessoais sensíveis, aconselhamento espiritual, decisões sobre pessoas, avaliação moral, informações financeiras confidenciais ou documentos canônicos. Nessas situações, o uso de IA deve ser limitado, controlado ou evitado conforme a natureza do dado e a política institucional.

Também é necessário considerar confiabilidade. Sistemas generativos podem produzir informações incorretas, referências inexistentes ou interpretações inadequadas. Todo conteúdo factual, jurídico, canônico ou pastoral relevante precisa ser verificado em fonte competente antes de utilização. A rapidez de produção não substitui a validação.

A Inteligência Artificial pode ser incorporada a partir de uma política simples: finalidade permitida; tipos de dados que não podem ser inseridos; ferramentas autorizadas; necessidade de revisão humana; registro de usos críticos; critérios de segurança; e capacitação dos usuários. Esse conjunto cria governança mínima para evitar adoção espontânea e descoordenada.

O princípio orientador pode ser formulado da seguinte forma: automatizar tarefas, ampliar capacidade analítica e reduzir retrabalho sem automatizar a relação pastoral. Escuta, acolhimento, discernimento espiritual, acompanhamento de sofrimento e decisões de foro humano não podem ser tratados como simples problemas de processamento de informação.

10 RESULTADOS E DISCUSSÃO: PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRADO DE GESTÃO PAROQUIAL

A análise bibliográfica e documental permite organizar a administração paroquial em oito dimensões integradas. O modelo não pretende substituir normas diocesanas nem constituir padrão canônico. Sua finalidade é oferecer uma matriz gerencial para diagnóstico e planejamento, preservando a primazia da missão.

A primeira dimensão é missão e identidade. Ela responde por que a paróquia existe e quais prioridades pastorais orientam decisões. A segunda é governança, abrangendo papéis, conselhos, autoridade, prestação de contas e conflitos de interesse. A terceira é planejamento e desempenho, responsável por transformar prioridades em objetivos, projetos, indicadores e revisões. A quarta é pessoas e cultura, incluindo funcionários, voluntários, formação, comunicação interna e sucessão.

A quinta dimensão é economia e patrimônio, que compreende orçamento, fluxo de caixa, compras, documentação, controles, prestação de contas e manutenção patrimonial. A sexta é processos e informação, envolvendo secretaria, arquivo, procedimentos, memória institucional e continuidade. A sétima é comunicação e relacionamento, cobrindo comunicação com fiéis, identidade institucional, qualidade do atendimento e integração entre canais. A oitava é tecnologia, dados e inovação, que contempla proteção de dados, segurança digital, automação e inteligência artificial.

Essas dimensões podem ser organizadas em um ciclo de gestão: missão; diagnóstico; planejamento; organização; execução; controle; avaliação; aprendizagem; e novo planejamento. O ciclo cria uma dinâmica de melhoria contínua sem pressupor que a realidade pastoral possa ser totalmente antecipada. A avaliação alimenta o discernimento e permite adaptar estratégias conforme mudanças internas e externas.

A principal contribuição do modelo está em integrar campos que frequentemente são administrados de maneira fragmentada. Um projeto pastoral, por exemplo, não deve ser analisado apenas por conteúdo. Precisa considerar responsáveis, orçamento, logística, comunicação, tratamento de dados, espaços, riscos e forma de avaliação. A visão integrada diminui conflitos de última hora e melhora a utilização dos recursos.

Os indicadores propostos devem ser interpretados como sinais de gestão, não como medidas da fé. É possível acompanhar tempo de atendimento, percentual de execução orçamentária, manutenção preventiva, número de voluntários formados, cumprimento de prazos, disponibilidade de sistemas ou satisfação com processos. Não é legítimo, porém, reduzir conversão, comunhão, maturidade cristã ou fecundidade espiritual a um painel numérico.

