

TECNOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO ECLESIAL: ANÁLISES E PERSPECTIVAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL À SERVIÇO DA MISSÃO

TECHNOLOGY AND CHURCH MANAGEMENT: ANALYSES AND PERSPECTIVES OF DIGITAL TRANSFORMATION IN SERVICE OF THE MISSION

Anderson Frezzato¹

RESUMO: O presente artigo analisa a transformação digital e a incorporação de tecnologias emergentes no contexto da administração eclesial católica, com especial atenção à Tecnologia da Informação e à Inteligência Artificial. Partindo da evolução tecnológica aplicada às organizações, discute-se de que modo ferramentas digitais podem contribuir para a gestão de paróquias, dioceses e demais pessoas jurídicas eclesiais sem reduzir a missão da Igreja a critérios meramente empresariais ou tecnocráticos. A pesquisa adota abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfico-documental, articulando literatura de gestão e transformação digital com o Código de Direito Canônico e documentos do Magistério e de organismos da Santa Sé, entre os quais *Inter mirifica*, *Communio et progressio*, *Aetatis novae*, *Igreja e Internet*, *Ética na Internet*, *Evangelii gaudium*, a Instrução *A conversão pastoral da comunidade paroquial*, *Praedicate Evangelium* e a Nota *Antiqua et nova*. Sustenta-se que a tecnologia pode favorecer eficiência, memória institucional, transparência, prestação de contas, comunicação, planejamento e continuidade administrativa, desde que permaneça subordinada à dignidade da pessoa, ao bem comum, à responsabilidade moral, à subsidiariedade e à finalidade evangelizadora. Propõe-se, ao final, um modelo de governança tecnológica eclesial baseado em centralidade da missão, supervisão humana, segurança da informação, responsabilidade, formação e discernimento pastoral.

Palavras-chave: Administração eclesial. Transformação digital. Inteligência artificial. Governança. Igreja Católica.

ABSTRACT: This article analyzes digital transformation and the incorporation of emerging technologies into Catholic ecclesial administration, with particular attention to Information Technology and Artificial Intelligence. Starting from the evolution of technology applied to organizations, it discusses how digital tools may contribute to the management of parishes, dioceses and other ecclesiastical juridical persons without reducing the Church's mission to merely business or technocratic criteria. The study adopts a qualitative, exploratory and bibliographic-documentary approach, connecting management and digital transformation literature with the Code of Canon Law and documents of the Magisterium and the Holy See, including *Inter mirifica*, *Communio et progressio*, *Aetatis novae*, *The Church and Internet*, *Ethics in Internet*, *Evangelii gaudium*, *The pastoral conversion of the Parish community*, *Praedicate Evangelium* and *Antiqua et nova*. It argues that technology can improve efficiency, institutional memory, transparency, accountability, communication, planning and administrative continuity, provided that it remains subordinate to human dignity, the common good, moral responsibility, subsidiarity and the evangelizing purpose of the Church. Finally, a model of ecclesial technological governance is proposed, based on mission centrality, human oversight, information security, accountability, formation and pastoral discernment.

Keywords: Ecclesial administration. Digital transformation. Artificial intelligence. Governance. Catholic Church.

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

1 INTRODUÇÃO

A transformação tecnológica tornou-se uma das forças estruturantes da vida social contemporânea. O desenvolvimento dos computadores, da internet, da computação em nuvem, da análise massiva de dados e, mais recentemente, dos sistemas de Inteligência Artificial (IA) modificou processos produtivos, formas de comunicação, relações de trabalho e modelos de gestão. Nas organizações, a tecnologia deixou de ocupar posição meramente instrumental ou periférica e passou a integrar o planejamento estratégico, a tomada de decisão, o relacionamento com públicos, a proteção de informações e a própria continuidade institucional. Essa constatação, presente no trabalho-base que inspira esta pesquisa, pode ser ampliada para um campo ainda pouco explorado pela literatura gerencial brasileira: a administração eclesial.

A Igreja Católica não é uma empresa e não pode ser compreendida adequadamente a partir de categorias exclusivamente mercadológicas. Sua natureza, finalidade e estrutura decorrem de sua missão religiosa, pastoral e evangelizadora. Entretanto, dioceses, paróquias, santuários, seminários, cúrias, associações e demais pessoas jurídicas eclesiais administram bens, arquivos, recursos humanos, atividades, projetos, contratos, doações, cadastros, comunicação, patrimônio cultural e fluxos financeiros. Isso significa que, sem perder sua identidade teológica e canônica, a Igreja realiza funções administrativas que exigem prudência, competência técnica, planejamento, controle, continuidade e prestação de contas.

Essa tensão entre identidade missionária e racionalidade administrativa exige um critério próprio de análise. O desafio não consiste em perguntar se a Igreja deve tornar-se uma organização orientada por produtividade, mas de que maneira os instrumentos contemporâneos de gestão e tecnologia podem ser colocados a serviço de sua missão. Tal questão ganha relevância porque a cultura digital já alterou a compreensão do espaço, da linguagem e dos vínculos sociais. A própria Instrução A conversão pastoral da comunidade paroquial reconhece que a mobilidade e a cultura digital dilataram os confins da existência, modificando de modo irreversível a percepção de espaço, a linguagem e o comportamento das pessoas (CONGREGAÇÃO PARA O CLERO, 2020, n. 8-10). A administração eclesial encontra-se, portanto, inserida no mesmo ambiente de transformação que afeta as demais organizações.

