



INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ REITORIA DE ENSINO
CAMPUS GUARABIRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

PEDRO HENRIQUE DA LUZ SILVA

ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA NA PERSPECTIVA PASTORAL DE UMA
IGREJA CATÓLICA

GUARABIRA/PB

2026

Pedro Henrique da Luz Silva

**ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA NA PERSPECTIVA PASTORAL DE UMA
IGREJA CATÓLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Comercial do Instituto Federal da
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientadora: Prof.^a Ma. Aniuska Almeida
Nepomuceno Fontinelli.

GUARABIRA, PB

2026

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

S586r	Silva, Pedro Henrique da Luz Administração eclesiástica na perspectiva pastoral de uma igreja católica / Pedro Henrique da Luz Silva, 2026. 51f.; il.; color. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial). – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2026. "Orientação: Profa Ma. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli." Referências. 1. Administração de empresa. 2. Administração eclesiástica. 3. Planejamento estratégico. 4. Igreja católica. I. Título. CDU 658(0.067)
-------	--

PEDRO HENRIQUE DA LUZ SILVA

**ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA NA PERSPECTIVA PASTORAL DE UMA
IGREJA CATÓLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Comercial do Instituto Federal da
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Comercial.

Defendido em: 21/ 07 /2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ANUSKA ALMEIDA NEPOMUCENO FONTINELLI**
Data: 30/07/2026 19:55:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Ma. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli. (Orientadora)
Instituto Federal da Paraíba – IFPB

Documento assinado digitalmente
 **TAYSA TAMARA VIANA MACHADO**
Data: 30/07/2026 21:46:41-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^ª Dra. Taysa Tamara Viana Machado
Instituto Federal da Paraíba - IFPB

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIA REGINA PONCIANO FERNANDES**
Data: 30/07/2026 21:04:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^ª Dra. Cláudia Regina Ponciano Fernandes
Instituto Federal da Paraíba - IFPB

Dedico este trabalho à minha mãe Lúcia de Fátima da Luz Silva e a minha avó Josefa Pereira, por serem tão fundamentais em minha vida e por inspirarem todos os dias a viver segundo os planos de Deus. Aos meus amigos e a meu irmão, que contribuíram através de suas palavras de incentivo para que esse dia memorável se efetivasse.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu Rei e Salvador, autor e escritor da minha história, Deus, por me permitir viver a vida, por me ensinar que a providência nunca falha, por me conceder todos os dias bênçãos imensuráveis e por jamais se apartar de mim. Sem Ele, nada seria alcançado, nada teria sentido, nada teria efetividade nessa caminhada. Sua presença foi bálsamo em dias adversos, em momentos duvidosos. Sua mão esteve presente em cada caminho trilhado, em cada plano sonhado. E até aqui Ele me sustentou e sobre suas asas fui conduzido pelo Teu querer.

Agradeço aos meus Excelsos Padroeiros, Nossa Senhora da Conceição e Santo Antônio, cujo exemplo de santidade e devoção me inspiraram hodiernamente ao desejo de estudar e enaltecer o lugar de onde venho e através deste sentimento de pertencimento amar ainda mais minha fé e a minha comunidade. Protesto com maior estima e de modo especial, à minha Mãe amável e intercessora, a Virgem da Conceição, exemplo de maternidade para mim e regaço acolhedor em todos os momentos vividos. Não há como dispensar a sua presença terna e fiel em minha caminhada e, como filho, coisa e propriedade vossa, consagro toda a história.

Ao meu Padre Cícero e a São Pedro por estarem me protegendo e intercedendo a Jesus por mim e por me inspirarem a seguir o caminho da fé, por me capacitarem a acompanhar esta trajetória com persistência, oração e determinação em cada passo assim dado. Sobretudo, vossos exemplos de santidade me encorajam e me inspiram a buscar as coisas do Alto e declarar minha fé, a qual carrego em meu ser, ensinamentos frutíferos de um desejo ardente de servir e testemunhar, provendo de um essencial alicerce, a minha família, minha base.

Aos meus pais, Lúcia de Fátima e Josenildo Pereira, construtores da minha existência e alicerces de minha educação, exemplos de simplicidade, humildade e desejo de mesmo com um pouco, me fazer sonhar um futuro brilhante e próspero. Expresso minha gratidão por acreditarem em mim, por todo apoio incondicional, pelas preocupações diárias, como também pelas orações concedidas a mim desde o “Deus te acompanhe” ao “graças a Deus em casa”. O apoio de vocês foi fundamental para que hoje eu pudesse celebrar essa conquista e concluir com êxito essa etapa acadêmica.

Aos meus avós maternos, Josefa Ferreira e, in memoriam, José Pereira da Luz Filho, cuja dedicação e exemplo contribuíram significativamente para a minha formação pessoal e acadêmica. Carrego sobre mim um legado de inspiração e ensinamentos que me acompanham em cada conquista, como mesmo em cada adversidade. Suas histórias são para mim o poema mais belo que os meus ouvidos puderam ouvir. Suas orações, minha avó, foram fecundas para

que os desafios dessa jornada fossem superados. Seus princípios e valores soam para mim com uma linda canção de dádiva.