Quadro 1 – Dimensões do modelo integrado de gestão paroquial

Dimensão	Pergunta de gestão	Exemplos de evidências/indicadores
Missão e identidade	As decisões estão orientadas pela missão?	Prioridades definidas; plano pastoral; revisão anual
Governança	Papéis e responsabilidades estão claros?	Conselhos ativos; atas; alçadas; matriz de responsabilidades
Planejamento e desempenho	Há objetivos, responsáveis e acompanhamento?	Plano anual; cronograma; projetos; painel de acompanhamento
Pessoas e cultura	As equipes são formadas, acolhidas e acompanhadas?	Descrições de função; integração; formação; sucessão
Economia e patrimônio	Os recursos são protegidos e aplicados com transparência?	Orçamento; conciliações; inventário; manutenção; prestação de contas
Processos e informação	As rotinas são confiáveis e documentadas?	Checklists; arquivos; manuais; backups; prazos de atendimento
Comunicação e relacionamento	A informação é coerente e o atendimento é acolhedor?	Calendário editorial; canais definidos; feedback; padrões de atendimento
Tecnologia, dados e inovação	A tecnologia é segura, proporcional e responsável?	Controle de acesso; política de dados; backup; diretrizes para IA

Fonte: elaboração do autor, com base em Drucker (1990), Kaplan (2001), Bryson (2018), Código de Direito Canônico e Congregação para o Clero (2020).

11 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do modelo deve ser gradual. A tentativa de criar simultaneamente manuais, indicadores, sistemas e novos controles pode produzir resistência e sobrecarga. Recomenda-se iniciar por diagnóstico de riscos e processos críticos, priorizando problemas que afetam segurança, conformidade, finanças, continuidade ou qualidade do atendimento.

Uma primeira etapa consiste em mapear a realidade: estrutura de pessoal, conselhos existentes, principais processos, sistemas utilizados, documentos, contratos, situação patrimonial, orçamento, riscos e canais de comunicação. A segunda etapa define prioridades de curto prazo. A terceira converte prioridades em plano de ação com responsável, prazo, recurso e evidência de conclusão.

Em seguida, a paróquia pode instituir uma rotina mensal de acompanhamento administrativo, distinta das reuniões pastorais quando necessário, mas conectada a elas. O objetivo é revisar finanças, manutenção, projetos, riscos, pendências documentais e decisões que exigem escalonamento.

Trimestralmente, indicadores selecionados podem ser discutidos pelo conselho competente. Anualmente, o planejamento é revisto à luz dos resultados e das novas prioridades pastorais.

A maturidade de gestão pode ser analisada em quatro níveis. No nível reativo, predominam urgências e conhecimento informal. No nível organizado, processos essenciais estão registrados e responsabilidades começam a ser definidas. No nível gerenciado, orçamento, indicadores, reuniões e controles funcionam de modo regular. No nível integrado, informações administrativas apoiam decisões pastorais, existe continuidade institucional e a melhoria é sistemática. A finalidade dessa escala não é classificar comunidades, mas apoiar evolução proporcional ao porte e à complexidade.

A formação é condição transversal. Párocos, membros do conselho econômico, secretários, coordenadores e responsáveis por tecnologia não precisam se tornar especialistas em todas as áreas, mas devem compreender princípios mínimos de governança, finanças, dados, segurança, contratos e gestão de pessoas. Em questões técnicas ou jurídicas complexas, a prudência administrativa requer apoio profissional e observância das orientações da cúria diocesana.

A implantação também deve respeitar subsidiariedade e proporcionalidade. Uma pequena paróquia não necessita da mesma estrutura de uma grande comunidade com múltiplos funcionários e obras sociais. O essencial é que os controles sejam suficientes para o risco existente, que as responsabilidades sejam compreendidas e que os recursos empregados em administração não desviem desproporcionalmente energia da missão.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar a administração paroquial a partir do diálogo entre princípios contemporâneos de gestão e fundamentos eclesiais, propondo um modelo integrado orientado pela missão. A revisão demonstrou que a paróquia possui especificidade que impede sua identificação simples com uma empresa, mas essa especificidade não elimina a necessidade de planejamento, controles, gestão de pessoas, transparência, processos confiáveis e uso responsável de tecnologia.

A pergunta de pesquisa pode ser respondida afirmando-se que instrumentos administrativos contribuem para a gestão paroquial quando operam como meios subordinados à missão, são adaptados à governança eclesial, respeitam o Direito Canônico e a legislação civil, preservam a dignidade das pessoas e permanecem abertos ao discernimento pastoral. O critério de êxito não é maximização de produtividade, mas capacidade de sustentar a missão com responsabilidade, continuidade e boa utilização dos recursos confiados à comunidade.