A questão de pesquisa deste artigo pode ser formulada nos seguintes termos: de que modo tecnologias emergentes, especialmente a Tecnologia da Informação e a Inteligência Artificial, podem ser incorporadas à administração eclesial de maneira eficiente, ética e coerente com o Direito Canônico e com o Magistério da Igreja? Como hipótese, sustenta-se que a transformação digital pode fortalecer a governança eclesial quando a tecnologia é compreendida como meio e não como fim, permanecendo subordinada à dignidade humana, ao bem comum, à responsabilidade moral, à transparência e à finalidade pastoral.

O objetivo geral é analisar possibilidades e limites da aplicação de tecnologias digitais à administração eclesial. Como objetivos específicos, pretende-se: a) recuperar elementos fundamentais da evolução tecnológica aplicada às organizações; b) identificar características próprias da administração eclesial à luz do Código de Direito Canônico; c) examinar aplicações de sistemas de informação, automação e IA em processos eclesiais; d) discutir os critérios éticos oferecidos pela doutrina e pelo

Magistério católico; e) propor princípios de governança tecnológica adequados a paróquias, dioceses e outras instituições da Igreja.

Metodologicamente, trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfico-documental, com método analítico-crítico. A literatura gerencial utilizada no estudo-base - especialmente Schwab (2016), Rogers (2017), Vargas (2017), Domingos (2018) e Barreto (2020) - é colocada em diálogo com documentos eclesiais. A análise documental concentra-se no Código de Direito Canônico e em textos oficiais da Igreja relativos à comunicação, cultura digital, administração, missão e inteligência artificial. O procedimento não busca transpor mecanicamente práticas empresariais para a Igreja, mas realizar uma mediação crítica entre gestão, tecnologia e natureza eclesial.

2 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ORGANIZAÇÕES

A relação entre tecnologia e organização não começa com a internet. A Revolução Industrial, a eletrificação, as telecomunicações e a informatização foram etapas de um processo no qual novas capacidades técnicas alteraram a produção, a comunicação e a coordenação social. Schwab (2016) identifica na chamada Quarta Revolução Industrial uma fase marcada pela convergência entre tecnologias digitais, físicas e biológicas, com velocidade, amplitude e impacto sistêmico superiores aos ciclos anteriores. O aspecto decisivo dessa transformação não está apenas no surgimento de máquinas mais eficientes, mas na reorganização dos processos, das estruturas e das relações entre pessoas e instituições.

A era digital aprofundou esse movimento ao tornar a informação um recurso central da gestão. Sistemas integrados, bancos de dados, plataformas de comunicação, computação em nuvem e dispositivos móveis passaram a conectar setores antes isolados. Para Rogers (2017), a transformação digital exige que as organizações repensem sua relação com dados, clientes, inovação, competição e criação de valor. O simples uso de computadores não constitui transformação digital; ela ocorre quando a tecnologia modifica a forma de trabalhar, decidir, prestar serviços e gerar conhecimento institucional.

Nesse cenário, a Tecnologia da Informação (TI) desempenha função estruturante. Ela organiza dados, integra processos, estabelece controles, cria trilhas de auditoria e amplia a capacidade de análise. Barreto (2020) destaca que a TI pode reduzir retrabalho, aumentar precisão e apoiar decisões com informações produzidas em tempo adequado. A automação, por sua vez, é particularmente útil em tarefas repetitivas, rotineiras e sujeitas a erro humano, desde que não suprima o discernimento necessário em atividades que envolvem julgamento, responsabilidade e relacionamento.

A Inteligência Artificial aprofunda a passagem da mera informatização para sistemas capazes de reconhecer padrões, gerar previsões, classificar informações, produzir linguagem e apoiar escolhas. Domingos (2018) observa que os sistemas de aprendizagem de máquina podem encontrar regularidades em grandes volumes de dados que seriam difíceis de detectar por métodos tradicionais. Em contexto administrativo, isso abre possibilidades para previsão de demandas, organização documental, atendimento inicial, análise de despesas, detecção de anomalias, planejamento de agendas, síntese de relatórios e suporte à decisão.

O trabalho-base também destaca tecnologias como Internet das Coisas, realidade aumentada, computação em nuvem e mobilidade. Embora nem todas tenham a mesma relevância para a administração

eclesial, o princípio é semelhante: dispositivos conectados podem apoiar segurança e manutenção predial; a nuvem pode facilitar colaboração e continuidade dos serviços; sistemas móveis podem permitir acesso controlado a informações em diferentes unidades; plataformas de videoconferência podem reduzir deslocamentos e integrar equipes; recursos de digitalização podem proteger e disponibilizar documentos. O valor de cada solução, contudo, depende de sua adequação à necessidade real da instituição.

É justamente nesse ponto que a experiência empresarial não pode ser importada sem critérios. Empresas costumam avaliar tecnologia por retorno financeiro, ganho de produtividade, participação de mercado e experiência do cliente. Instituições eclesiais precisam considerar também comunhão, missão, dignidade, justiça, confiança, proteção de dados sensíveis, continuidade pastoral, responsabilidade canônica e uso prudente dos recursos oferecidos pelos fiéis. Eficiência é um valor administrativo importante, mas não é o valor supremo da administração eclesial.

A tradição católica, longe de rejeitar a técnica, reconhece seu potencial positivo. O Decreto Inter mirifica afirma que a Igreja acolhe e fomenta as invenções técnicas capazes de abrir novos caminhos à comunicação humana, desde que sejam usadas segundo a ordem moral (CONCÍLIO VATICANO II, 1963, n. 1-3). A instrução *Communio et progressio* considera os meios de comunicação como dons que podem favorecer comunhão e progresso (PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS, 1971, n. 1-2). Esse fundamento permite compreender a tecnologia não como realidade estranha à missão eclesial, mas como uma dimensão da cultura humana que necessita de discernimento e orientação ética.