À memória do meu querido tio, Luiz Antônio, cuja ausência permanece como uma saudade que o tempo jamais será capaz de amenizar. Embora sua presença física tenha partido, carrego comigo marcas da sua existência que permanecem vivas em minhas feições, em gestos, em lembranças que vestem de histórias compartilhadas. Sua vida deixou em mim um legado silencioso de amor, valores e inspiração, que continua a me acompanhar em cada conquista. Este trabalho também é uma forma de honrar sua memória, pois sei que, de alguma maneira, uma parte de você permanece viva em tudo aquilo que ajudou a construir em mim.

À minha tia, Rejane Targino, por ser sinal de graça e incentivo nessa caminhada. Aos meus amigos, eternos amigos, em especial aos meu melhor amigo Antônio Lucas, o meu irmão. Sua irmandade foi sonhada e hoje concretizo a realização dela tendo privilégio de ter você, o meu maior presente. A Brena França, a Higor Freitas, José Irinaldo, a Thaís Silva por compartilhar comigo tantas noites juntos nessa jornada acadêmica, a Davi Tomaz, ao meu querido pai espiritual e irmão, Padre Rinaldo, a Luiza Fernanda, José de Moraes, a Gêssica Vitória, Maria Vitória, Sulem Galdino, Vania Lúcia, Jamilly Costa, Raiane Rodrigues, Isabela Almeida e Edvânea Ferreira, Emy Agostinho, Rita de Cássia, José Roberto Pereira, Luís Felipe, Francimário Barbosa, Anny Louise, Rosimeire Costa, Dulcy Maria e tantos outros que com apoio fraterno de amizade contribuíram para que esse momento se concretizasse.

Aos meus queridos afilhados, Kaique Ângelo e Rebeca, e ao meu sobrinho do coração, João Gabriel, meu carinho e minha gratidão. Vocês são fonte de alegria, esperança e inspiração. Que este trabalho lhes mostre que, com fé, dedicação e perseverança, os sonhos podem se tornar realidade.

Agradeço as minhas mães por afeto e escolha do coração, Lenice Galdino, Maria Tércia, Rosa Nunes, Maria da Guia, Maria das Graças e Marinalva da Costa. Sou muito grato a Deus por me acolherem, me amarem e cuidarem.

Ao Padre Eduardo e aos Membros do Conselho Pastoral da Paróquia Nossa Senhora da Conceição e Santo Antônio, apresento meus sinceros agradecimentos pela participação e contribuição valiosa a esta pesquisa.

Aos meus colegas da turma de Gestão Comercial, minha gratidão por compartilharmos bons momentos e por fazermos deles registros memoráveis.

Agradeço às escolas Meninos Jesus e Pedro Ribeiro de Lima por sua fundamental contribuição nessa construção pessoal e acadêmica. Aos meus professores, meus eternos formadores durante toda essa trajetória de vida até aqui, mediadores do saber e agentes da

educação, meu reconhecimento a vocês por contribuírem de maneira incansável e fundamental no meu processo educacional. Em especial quero saudar os meus professores do IFPB Campus Guarabira-PB, e de uma forma mais especial enaltecer o Professor Luís Félix, cujo tenho total admiração e apreço. Outrossim, quero externar os meus agradecimentos a professora Taysa Tamara por me motivar a buscar o aperfeiçoamento e a condução desta pesquisa com responsabilidade e rigor científico. Guardarei vocês com muito carinho em minhas lembranças e em meus caminhos; por me inspirarem sonhos e contribuírem para a minha vida.

Agradeço excepcionalmente à minha orientadora, a Prof.^a Ma. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli por consentir me orientar nessa jornada tão cheia de desafios, por acreditar em meu potencial, mas também quero externar minha gratidão pelos aprendizados que levarei por onde eu for ou estiver. Suas orientações, sua paciência, seu comprometimento, sua ousadia em meio a tantas responsabilidades, suas gargalhadas e sua seriedade se tornaram imprescindíveis nesse curso acadêmico. Tudo se tornou mais leve e suas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Expresso de tal modo a minha gratidão as professoras, Prof.^a Dr.^a Cláudia Regina Ponciano Fernandes e Prof.^a Dr.^a Tatiana Losano de Abreu, minhas orientadoras das disciplinas de TCC I e TCC II pela docilidade, maestria ao ensinar e por contribuírem colossalmente para a minha jornada humana e profissional.

Por conseguinte, agradeço a todos, que forma de direta ou indireta fizeram parte dessa trajetória e deste presente estudo.

"Que Ele te conceda o que teu coração deseja e realize todos os teus projetos. Exultaremos pela tua vitória e, em nome do nosso Deus, levantaremos nossos estandartes"

Salmo 20,5-6

RESUMO

Este estudo discorre sobre a administração eclesiástica e suas perspectivas pastorais no que tange ao processo de transição a condição de Paróquia inerentes à busca pela autonomia institucional e a missão pastoral que a define. Considerando este contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as funções administrativas na perspectiva de membros de uma comissão pastoral de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão-PB. Para alcançá-lo, objetivos estabelecidos: 1) Verificar como ocorre o planejamento estratégico de uma futura paróquia; 2) Classificar a estrutura organizacional em termos de funções administrativas da igreja em questão; 3) Identificar os estilos de lideranças durante a transição canônica de uma igreja à condição de paróquia. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, caracterizando pela realização de estudo de caso. Os dados foram analisados com base em levantamento de dados decorrente das respostas de 4 participantes membros do Conselho Pastoral a um questionário de perguntas fechadas e abertas, bem como uma entrevista semiestruturada com o padre, gestor eclesial da igreja em questão, totalizando 5 participantes. Os principais resultados evidenciam a interseção entre a administração e a ação pastoral, demonstrando que ambas se complementam na condução da missão da Igreja, visto que o estudo oferece evidências sobre as premissas das funções administrativas, as quais contribuem significativamente para a eficiência na gestão e no fortalecimento das ações pastorais diante dos desafios e demandas que solicitam esforços. A pesquisa também destacou prioridades administrativas, além da busca de alternativas para a catequese e evangelização, a proveniência das principais fontes de recursos e a garantia das sustentabilidades das ações pastorais.