O modelo proposto organizou a gestão em oito dimensões: missão e identidade; governança; planejamento e desempenho; pessoas e cultura; economia e patrimônio; processos e informação;

comunicação e relacionamento; tecnologia, dados e inovação. Sua articulação em ciclo de diagnóstico, planejamento, execução, controle, avaliação e aprendizagem oferece um referencial para reduzir fragmentação e melhorar a tomada de decisão.

Em relação à tecnologia e à inteligência artificial, conclui-se que a paróquia pode beneficiar-se de automação, análise e apoio à produção de conteúdos administrativos, desde que adote governança de dados, revisão humana e limites claros. Informações religiosas e pastorais podem constituir dados sensíveis, e a conveniência tecnológica jamais dispensa responsabilidade jurídica e ética.

Profissionalizar a administração paroquial não significa empresarializar a Igreja. Significa reconhecer que missão, comunhão e serviço também necessitam de estruturas confiáveis. Quanto mais organizada for a atividade-meio, maior tende a ser a capacidade de dedicar tempo, recursos e atenção à atividade-fim. A boa administração torna-se, assim, uma forma concreta de cuidado com a comunidade, com as pessoas que nela trabalham e servem, com os bens que lhe são confiados e com a continuidade da missão evangelizadora.

Como limitação, a pesquisa possui caráter conceitual e documental. Estudos futuros podem validar o modelo por meio de estudos de caso em paróquias de portes distintos, entrevistas com párocos, conselhos e equipes administrativas, além da construção de indicadores de maturidade de gestão. Também se recomenda investigar os impactos da LGPD e da inteligência artificial nas rotinas de secretarias paroquiais, temas ainda pouco explorados na literatura brasileira de Administração aplicada a organizações religiosas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 7 out. 2026.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 5. ed. Hoboken: Jossey-Bass, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CNBB – CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil 2026-2032. Documento 114. Brasília, DF: Edições CNBB, 2026.

CONGREGAÇÃO PARA O CLERO. A conversão pastoral da comunidade paroquial a serviço da missão evangelizadora da Igreja. Cidade do Vaticano, 29 jun. 2020. Disponível em: <https://press.vatican.va/content/salastampa/en/bollettino/pubblico/2020/07/20/200720a.html>. Acesso em: 7 out. 2026.

CORNFORTH, Chris. Nonprofit governance research: limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 41, n. 6, p. 1116-1135, 2012. [doi: 10.1177/0899764011427959].

DICASTÉRIO PARA A DOCTRINA DA FÉ; DICASTÉRIO PARA A CULTURA E A EDUCAÇÃO. Antiqua et nova: nota sobre a relação entre inteligência artificial e inteligência humana. Cidade do Vaticano, 28 jan. 2025. Disponível em: <https://press.vatican.va/content/salastampa/en/bollettino/pubblico/2025/01/28/250128b.html>. Acesso em: 7 out. 2026.

DRUCKER, Peter F. *Managing the nonprofit organization: principles and practices*. New York: HarperCollins, 1990.

EBRAHIM, Alnoor. Accountability in practice: mechanisms for NGOs. *World Development*, v. 31, n. 5, p. 813-829, 2003. [doi: 10.1016/S0305-750X(03)00014-7].

FRANCISCO. Exortação Apostólica Evangelii Gaudium: sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual. Cidade do Vaticano, 24 nov. 2013. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html. Acesso em: 7 out. 2026.

FREZZATO, Anderson. Perspectivas integradoras entre organizações empresariais e a inteligência artificial. 2023. Paper acadêmico, 10 p.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IGREJA CATÓLICA. Código de Direito Canônico. Cidade do Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1983. Disponível em: https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/cic_index_en.html. Acesso em: 7 out. 2026.

KAPLAN, Robert S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 11, n. 3, p. 353-370, 2001. [doi: 10.1002/nml.11308].

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

UNISEPE – UNIÃO DAS INSTITUIÇÕES DE SERVIÇO, ENSINO E PESQUISA. Diretrizes para autores: Revistas Eletrônicas. Amparo, 2026. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/revistas-eletronicas/diretrizes-para-autores/>. Acesso em: 7 out. 2026.