3 ADMINISTRAÇÃO ECLESIAL: MISSÃO, GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE CANÔNICA

A expressão administração eclesial abrange um conjunto de atividades relacionadas ao governo e ao suporte institucional da missão da Igreja. Inclui administração de bens temporais, orçamento, contabilidade, arquivos, registros sacramentais, patrimônio, contratos, recursos humanos, compras, doações, comunicação institucional, projetos pastorais, agendas, processos canônicos e circulação de informações. Em cada nível, a gestão deve respeitar a identidade da pessoa jurídica eclesiástica e a competência atribuída pela legislação universal e particular.

O Código de Direito Canônico oferece uma arquitetura de responsabilidade que impede compreender os bens eclesiásticos como patrimônio privado do administrador. O cân. 1282 estabelece que clérigos e leigos que participam legitimamente da administração de bens eclesiásticos exercem suas funções em nome da Igreja e segundo o direito (IGREJA CATÓLICA, 1983). Isso significa que a administração possui caráter fiduciário: o gestor administra algo que lhe foi confiado para finalidades eclesiais e deve responder pelo modo como utiliza os recursos.

O cân. 1284 é especialmente relevante para uma leitura contemporânea da governança. Ele exige dos administradores a diligência de um bom pai de família e determina, entre outros deveres, a proteção dos bens, a observância do direito canônico e civil, a cobrança e aplicação correta das receitas, a manutenção de livros de receitas e despesas, a elaboração anual da prestação de contas e a organização adequada dos documentos e instrumentos que fundamentam direitos patrimoniais (IGREJA CATÓLICA,

1983, cân. 1284). Em linguagem gerencial, esses deveres correspondem a controles internos, conformidade, documentação, gestão de riscos, registro contábil e accountability.

Também a prestação de contas aparece explicitamente como obrigação. O cân. 1287 determina que os administradores apresentem anualmente suas contas à autoridade competente e prevê que se preste conta aos fiéis sobre os bens por eles oferecidos segundo o direito particular (IGREJA CATÓLICA, 1983, cân. 1287). A transparência, nesse sentido, não deve ser vista apenas como estratégia reputacional. Ela decorre da própria responsabilidade eclesial sobre bens destinados ao culto divino, à sustentação do clero, às obras de apostolado e de caridade e às demais finalidades legítimas da Igreja.

No âmbito paroquial, o pároco representa juridicamente a paróquia e deve assegurar que seus bens sejam administrados conforme os cânones 1281-1288 (IGREJA CATÓLICA, 1983, cân. 532). Além disso, cada paróquia deve possuir conselho para assuntos econômicos, no qual fiéis escolhidos segundo as normas diocesanamente estabelecidas auxiliam o pároco na administração dos bens, sem eliminar sua responsabilidade própria (IGREJA CATÓLICA, 1983, cân. 537). Essa estrutura evidencia que a governança católica combina autoridade, corresponsabilidade, consulta e prestação de contas.

A Constituição Apostólica *Praedicate Evangelium* oferece um desenvolvimento atual desse princípio na organização econômica da Santa Sé. Ao tratar dos organismos econômicos, o texto exige que recursos humanos, materiais e financeiros sejam geridos com prudência, eficiência e transparência e prevê o uso de instrumentos informáticos apropriados para tornar eficaz e transparente a gestão administrativa, econômica e financeira, além de assegurar a manutenção fiel de arquivos e contabilidade (FRANCISCO, 2022, arts. 205-216). Embora essas disposições se dirijam diretamente às instituições da Cúria Romana, elas oferecem um paradigma relevante para a cultura administrativa eclesial: técnica e transparência podem e devem servir à responsabilidade institucional.

A administração eclesial, contudo, permanece subordinada à missão. Francisco (2013, n. 27) propõe uma conversão pastoral e missionária capaz de transformar costumes, estilos, horários, linguagem e estruturas eclesiais para que estejam orientados à evangelização. A gestão, portanto, não é um fim autônomo. Sua qualidade deve ser medida também pela capacidade de liberar pessoas e recursos para aquilo que é essencial: anúncio do Evangelho, celebração, formação, caridade, comunhão e serviço.

Essa perspectiva evita dois extremos. O primeiro é a improvisação, na qual a espiritualização indevida da gestão leva a negligenciar orçamento, controles, arquivos, formação técnica e prestação de contas. O segundo é o gerencialismo, no qual a instituição passa a medir sua vitalidade apenas por indicadores econômicos, produtividade ou alcance digital. Uma administração eclesial madura reconhece que profissionalização e missão não são opostas quando a primeira permanece a serviço da segunda.

4 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL APLICADA À ADMINISTRAÇÃO ECLESIAL

A transformação digital eclesial pode ser compreendida como a integração responsável de tecnologias aos processos administrativos e pastorais de suporte, de modo a melhorar qualidade da informação, continuidade, segurança, comunicação, transparência e capacidade de resposta. Ela não se confunde com presença em redes sociais, embora também inclua comunicação digital. Trata-se, antes, de repensar fluxos institucionais a partir de ferramentas capazes de integrar dados e reduzir fragmentações.

A primeira área de aplicação é a gestão documental. Paróquias e cúrias mantêm registros sacramentais, decretos, contratos, atas, inventários, documentos patrimoniais, correspondências, prestações de contas e outros documentos de valor jurídico, histórico e pastoral. A digitalização, acompanhada de política de classificação, controle de acesso, cópias de segurança e preservação, pode reduzir riscos de perda e facilitar localização. Essa prática se articula com o dever canônico de manter arquivos e documentos de forma adequada. É essencial, porém, distinguir digitalização para consulta de substituição jurídica do documento original, que depende das normas canônicas, civis e arquivísticas aplicáveis.