Palavras-chave: funções administrativas. administração eclesiástica. paróquia.

ABSTRACT

This study discusses ecclesiastical administration and its pastoral perspectives regarding the transition process to parish status, focusing on the pursuit of institutional autonomy and the pastoral mission that defines it. Within this context, the general objective of this research was to analyze administrative functions from the perspective of members of a pastoral committee of a Catholic church located in the municipality of Riachão, Paraíba, Brazil. To achieve this objective, the following specific objectives were established: (1) to examine how the strategic planning of a future parish is carried out; (2) to classify the organizational structure in terms of the administrative functions of the church under study; and (3) to identify leadership styles during the canonical transition of a church to parish status. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study, conducted as a case study. Data were analyzed based on responses from four members of the Pastoral Council to a questionnaire containing both closed- and open-ended questions, as well as a semi-structured interview with the priest, who serves as the ecclesiastical administrator of the church, totaling five participants. The main findings reveal the intersection between administration and pastoral action, demonstrating that both complement one another in fulfilling the Church's mission. The study provides evidence regarding the principles of administrative functions, which significantly contribute to management efficiency and to the strengthening of pastoral activities in the face of challenges and demands that require coordinated efforts. The research also highlighted administrative priorities, the search for alternatives to catechesis and evangelization, the main sources of financial resources, and strategies to ensure the sustainability of pastoral activities.

Keywords: administrative functions. ecclesiastical administration. parish.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia da Igreja Católica	20
Figura 2 - Funções administrativas	22
Figura 3 - Vista aérea panorâmica do município de Riachão–PB	26
Figura 4 - Igreja matriz e imagem de Nossa Senhora da Conceição	27
Figura 5 - Igreja de Santo Antônio	28

LISTA DE SIGLAS

BLPL – Biblioteca Digital de Literatura de Países Lusófonos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFPB – Instituto Federal da Paraíba

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

PODC – Planejamento, Organização, Direção e Controle

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 CONCEITOS BASILARES PARA A PESQUISA	17
2.2 ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA NA IGREJA CATÓLICA.....	19
2.2.1 ESTUDOS ANTERIORES	21
2.3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	22
3 METODOLOGIA.....	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1 VERIFICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PARÓQUIA ...	30
4.2 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA PARÓQUIA	32
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DURANTE A TRANSIÇÃO CANÔNICA DE UMA IGREJA À CONDIÇÃO DE PARÓQUIA.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS PARTICIPANTES.....	43
APENDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	47
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	48
ANEXO B – FOTOGRAFIAS DO LÓCUS DE PESQUISA	49

1 INTRODUÇÃO

Este estudo aborda a Administração Eclesiástica sob a perspectiva de membros de uma comissão pastoral de uma igreja Católica localizada na cidade de Riachão-PB. A escolha do tema surgiu da experiência de cinco anos do autor desta pesquisa, adquirida a partir de sua atuação direta no gerenciamento dessa organização eclesial. Ademais, a motivação advém de conhecimentos assimilados nas disciplinas de Fundamentos da Administração e Estratégia Organizacional, cursadas ao longo do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial no contexto do Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira. Para guiar o leitor, estrutura-se a discussão desta introdução da seguinte forma: contextualização do tema, problematização e questão de pesquisa; objetivos; e justificativa.

Conforme Kessler e Câmara (1987), a igreja cristã é uma sociedade organizada, com normas e estruturas próprias para cumprir seus propósitos. A Igreja Católica é uma instituição formal mais antiga do mundo que subsiste há mais de 2000 anos e vem desempenhando um papel central na evangelização e em sua administração, tornando-se líder de seus ideais, objetivando, construindo e instruindo a humanidade na fé cristã (Silva, 2008). Estende-se como continuação da comunidade fundada por Jesus Cristo e organizada pelos apóstolos, sucessores da missão de pregar o evangelho e estabelecer a sua igreja. Assim sendo, reconheceu-se a necessidade de definir com mais rigidez os objetivos, a doutrina e a conduta das atividades cristãs resultando em uma grande organização religiosa e uma fonte centralizada de autoridade no Papa (Pereira Neto; Ferreira, 2011).

O Papa, sucessor de Pedro e líder máximo da Igreja Católica, tem autoridade para governá-la. Sucedendo-o na atualidade, Robert Francis Prevost, o Papa Leão XIV, o atual líder supremo da Igreja Católica e que conduz conforme exposto na Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (2025), de acordo com o Anuário Pontifício, cerca 1,4 bilhão de católicos por todo o mundo e apresenta como papel especial sua autoridade moral e pastoral.

A administração envolve as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, princípios essenciais para coordenar tarefas e utilizar adequadamente os recursos (Stoner; Freeman; Gilbert, 1996). No contexto religioso, a administração eclesial refere-se ao estudo das atividades vinculadas ao papel do pastor como líder e principal gestor da igreja (Kessler; Câmara, 1987).