A segunda área é a gestão financeira e patrimonial. Sistemas contábeis integrados podem registrar entradas e saídas, vincular documentos comprobatórios, controlar centros de custo, apoiar orçamento, comparar realizado e previsto e produzir relatórios para o conselho de assuntos econômicos. Ferramentas desse tipo facilitam o cumprimento de deveres já previstos no cân. 1284, especialmente a manutenção ordenada dos livros de receitas e despesas e a prestação anual de contas. Também permitem padronizar procedimentos entre paróquias de uma mesma diocese, sem suprimir sua personalidade jurídica ou competências próprias.

A terceira área é a gestão de patrimônio e manutenção. Cadastros digitais podem reunir informações de imóveis, seguros, licenças, inventários, equipamentos, contratos de manutenção, vencimentos e intervenções necessárias. Sensores e recursos de Internet das Coisas podem ser úteis, em situações específicas, para controle de consumo de energia, detecção de vazamentos, temperatura de ambientes destinados a acervos, segurança e manutenção preventiva. O critério para adoção deve ser a relação entre custo, risco, benefício e capacidade institucional de manter a tecnologia ao longo do tempo.

A quarta área é a organização de pessoas e atividades. Sistemas de agenda, fluxo de tarefas, comunicação interna e gestão de documentos colaborativos podem apoiar equipes pastorais e administrativas, sobretudo quando uma diocese possui grande extensão territorial ou quando um sacerdote responde por mais de uma comunidade. A tecnologia pode reduzir dependência de comunicações informais, permitir registro de decisões e assegurar continuidade em transições de párocos, ecônomos, secretários e coordenadores.

A quinta área é o relacionamento institucional com os fiéis. Plataformas digitais podem facilitar agendamentos, inscrições, atualização cadastral, emissão de solicitações, comunicação de horários, prestação de contas, campanhas solidárias e acesso a informações públicas. Entretanto, a lógica do relacionamento não deve transformar o fiel em cliente nem o sacramento em serviço de consumo. A tecnologia deve diminuir barreiras burocráticas e ampliar a proximidade real, não substituir o encontro pessoal que pertence à natureza comunitária da Igreja.

A sexta área é o planejamento pastoral apoiado por dados. Informações agregadas e devidamente protegidas podem ajudar a identificar distribuição territorial de comunidades, participação em atividades, demandas por catequese, manutenção de estruturas, tendências de receitas, custos e necessidades sociais. A análise de dados pode qualificar o discernimento, mas não deve converter a ação pastoral em engenharia social. Dados descrevem aspectos da realidade; não esgotam a realidade humana e eclesial.

A própria Instrução A conversão pastoral da comunidade paroquial observa que a cultura digital alterou espaço e comportamento e que a paróquia deve ler os sinais dos tempos e adequar seu serviço às necessidades dos fiéis (CONGREGAÇÃO PARA O CLERO, 2020, n. 8-12). Essa afirmação não autoriza um entusiasmo acrítico com plataformas, mas reforça a necessidade de discernir novas formas de proximidade. Tecnologia administrativa de qualidade pode liberar tempo de agentes pastorais e clericais antes consumido por retrabalho, busca de documentos, duplicidade de cadastros e processos manuais.

O documento Igreja e Internet já assinalava que a internet produz transformações no comércio, educação, política e relações sociais e possui implicações concretas para a vida religiosa (PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS, 2002a). A instrução Ética na Internet, publicada no mesmo ano, acrescenta que a questão central não é simplesmente a existência de uma nova ferramenta, mas se ela contribui para desenvolvimento humano autêntico e respeita a verdade do destino transcendente da pessoa (PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS, 2002b). Aplicada à administração eclesial, essa pergunta torna-se critério de governança: a solução tecnológica deve servir às pessoas e à missão, e não fazer a instituição adaptar-se cegamente ao sistema adquirido.

Tabela 1 – Aplicações possíveis da tecnologia na administração eclesial

Dimensão	Aplicações possíveis	Benefícios esperados	Cautela eclesial
Arquivos e registros	Digitalização, indexação, busca, backup e controle de acesso	Memória institucional, agilidade e preservação	Autenticidade documental, sigilo e normas canônicas
Finanças e patrimônio	Contabilidade, orçamento, inventário, contratos e alertas de vencimento	Transparência, controle e prestação de contas	Finalidade dos bens, autorização e responsabilidade do administrador
Pessoas e processos	Agenda, fluxos de trabalho, comunicação interna e documentos colaborativos	Continuidade, redução de retrabalho e coordenação	Não substituir relações humanas nem competências canônicas
Atendimento e comunicação	Agendamentos, inscrições, informações, solicitações e canais digitais	Acesso, rapidez e proximidade inicial	Evitar lógica de cliente e proteger dados pessoais
Dados e planejamento	Indicadores, relatórios e análises agregadas	Melhor leitura da realidade e apoio ao discernimento	Não absolutizar métricas nem reduzir pessoas a perfis
Inteligência artificial	Triagem documental, síntese, apoio à redação, detecção de padrões e atendimento inicial	Produtividade e suporte informacional	Supervisão humana, transparência, privacidade e accountability

Fonte: elaboração do autor, a partir do Código de Direito Canônico, de Praedicate Evangelium e da literatura analisada.

5 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO ECLESIAL: OPORTUNIDADES E LIMITES

A Inteligência Artificial ocupa posição particular entre as tecnologias emergentes porque não apenas automatiza uma tarefa previamente programada, mas pode produzir inferências, classificar conteúdos, gerar textos, reconhecer padrões e recomendar respostas. Isso cria oportunidades administrativas expressivas e, simultaneamente, problemas éticos que não aparecem com igual intensidade em ferramentas tradicionais.