Administrar uma comunidade eclesial exige do administrador um trabalho incansável, que propõe auxiliar e servir, é estar em constante proatividade para melhorar os interesses dentro da organização. Para Nogueira (2008, p. 13), “Administrar uma igreja é uma ciência que

envolve experiências, habilidades no trato com as pessoas, estabelecimentos de políticas de regras, bom controle dos recursos e uma infinidade de outras qualidades”.

O termo Paróquia é “uma concepção que engloba o templo, isto é, a igreja matriz, e sua área de jurisdição, de administração, com suas capelas ou comunidades, formando, assim, o que juridicamente entendemos por paróquia” (Pereira, 2020, p. 38). Embora possuam a mesma finalidade evangelizadora, paróquia e área pastoral apresentam diferenças em sua organização e constituição. A área pastoral possui caráter provisório, sendo criada para atender comunidades que ainda não reúnem condições para se tornarem paróquias. Já a paróquia é uma comunidade estável de fiéis, canonicamente erigida pelo bispo diocesano e confiada aos cuidados pastorais de um pároco. Dessa forma, compreender a definição de paróquia é essencial para analisar sua estrutura administrativa e pastoral, objeto do presente estudo.

Voltando-se para a pesquisa em questão, a Área Pastoral de Riachão-PB constitui o lócus do presente estudo devido ao seu atual processo de transição canônica à condição de Paróquia. Esta formalização impõe a reestruturação de seu aparato administrativo e organizacional tornando imprescindível a análise dos desafios de gestão inerentes à busca pela harmonização da autonomia institucional com a missão pastoral que a define.

Portanto, a reestruturação em departamentos representa uma resposta estratégica à complexidade crescente, garantindo que a funcionalidade preceda a rigidez institucional. Essa reestruturação de funções administrativas durante a transição canônica de uma igreja à condição de paróquia é desafiadora em contextos mais tradicionais como em municípios de pequeno porte.

Diante dessa problemática, o presente estudo pauta-se na seguinte questão: Como se dá a análise das funções administrativas na perspectiva de membros de uma comissão pastoral de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão-PB? Para tanto, no intuito de responder a esta problemática em questão, a partir do estudo de caso em uma paróquia particular do estado da Paraíba, tendo como objetivo geral analisar as funções administrativas na perspectiva de membros de uma comissão pastoral de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão-PB. E, para corroborar nesse entendimento, apresenta-se os seguintes objetivos específicos: 1) Verificar como ocorre o planejamento estratégico de uma futura paróquia; 2) Classificar a estrutura organizacional em termos de funções administrativas da igreja em questão; 3) Identificar os estilos de lideranças durante a transição canônica de uma igreja à condição de paróquia.

Estudar o processo de administração eclesial na cidade de Riachão-PB é de suma importância, pois parte de um interesse pessoal do autor em enaltecer o trabalho desenvolvido

por sua comunidade no contexto pastoral, do mesmo modo, acompanhar com afincos o processo de transição dentro de uma perspectiva pastoral que se consolida como um marco histórico para o povo riachãoense. Dentro desse íterim, o autor, na condição de residente deste município, atuou por um período de cinco anos observando a relevância da administração eclesiástica e o impacto que estratégias eficazes e eficientes exercem sobre a autonomia e o fortalecimento da Igreja e da comunidade.

Tal análise permite integrar informações sobre o perfil da comunidade, os tipos de atividades aplicadas na gestão local e os desdobramentos gerados pelos vastos desafios. Isso possibilita identificar as estratégias necessárias para que a comunidade se mantenha estabelecida referente à fé e à sua estrutura institucional e prossiga desempenhando sua autonomia e preserve sua integridade.

Esta pesquisa se justifica por dar ênfase a três dimensões: teórica, por investigar a aplicação dos princípios organizacionais no ambiente eclesiástico de Riachão-PB, fornecendo subsídios para o avanço do conhecimento na área de atuação da futura paróquia e fomentar o aprofundamento de futuros estudos sobre o tema a partir de uma fundamentação canônica e doutrinária, estabelecendo alicerce legal e teológico da pesquisa, todavia, foi realizado um estado da arte na ferramenta de busca Google Acadêmico, sendo encontrados poucos estudos que versaram sobre o determinado tema. Sendo assim, esse objeto de estudo se diferencia por trazer em evidência a análise da conjuntura religiosa, organizacional e estratégica no contexto pastoral de um município de pequeno porte e elucidar a importância de um processo de transição pastoral; o social, por evidenciar a relevância e o impacto da comunidade eclesial na vida local e suas contribuições com a comunidade externa e a sociedade em geral; e prática, ao oferecer foco na realidade empírica e operacional da futura paróquia estudada a partir de ações e atuações efetivas.

Adicionalmente ao que foi exposto nesta introdução, este trabalho está constituído nas posteriores seções: Referencial teórico, Metodologia, Resultados e discussão, e por fim, as Considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o arcabouço teórico da pesquisa. Está dividida em três tópicos. O primeiro tópico discorre sobre conceitos basilares para a pesquisa. O segundo tópico aborda a administração eclesiástica na Igreja Católica, detalhando suas estruturas, modelos de planejamento estratégico, estilos de organização e a aplicação de princípios gerenciais no ambiente eclesial, também como, descreve estudos anteriores sobre o tema em igrejas brasileiras nos últimos anos, contribuindo para a contextualização e validade intrínseca da gestão analisada. O terceiro tópico discorrerá sobre as quatro funções administrativas e suas finalidades.