Em uma cúria ou paróquia, sistemas de IA podem auxiliar na organização de grandes volumes de documentos, elaboração de minutas, resumo de atas, comparação de versões, categorização de despesas, identificação de inconsistências, preparação de relatórios, transcrição de reuniões, produção de perguntas frequentes e atendimento inicial. Também podem apoiar análise de dados não sensíveis para estimar demanda por determinados serviços, prever necessidades de manutenção ou identificar períodos de maior movimento administrativo.

A utilidade, porém, não elimina a necessidade de verificação. Sistemas generativos podem produzir informações plausíveis e incorretas, omitir elementos relevantes, reproduzir vieses presentes nos dados de treinamento ou sugerir conclusões sem compreender o contexto institucional. Em matérias canônicas, financeiras, pastorais e pessoais, uma resposta linguisticamente convincente não equivale a uma decisão correta. A validação por pessoa competente deve ser parte do processo.

A Nota Antiqua et nova, publicada em 2025 pelos Dicastérios para a Doutrina da Fé e para a Cultura e a Educação, fornece um referencial particularmente importante. O documento distingue inteligência humana e sistemas artificiais e insiste que a responsabilidade moral pertence propriamente às pessoas. Por isso, quem toma decisões com base em IA continua responsável pelas consequências, e as estruturas institucionais devem permitir accountability, transparência, proteção da privacidade e identificação de responsabilidades (DICASTÉRIO PARA A DOCTRINA DA FÉ; DICASTÉRIO PARA A CULTURA E A EDUCAÇÃO, 2025, n. 43-48).

Esse princípio possui aplicação direta à administração eclesial. Um algoritmo pode sinalizar determinada despesa como anômala, mas a decisão de investigar, corrigir ou autorizar pertence aos responsáveis humanos. Uma ferramenta pode resumir um processo documental, mas a leitura e o juízo jurídico pertencem à autoridade ou ao profissional competente. Um chatbot pode responder a perguntas administrativas frequentes, mas não deve substituir o acompanhamento pastoral nem produzir aconselhamento espiritual automatizado apresentado como se fosse discernimento eclesial.

A mesma Nota adverte contra a substituição do julgamento humano e contra o paradigma tecnocrático, no qual a eficiência se torna critério absoluto (DICASTÉRIO PARA A DOCTRINA DA FÉ; DICASTÉRIO PARA A CULTURA E A EDUCAÇÃO, 2025, n. 66-70). Isso significa que a adoção de IA em instituições religiosas não deve ter por objetivo apenas reduzir custos ou diminuir pessoas. Se a tecnologia libera colaboradores de tarefas mecânicas para que se dediquem a funções de acolhida, análise, serviço e relacionamento, ela pode aumentar a qualidade institucional. Se, ao contrário, transforma pessoas em meros operadores de sistemas ou elimina indiscriminadamente mediações humanas essenciais, perde-se o critério antropológico da administração cristã.

A privacidade constitui outra área crítica. Organizações eclesiais tratam dados que podem revelar convicções religiosas, situação familiar, sacramentos, contribuições, pedidos de atendimento, informações pessoais e, em alguns casos, dados especialmente sensíveis. Antiqua et nova recorda que os dados digitais podem tocar a intimidade e até mesmo a consciência das pessoas, razão pela qual a privacidade protege a liberdade, a dignidade e a vida relacional (DICASTÉRIO PARA A DOCTRINA DA FÉ; DICASTÉRIO PARA A CULTURA E A EDUCAÇÃO, 2025, n. 90-94). O uso de serviços de IA deve, portanto, ser precedido de avaliação sobre quais dados são enviados, onde são processados, quem pode acessá-los e se há autorização para seu tratamento.

Também a segurança da informação passa a ser dimensão de responsabilidade moral e administrativa. Senhas compartilhadas, ausência de autenticação multifator, computadores sem atualização, arquivos em dispositivos pessoais e cópias de segurança inexistentes podem comprometer não apenas eficiência, mas direitos de pessoas e patrimônio institucional. A proteção tecnológica dos dados deve ser compreendida como extensão da diligência devida ao administrador. O dever canônico de conservar documentos e proteger bens encontra, no ambiente digital, novas formas concretas de cumprimento.

Por fim, a IA deve permanecer instrumento de apoio, não sujeito de governo. A autoridade eclesial é pessoal, jurídica e pastoral. Nenhum sistema automatizado pode receber responsabilidade sacramental, canônica ou moral. A tecnologia pode ampliar a capacidade humana de conhecer dados e organizar alternativas, mas o ato de decidir - especialmente quando envolve pessoas, justiça, missão e prudência pastoral - permanece humano.

6 PRINCÍPIOS PARA UMA GOVERNANÇA TECNOLÓGICA ECLESIAL

A adoção de tecnologia em uma instituição eclesial não deveria ocorrer apenas porque determinada ferramenta está disponível ou porque outras organizações a utilizam. Ela necessita de governança. Governança tecnológica é o conjunto de princípios, responsabilidades, processos e critérios que definem como soluções digitais são selecionadas, implementadas, avaliadas, protegidas e descontinuadas. No contexto católico, esse modelo deve integrar critérios de gestão com princípios eclesiológicos e éticos.

O primeiro princípio é a centralidade da missão. Antes de adquirir ou desenvolver uma solução, a instituição precisa identificar qual problema real pretende resolver e como essa solução serve à missão. Um sistema que aumenta complexidade, cria dependência de fornecedor ou consome recursos desproporcionais pode ser tecnologicamente sofisticado e administrativamente inadequado. A pergunta orientadora não é apenas 'o que a tecnologia permite?', mas 'o que convém à missão e às pessoas confiadas à instituição?'.