2.1 CONCEITOS BASILARES PARA A PESQUISA

O primeiro conceito apresentado é o de Administração. A etimologia da palavra administração provém do latim “ad”, que define direção, e “minister”, acepção a subordinação, obediência ou conceito de servir. A junção dessas duas palavras condiciona a ideia de que administrar é o ato de servir ou auxiliar alguém sob o comando de outro (Trigueiro; Marques, 2014). Em estudo anterior ao de Trigueiro e Marques (2014), a administração foi definida por Stoner, Freeman e Gilbert (1996) como a execução contínua de quatro funções essenciais: planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas atividades são cruciais para gerir as tarefas dos colaboradores e aplicar os recursos disponíveis, garantindo que as metas organizacionais sejam alcançadas. Em vista disso, o conjunto das atividades próprias de determinados indivíduos parte do pressuposto de ordenar, encaminhar e facilitar os esforços coletivos para alcançar o desempenho dos assuntos de um grupo. Assim, veremos mais adiante o conceito de Administração Eclesiástica que estará na seção 2.2.

Segundo Chiavenato (2004, p. 2),

[...] a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidades e desafios. O profissional que utiliza a administração como meio de vida pode atuar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. [...].

Apesar do termo administração ser primordialmente associado ao setor de negócios, contudo, a gestão aplicada no contexto eclesiástico converge com a administração de empresas

em diversos aspectos operacionais e de planejamento. Importa destacar que o conceito de Administração Eclesiástica será discorrido de maneira aprofundada na seção 2.2.

De acordo com Chiavenato (2004), as organizações se constituem heterogêneas e contribuem para as múltiplas atuações da organização, com foco na complexidade de gerenciar características, tamanhos, estruturas e objetivos divergentes, sobretudo em organizações lucrativas e não lucrativas.

Constata-se que a Igreja Católica é considerada uma organização não lucrativa enquadrada como uma associação de caráter religioso e confere-se a sua existência como organização que conduz racionalmente suas atividades a partir do conjunto de princípios, normas e práticas partindo de uma perspectiva de administração eclesial voltada a grande e complexa estrutura a qual detém de uma missão pastoral, espiritual e salvífica (Monzatto, 2013). Essa ideia de administração de igreja católica já foi anteriormente reforçada pela ótica de Murad (2007, p. 72) quando afirma que: “[...] qualquer organização, seja lucrativa ou não, só realizará sua missão se colocar em prática seus princípios de gestão”.

O segundo conceito relevante para esta pesquisa é o termo “católico”. Na perspectiva de Brustolin (2023), o termo “católico”, em sua definição, “deriva do grego *kath'olón*, que quer dizer segundo o todo, refere-se à integralidade, à totalidade”, consiste em dar ênfase a missão da Igreja de alcançar toda a humanidade e está presente em todo o mundo, como também revela sua autenticidade na totalidade da verdade e da fé, possuindo, portanto, princípios eclesiais e administrativos que direcionam a sua condução enquanto instituição universal.

O terceiro conceito importante para este estudo é o termo “igreja”. O termo Igreja possui raízes etimológicas no grego *ekklesia*, que significa "convocação" ou "chamada para fora". Ao se denominar dessa forma, a primeira comunidade de fiéis reconheceu-se herdeira da assembleia do Povo Eleito de Israel diante de Deus, especialmente a Assembleia do Sinai (CNBB, n. 751, 1999). No contexto cristão, o significado de Igreja é inseparável e se manifesta em três níveis: a assembleia litúrgica, a comunidade local e toda a comunidade universal dos crentes. A Igreja é, portanto, o Povo de Deus reunido no mundo inteiro que se concretiza localmente e se realiza de forma plena na assembleia litúrgica, sobretudo eucarística, por meio da qual se torna o Corpo de Cristo (Catecismo da Igreja Católica, n. 751-752, 1999).

Na Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, Francisco (2013) argumenta que a paróquia não deve ser considerada uma estrutura obsoleta ou caduca. Pelo contrário, sua grande capacidade de assumir formas variadas e diferentes exige que o pastor e a comunidade demonstrem docilidade e criatividade missionária em suas ações. Ademais, Segundo Francisco (2019 *apud* Pereira, 2020, p. 13) afirma que “a paróquia é presença eclesial no território, âmbito

para a escuta da Palavra, o crescimento da vida cristã, o diálogo, o anúncio, a caridade generosa, a adoração e a celebração”.

Segundo a definição de Pontes III (2023, p. 30), “a Igreja Católica Apostólica Romana é uma organização de perfil hierárquico e multissecular”. Conforme citado, o autor evidencia que a estrutura da Igreja é sustentada em conformidade a uma ordem de projeção hierárquica e administração estabelecidas e ordenadas pelo Papa, suprema autoridade da Igreja, responsável por reforçar a unidade da fé, o zelo pela pureza da doutrina e governar a Igreja Católica.

A seguir, será abordado o contexto de administração eclesiástica partindo da análise detalhada de suas estruturas, modelos de planejamento estratégicos e estilos de organização e a aplicação dos princípios gerenciais no processo de gestão.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA NA IGREJA CATÓLICA

Como um campo de estudo de atividades desempenhadas para a consecução de objetivos dentro da gestão eclesial, seja comunitária ou da igreja, que garantem sua permanência e o crescimento da comunidade em seus multifatores, a Administração Eclesiástica para Kessler e Câmara (1987, p. 13) é:

O estudo dos diversos assuntos ligados ao trabalho do pastor no que tange à sua função de líder ou administrador principal da igreja a que serve. Lembremo-nos de que a igreja é, simultaneamente, organismo e organização. É o povo de Deus organizado num tríplice aspecto: espiritual, social e econômico, para atender à missão para a qual Deus a constituiu.

É certo que princípios e atribuições se conectam com o papel multifacetado do pastor, aquele cuja função é confiada a líder e administrador principal da comunidade ou paróquia a qual serve. De maneira correlata, para alcançar a eficiência dos resultados utiliza-se dessas atividades executadas a partir de uma abordagem holística e integrada com propósitos que desenvolvam atividades com planejamento, organização, delegações e controle de maneira estabelecida que integrem os valores e princípios, garantindo a gestão eclesial o seu prosseguimento de maneira eficaz e eficiente, sem perder a essência de sua missão espiritual (Monzatto, 2013).

Objetivando, conduzindo, e instruindo a humanidade nos valores e princípios da fé cristã, a Igreja Católica fundada por Cristo há mais dois milênios, opera e cresce a partir da presença de um líder. Sob a ótica de Pereira Neto e Ferreira (2011), a governança da Igreja Católica se estabelece em uma hierarquia centralizada e é exercida mundialmente por um líder supremo, o Papa. Em consonância com o exposto, Pereira Neto e Ferreira (2011, p. 14) atentam que “a Igreja Católica como organização se estruturou sobre uma hierarquia de autoridade

movida por uma assessoria e uma coordenação funcional que fez com que se assegurasse sua integração”. Em consonância com o exposto, a Figura 1 demonstra a seguir:

Figura 1: Hierarquia da Igreja Católica



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Santos (2024)

Como é visto na Figura 1, existe uma hierarquia estabelecida e organizada, um sistema composto que ordena por níveis, favorecendo todas as relações envolvidas. Em primeiro lugar, a autoridade do Papa é máxima e suprema, considerando sua liderança imprescindível na vertente do Cristianismo pelo mundo. Ao compreender e analisar a gestão eclesial é preciso entender como os conhecimentos em administração se tornam ferramentas importantes para gerenciar e planejar o conjunto de questões da Igreja com um todo. Nogueira (2008) atesta que para se obter conhecimentos de gestão é primordial organizar, definir e ordenar funções e responsabilidades, pois parte de uma relação administrativa, e por ser área pastoral e posteriormente paróquia deve assemelhar-se a uma empresa. Adicionalmente, Nogueira (2008) sugere que a estrutura organizacional de uma paróquia deve alinhar a lógica empresarial. Cada setor ou departamento deve ter funções e responsabilidades claras e de maneira precisa.

A Administração Eclesiástica é um tema ainda pouco explorado no campo da Administração. Comumente, entende-se que administrar e pastorear uma igreja limita-se ao ensino bíblico, à oração e à orientação de pessoas (Monzatto, 2013). Entretanto, a gestão eclesial vai além dessas práticas, pois também envolve planejamento, organização, definição e

delegação de funções, controle das atividades, alocação de recursos e outros princípios gerenciais aplicados às igrejas (Monzatto, 2013). Dessa forma, torna-se relevante analisar as características da administração eclesiástica e a importância do conhecimento em gestão.

Na sequência alguns estudos anteriores que fundamentam a discussão proposta neste trabalho.

2.2.1 ESTUDOS ANTERIORES

Com o propósito de fomentar o aprofundamento da pesquisa, foi realizado um estado da arte. Tendo em vista, que evidências sucedidas no tocante a busca por trabalhos científicos em 30 de setembro de 2025, na plataforma Google Acadêmico, com as palavras-chave: “administração eclesiástica católica” e “gestão eclesiástica católica”, delimitada ao período compreendido entre 2012 e 2026. Sendo assim, foram encontrados 4 estudos: 1 artigo científico, 2 trabalhos de Conclusão de Curso e uma Dissertação. Desse modo observou-se nessa pesquisa de revisão de literatura que as publicações e estudos que norteiam a esse tema, 2 trabalhos são produções recentes. Portanto, 2 estudos recentes concernentes ao tema serão tratados no decurso desse trabalho por apresentarem essa relevância, permitindo a partir deste viés um contexto mais assíduo das realidades no âmbito da gestão eclesiástica e por enfatizarem fatores existentes aos desafios atuais ao curso dessas administrações locais.

O estudo conduzido por Santos (2024) buscou investigar a atuação das secretarias e dos profissionais secretários na gestão eclesiástica na igreja católica, possibilitando uma investigação detalhada das atividades, responsabilidades, desafios e percepções dos indivíduos nesse ambiente. A pesquisa foi aplicada na Arquidiocese da Paraíba, organizada em nove Foranias¹, tendo como escolhida a forania do Vale do Mamanguape, composta por 10 paróquias. A pesquisa foi realizada por meio de questionários aplicados a dois profissionais que atuavam como secretários, evidenciando as necessidades da comunidade e a contribuição dos secretários na resolução e solução dos problemas.