O segundo princípio é a centralidade da pessoa. A tradição social católica afirma a precedência da pessoa sobre estruturas e sistemas. Inter mirifica já vinculava o uso dos meios técnicos à ordem moral; Ética na Internet desloca a pergunta tecnológica para o desenvolvimento humano; Antiqua et nova insiste que a IA deve servir ao bem autêntico da pessoa. Assim, qualquer transformação digital eclesial deve avaliar efeitos sobre trabalhadores, voluntários, fiéis, pessoas vulneráveis e relações comunitárias.

O terceiro princípio é a responsabilidade humana identificável. Toda rotina automatizada deve possuir responsável institucional definido. Isso inclui quem autoriza a ferramenta, quem administra acessos, quem verifica saídas, quem corrige erros e quem responde por decisões. Em ambientes eclesiais, onde funções mudam por transferências, nomeações ou mandatos, essa definição é especialmente importante para evitar sistemas 'sem dono' e contas digitais vinculadas a indivíduos que já não exercem determinada função.

O quarto princípio é a subsidiariedade. Nem todo dado precisa ser centralizado e nem toda decisão deve subir para instâncias superiores. Por outro lado, determinados padrões, controles e políticas são mais seguros quando coordenados em nível diocesano ou institucional. A subsidiariedade permite combinar autonomia legítima das unidades com apoio técnico comum. Uma diocese, por exemplo, pode estabelecer padrões de segurança, proteção de dados, backup e software contábil, ao mesmo tempo que preserva competências próprias de cada paróquia.

O quinto princípio é transparência e prestação de contas. Sistemas devem produzir registros suficientes para reconstruir operações, autorizações e alterações. A rastreabilidade protege a instituição, o administrador e os fiéis. Em matéria econômica, esse princípio se conecta diretamente aos cânones sobre escrituração e prestação de contas. Em matéria de IA, conecta-se à exigência contemporânea de accountability e de supervisão humana.

O sexto princípio é segurança e privacidade por concepção. A proteção não deve ser adicionada somente após incidentes. Controle de acesso, perfis de usuário, cópias de segurança, criptografia quando cabível, gestão de senhas, política de dispositivos, registro de atividades e procedimentos de desligamento de colaboradores devem ser considerados desde o início. Dados pastorais ou sacramentais não podem circular em plataformas abertas ou contas pessoais sem análise da legitimidade e dos riscos envolvidos.

O sétimo princípio é formação. Nenhuma tecnologia compensa usuários sem preparo. A Igreja já reconhecia, em Inter mirifica, a necessidade de formação para o uso dos meios de comunicação (CONCÍLIO VATICANO II, 1963, n. 16). Hoje essa formação precisa incluir competências digitais básicas, segurança, proteção de dados, avaliação crítica de conteúdos produzidos por IA e consciência dos limites das ferramentas. A formação deve alcançar clérigos, funcionários e leigos que atuam na administração.

O oitavo princípio é continuidade e preservação. A instituição precisa assegurar que dados e processos possam sobreviver a mudanças de pessoas, equipamentos e fornecedores. Isso exige documentação de rotinas, contratos claros, formatos exportáveis, cópias de segurança e planos de recuperação. Em organismos com história longa, a preservação digital torna-se parte da memória eclesial. A rapidez das mudanças tecnológicas não justifica abandonar a responsabilidade pelos arquivos do futuro.

O nono princípio é avaliação proporcional. Pequenas paróquias e grandes dioceses têm capacidades distintas. A tecnologia deve ser dimensionada conforme risco, complexidade, recursos e pessoal. Soluções simples, bem administradas e sustentáveis podem ser superiores a plataformas complexas que ninguém consegue manter. O critério de proporcionalidade também evita gastos que desviem recursos de finalidades pastorais e caritativas.

O décimo princípio é discernimento e revisão. A tecnologia adotada deve ser periodicamente reavaliada. Ferramentas tornam-se obsoletas, condições contratuais mudam, riscos surgem e novas capacidades aparecem. Um processo de revisão anual, vinculado ao planejamento e à prestação de contas, permite verificar custos, incidentes, qualidade, aderência às normas e contribuição real para a missão.

7 PROPOSTA DE MODELO OPERACIONAL PARA PARÓQUIAS E DIOCESES

A partir dos princípios anteriores, pode-se propor um modelo operacional em seis etapas para orientar projetos de transformação digital em ambientes eclesiais. A primeira etapa é o diagnóstico. A instituição deve mapear processos, documentos, sistemas existentes, riscos, duplicidades, responsabilidades e pontos de maior retrabalho. O diagnóstico deve incluir escuta de usuários e identificação dos processos que possuem relevância canônica, financeira ou pastoral.

A segunda etapa é a priorização. Nem todos os problemas devem ser digitalizados simultaneamente. Recomenda-se começar por processos com alto impacto e baixo risco, como organização de arquivos administrativos, gestão de contratos, agenda institucional, inventário patrimonial ou padronização de relatórios. Processos que envolvem dados altamente sensíveis, decisões canônicas ou aconselhamento pessoal exigem governança mais madura e controles reforçados.

A terceira etapa é a definição de requisitos. Antes de escolher fornecedor, devem ser definidos requisitos funcionais, jurídicos, de segurança, integração, exportação de dados, suporte, continuidade e custos totais. Em uma organização eclesial, deve-se considerar também a possibilidade de transferência de responsáveis, a duração histórica dos dados e a necessidade de acesso por diferentes instâncias de autoridade.