Em outra investigação, realizada por Moura, Sanches-Canevesi, Schmidt e Cielo (2021) destaca-se o estudo de caso de seminaristas e presbíteros em trajetória formativa da Diocese, localizada no estado do Paraná. Partindo dessas análises foi realizada observações e compilações de dados sobre a história e a gestão eclesiástica da Igreja, abordagem de questões

¹ Agrupamentos de paróquias reunidas com a finalidade de facilitar a ação pastoral, por meio da cooperação entre presbíteros e o bispo, assegurando uma administração eficaz, eficiente e coesa. Trata-se de um elo essencial na organização pastoral da Igreja. CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO, Cân. 553, §1.

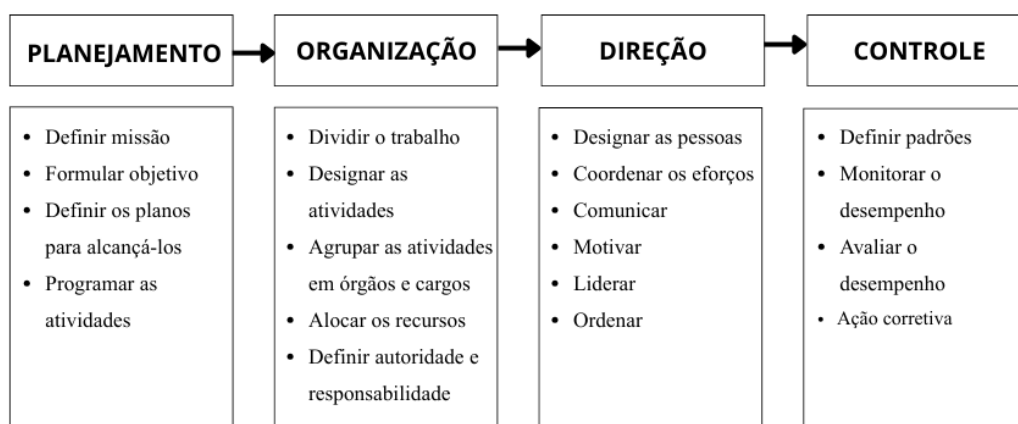
voltadas para a formação dos seminaristas e a inserção dos conhecimentos de gestão na formação dos referidos. Contudo, pode-se perceber a preocupação do fator inexistente de disciplinas voltadas a gestão administrativa nos cursos de filosofia e teologia e o impacto fracionado dessa ausência. Considerando os fatos apresentados, a administração eclesial configura-se como um campo de estudos restrito e pouco explorado no ambiente acadêmico, especialmente quando comparada à vasta produção sobre gestão empresarial ou administração pública.

2.3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

As funções administrativas a partir da perspectiva de Chiavenato (2004), são pilares fundamentais para promover o desenvolvimento da organização, são portanto 4 funções que estruturam o ciclo dos processos PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar), de modo contínuo, dinâmico e sistemático para o alcance de tais objetivos de maneira adequada a situação, envolvendo o administrador a saber prever, organizar, dirigir e controlar todos os esforços realizados em todas os âmbitos e em todos os níveis da organização. Assim, desse modo, concerne essas 4 funções administrativas às quais se refere ao objetivo central deste estudo.

Na sequência, cada uma das quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Conforme o Quadro 1, verifica-se a seguir:

Figura 2: Funções administrativas



Fonte: Baseado em Chiavenato (2004)

Nota-se como ilustrado no Quadro 1, as etapas dos processos PODC e suas especificidades. O planejamento configura-se como a primeira função administrativa e possui

primordial alicerce para as demais funções administrativas e se apresenta em sua definição como algo a planejar e consiste na tomada antecipada de decisões, a determinar seus objetivos a serem atingidos e posteriormente alcançados. Partindo de um curso de ação que determine e detalhe os planos necessários, resultando em estratégias eficientes que corroborem a definir onde pretende alcançar, quais percursos percorrer, quando, como e em que sequência (Chiavenato, 2004).

Uma organização que obtiver um planejamento estruturado, alinhado a estratégias definidas resultará em sua existência aquilo que se pretende ser no futuro (Chiavenato, 2004).

Nicolodelli (2011, p. 23) concorda com Chiavenato (2024) quando afirma que “o planejamento, o administrador se orienta pelos objetivos visados e das ações necessárias para alcançá-las baseando-se em método, plano ou lógica”. Diante disso o planejamento provém de iniciativas que desenvolvem planos e se consolidam em objetivos e procedimentos para a efetivação e monitoramento dos resultados alcançados (Nicolodelli, 2011).

Em seguida, a organização, segunda função administrativa, pode ser definida como uma integração social que compõe o agrupamento de pessoas, entretanto os desígnios das relações funcionais e hierárquicas também se interrelacionam, pois parte de um conjunto de unidade que desempenham a função organizacional e delineiam através da composição de todo os recursos, sejam eles humanos e materiais, no desempenho das funções para alcançar os objetivos bem como estabelecer os meios profícuos de comunicação (Pereira, 2004).

Desse modo, a organização se constitui no processo que envolve a divisão de tarefas e o gerenciamento de todas as partes para obter os resultados pretendidos, seja na relação do trabalho que precisa ser executado, seja na distribuição das tarefas de forma consistente, eficaz e eficiente, além do mais agrupar tarefas e criar mecanismos de integração dos esforços, de tal modo, a integrar e a envolver todas as relações determinantes para facilitar e alcançar um propósito comum (Pereira, 2004).