A quarta etapa é a implementação piloto. Pequenos projetos-piloto permitem observar dificuldades reais antes de uma implantação ampla. O piloto deve ter responsável, prazo, critérios de sucesso, plano de treinamento e mecanismo para registrar erros. Em sistemas de IA, o piloto deve incluir validação humana sistemática e proibição de uso de dados sensíveis enquanto não houver base segura e política definida.

A quinta etapa é a formalização da governança. Depois de validada a solução, devem ser estabelecidas regras de acesso, responsabilidade, backup, uso aceitável, retenção documental, atualização, suporte e resposta a incidentes. O conselho de assuntos econômicos ou outras instâncias competentes podem acompanhar aspectos financeiros e de risco, respeitando as atribuições próprias do pároco, do ordinário e dos demais responsáveis.

A sexta etapa é avaliação e prestação de contas. Indicadores podem medir redução de tempo, erros, custos, documentos recuperados, cumprimento de prazos, disponibilidade de sistemas, incidentes e satisfação dos usuários. Entretanto, a avaliação não deve ficar restrita a eficiência. Também deve perguntar se a solução fortaleceu transparência, colaboração, confiança, continuidade e disponibilidade das pessoas para funções pastorais.

Esse modelo ajuda a evitar o que pode ser chamado de digitalização desordenada: múltiplos aplicativos adquiridos isoladamente, bancos de dados duplicados, senhas sem controle, documentos armazenados em contas pessoais, dependência de voluntários específicos e ausência de política

institucional. A transformação digital genuína pressupõe integração entre tecnologia, pessoas, processos e finalidade.

Para dioceses, uma estratégia particularmente útil é oferecer serviços compartilhados. Segurança da informação, hospedagem, software contábil, treinamento, modelos de documentos, proteção de dados e suporte técnico podem ser coordenados em nível diocesano, produzindo economia de escala e padrões mínimos. Isso não significa centralizar todas as decisões, mas disponibilizar infraestrutura que permita às paróquias cumprir melhor suas responsabilidades.

Para paróquias, o passo mais importante frequentemente é menos sofisticado: organizar cadastros, arquivos, contratos, inventários, contas institucionais, acessos, backups e rotinas de prestação de contas. A maturidade digital começa pela ordem administrativa. Somente depois faz sentido avançar para automações e IA. Uma instituição que não sabe quais dados possui ou quem responde por eles dificilmente utilizará tecnologias avançadas de modo seguro.

Em qualquer nível, o resultado esperado é uma administração mais confiável e menos dependente de improvisação. A profissionalização não diminui a dimensão espiritual da Igreja. Ao contrário, quando processos administrativos são claros e responsáveis, a comunidade reduz conflitos, protege recursos e amplia a disponibilidade para a missão. A boa administração dos meios temporais, nesse sentido, é parte do serviço eclesial.

8 DESAFIOS ÉTICOS, CULTURAIS E PASTORAIS

Apesar das oportunidades, a transformação digital eclesial enfrenta desafios que não podem ser tratados apenas como questões técnicas. O primeiro é cultural. Instituições com longa tradição podem resistir a mudanças por receio de perder práticas consolidadas. Ao mesmo tempo, outras podem aderir a novidades sem discernimento, movidas pela sensação de atraso. A gestão da mudança exige respeito à história, explicação de objetivos, participação dos usuários e transição gradual.

O segundo desafio é a desigualdade de competências e recursos. Grandes dioceses podem dispor de equipes técnicas, enquanto pequenas paróquias dependem de poucos funcionários ou voluntários. Uma estratégia que suponha alto nível de especialização pode aumentar desigualdades internas. Por isso, soluções compartilhadas e formação simples e contínua podem ser mais adequadas do que projetos isolados.

O terceiro desafio é o risco de confundir visibilidade com missão. Ferramentas digitais oferecem métricas abundantes: acessos, seguidores, cliques, inscrições, contribuições e engajamento. Esses dados podem ser úteis, mas não são equivalentes à maturidade cristã, à comunhão ou à fecundidade pastoral. A cultura de indicadores precisa ser interpretada dentro de uma visão mais ampla da pessoa e da missão.

O quarto desafio é a dependência tecnológica. Organizações podem perder autonomia quando dados, rotinas e conhecimento ficam presos a plataformas proprietárias ou fornecedores únicos. Essa dependência é especialmente problemática para instituições que precisam conservar informações por décadas. Contratos, possibilidade de exportação, documentação de processos e alternativas de continuidade devem ser avaliados antes da adoção.

O quinto desafio é a proteção contra fraude e desinformação. IA generativa permite criar textos, áudios e imagens falsos com elevado grau de verossimilhança. Instituições eclesiais precisam desenvolver protocolos para confirmar pedidos financeiros, comunicações de autoridades, alterações bancárias e documentos recebidos. A verificação por segundo canal e a segregação de funções tornam-se práticas prudenciais importantes.

O sexto desafio é pastoral: preservar a proximidade. A conversão pastoral proposta pelo Magistério não consiste em substituir a comunidade concreta por interações digitais. A Instrução de 2020 alerta para o risco de relações se dissolverem em um mundo virtual sem responsabilidade pelo próximo (CONGREGAÇÃO PARA O CLERO, 2020, n. 9). A tecnologia deve favorecer a proximidade, não produzir uma Igreja administrativa e remotamente eficiente, porém humanamente distante.

Esse conjunto de desafios confirma a atualidade de *Aetatis novae*, que já observava que a revolução nas comunicações não era apenas técnica, mas cultural e pastoral (PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS, 1992). Hoje, com a inteligência artificial, o mesmo princípio torna-se ainda mais evidente. A questão não é somente quais ferramentas a Igreja utiliza, mas que tipo de cultura organizacional ela constrói a partir delas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução tecnológica analisada no trabalho que serviu de base a esta pesquisa confirma que a transformação digital afeta todas as formas contemporâneas de organização. Sistemas de informação, computação em nuvem, mobilidade, automação e Inteligência Artificial ampliaram a capacidade de processar dados, integrar atividades e apoiar decisões. Aplicadas ao contexto eclesial, essas tecnologias oferecem oportunidades concretas para melhorar arquivos, finanças, patrimônio, comunicação, planejamento, prestação de contas e continuidade institucional.

A aplicação, entretanto, exige uma mediação própria. A Igreja não adota tecnologia para competir no mercado, maximizar lucro ou transformar fiéis em consumidores. A administração eclesial está subordinada a finalidades religiosas e pastorais e é regulada por princípios jurídicos e morais específicos. O Código de Direito Canônico exige diligência, conservação dos bens, escrituração, prestação de contas e responsabilidade dos administradores. *Praedicate Evangelium*, por sua vez, demonstra que eficiência, transparência e instrumentos informáticos podem integrar legitimamente a administração eclesial quando orientados ao serviço.

O Magistério sobre comunicação e tecnologia fornece a chave antropológica dessa integração. Desde *Inter mirifica* e *Communio et progressio*, a Igreja reconhece o valor dos meios técnicos e simultaneamente insiste na ordem moral. Igreja e Internet e Ética na Internet deslocam a análise para o desenvolvimento humano e para a responsabilidade. A conversão pastoral da comunidade paroquial reconhece a cultura digital como realidade que modifica tempo, espaço e relações. Finalmente, *Antiqua et nova* oferece critérios decisivos para a IA: responsabilidade humana, transparência, proteção da privacidade, não substituição do juízo humano e subordinação da eficiência à dignidade da pessoa e ao bem comum.

A hipótese do estudo, portanto, confirma-se: a transformação digital pode fortalecer a administração eclesial quando é orientada por governança e discernimento. O uso responsável da tecnologia tende a reduzir improvisação, perda de memória, fragilidade de controles e retrabalho, além de ampliar condições para prestação de contas e planejamento. Ao liberar pessoas de tarefas repetitivas e organizar melhor os recursos, pode favorecer a disponibilidade para a missão.

Contudo, não existe solução tecnológica capaz de substituir virtudes administrativas fundamentais: prudência, honestidade, justiça, competência, responsabilidade, espírito de serviço e cuidado com as pessoas. A tecnologia amplifica processos; se a governança for frágil, poderá amplificar a desordem. Se a governança for madura, poderá apoiar uma administração mais transparente e missionária.

Como contribuição prática, este artigo propôs princípios e um modelo operacional de transformação digital eclesial baseado em missão, centralidade da pessoa, responsabilidade identificável, subsidiariedade, transparência, segurança, formação, continuidade, proporcionalidade e revisão. Pesquisas futuras podem aplicar esse modelo empiricamente em dioceses e paróquias, comparando níveis de maturidade digital, modelos de governança, práticas de segurança, uso de IA e impactos sobre eficiência e transparência. Tal aprofundamento poderá contribuir para consolidar um campo interdisciplinar de gestão eclesial que una administração profissional, Direito Canônico, ética católica e inovação tecnológica.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Reinaldo Alberto. Otimizando a empresa com tecnologia da informação. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

CONCÍLIO VATICANO II. Decreto Inter mirifica: sobre os meios de comunicação social. Vaticano, 4 dez. 1963. Disponível em:

https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19631204_inter-mirifica_po.html. Acesso em: 8 out. 2026.

CONGREGAÇÃO PARA O CLERO. A conversão pastoral da comunidade paroquial a serviço da missão evangelizadora da Igreja. Vaticano, 29 jun. 2020. Disponível em:

<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2020/07/20/0391/00886.html>. Acesso em: 8 out. 2026.

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. Vaticano, 28 jan. 2025. Disponível em:

https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_ddd_doc_20250128_antiqua-et-nova_sp.html. Acesso em: 8 out. 2026.

DOMINGOS, Pedro. Inteligência artificial: como as máquinas aprendem. São Paulo: Alta Books, 2018.

FRANCISCO. Constituição Apostólica Praedicate Evangelium: sobre a Cúria Romana e o seu serviço à Igreja no mundo. Vaticano, 19 mar. 2022. Disponível em:

https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_constitutions/documents/20220319-costituzione-ap-praedicate-evangelium.html. Acesso em: 8 out. 2026.

FRANCISCO. Exortação Apostólica Evangelii gaudium: sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual. 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: 8 out. 2026.

IGREJA CATÓLICA. Código de Direito Canônico. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1983.

Disponível em: https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/cic_index_po.html. Acesso em: 8 out. 2026.

PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS. Aetatis novae: instrução pastoral sobre as comunicações sociais. Vaticano, 22 fev. 1992. Disponível em:

https://press.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_22021992_aetatis_po.html. Acesso em: 8 out. 2026.

PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS. Communio et progressio: instrução pastoral sobre os meios de comunicação social. Vaticano, 23 maio 1971. Disponível em:

https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_23051971_communio_po.html. Acesso em: 8 out. 2026.

PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS. Ética na Internet. Vaticano, 28 fev. 2002b. Disponível em:

https://press.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_20020228_et_hics-internet_po.html. Acesso em: 8 out. 2026.

PONTIFÍCIO CONSELHO PARA AS COMUNICAÇÕES SOCIAIS. Igreja e Internet. Vaticano, 28 fev. 2002a. Disponível em:

https://press.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_20020228_church-internet_po.html. Acesso em: 8 out. 2026.

ROGERS, David L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2016.

VARGAS, Ricardo. A era da transformação digital: como a tecnologia está transformando empresas, instituições e a sociedade. São Paulo: Brasport, 2017.