Conforme Sobral e Peci (2013, p. 251) “pelo planejamento se define o que fazer ao passo que a organização estabelece como fazer”. Sob a ótica de Sobral e Peci (2013, p. 251) segundo a definição de Fayol, “organizar é dispor de um conjunto de recursos humanos e materiais em uma estrutura, isto é, em uma determinada ordem”.

No que diz respeito à direção, essa constitui a terceira função administrativa. Para Chiavenato (2004, p.174) “definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem”. A direção tem um papel fundamental de acionar e dinamizar a empresa, possuindo como fator principal a condução e coordenação direta relacionada a atuação

sobre os recursos humanos da empresa em suas respectivas atividades envolvidas no processo da organização (Chiavenato, 2004).

Na perspectiva de Chiavenato (2004, p. 175),

Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação. Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores e os supervisores dirigem os funcionários ou operários [...].

Conforme evidenciado no quadro 1 apresentado, para Chiavenato (2004) a direção é determinante na administração das empresas e sua importância é notável e consiste como fator resultante no fornecimento de instruções, nas execuções das ações envolvidas e no impulsionamento das pessoas na organização, pois a direção está intrinsecamente relacionada com os objetivos implementados da empresa e como devem ser alcançados (Nicolodelli, 2011). Portanto, conforme Silva (2021, p. 14) “as ações envolvendo um direcionamento para articular colaboradores, resulta em processo contínuo para uma melhor gestão organizacional”.

Por fim, a partir do quadro 1 ilustrado, o controle compreende-se como a quarta função administrativa e última a ser desempenhada, no que tange a compreender e verificar os resultados alcançados após a finalização das demais funções gerenciais e estando associado ao planejamento, sua função garante importante finalidade de assegurar a extensão dos resultados do que foi estabelecido e detectar potenciais inconsistências (Pereira, 2004). Além disso, Pereira (2004, p. 275) afirma que “o controle está intimamente associado com o planejamento, porque o plano estabelece as metas e os métodos para atingi-las”.

No que se refere ao processo de controle, pode-se afirmar que:

O controle é um esforço sistemático de informações sobre a execução das atividades organizacionais de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos. Basicamente, trata-se de um processo que busca garantir o alcance eficaz e eficiente da missão e dos objetivos organizacionais. Para isso, o controle tem duas atribuições essenciais: o monitoramento das atividades, comparando o desempenho real com o planejado, e a correção de qualquer desvio significativo, caso se conclua que as atividades estão sendo executadas de tal forma que não conduzam ao alcance dos objetivos definidos (Sobral; Peci, 2013, p. 359).

À luz de Chiavenato (2004), a função de controle pode ser dividida em quatro etapas e trata-se de um processo de levantamento de informações que contribuem crucialmente nas tomadas de decisões para a posterioridade da trajetória da organização para se manter no curso certo, no rumo planejado.

De acordo com os pressupostos de Sobral e Peci (2013), as quatro etapas sucessivas do processo de controle ocorrem: inicialmente do estabelecimento de parâmetros de desempenho

que decorre de critérios de avaliação extraídos dos objetivos definidos da empresa; na segunda etapa a medição do desempenho real consiste em supervisionar e acompanhar o que a organização pretende executar em suas atividades a priorizar o foco do controle. Em seguida na terceira etapa, a comparação do desempenho observado com os parâmetros estabelecidos, isto é, consiste em comparar os resultados esperados com o que foi previsto; por fim, na quarta etapa a implementação de medidas corretivas que assegura o alcance dos objetivos. Neste viés, Sobral e Peci (2013, p. 369) afirmam que “o que acontece é a análise dos desvios e a definição de uma ação gerencial para a resolução de cada problema específico”.

Em suma, as funções administrativas se caracterizam por um processo sistêmico e dinâmico que agregam elementos da administração e funções do administrador seja em qualquer esfera ou área de atuação da empresa, sobretudo, pois estes princípios PODC operam funcionalidades que primordialmente contribuem para a execução e consecução dos objetivos estabelecidos no que se refere a organização, ainda que desempenhem funções distintas, estas se relacionam de maneira interdependentes, exercendo influencia mútua em seus resultados (Sobral; Peci, 2013). Enfatiza-se, portanto, que as funções administrativas supracitadas são respaldos para esse presente estudo no qual pretende analisar na perspectiva pastoral, membros de uma comissão de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão-PB

A próxima seção aborda os procedimentos metodológicos implementados para a condução da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente seção apresenta o percurso metodológico desta pesquisa. Para guiar o leitor, a seção está desenvolvida nas seguintes ideias: delineamento da pesquisa; procedimentos de coletas e de análises de dados; e etapas da pesquisa.

Em termos de delineamento do estudo, é importante retomar a questão de pesquisa informada na introdução, que é: Como se dá a análise das funções administrativas na perspectiva de membros de uma comissão pastoral de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão-PB? A pesquisa envolveu a cidade de Riachão-PB como contexto espacial, considerando como período de coleta de dados o mês de maio de 2026 como contexto temporal. Trata-se assim de uma pesquisa de estudo transversal devido aos dados serem observados nesse momento específico de tempo.

O município de Riachão-Paraíba, encontra-se situado na região do Curimataú Oriental e delimita-se pelos municípios de Araruna, Tacima e Dona Inês. Criado em 29 de abril de 1994 a partir de um projeto que elevou a cidade à categoria de Município, Riachão alcançou a sua emancipação, assegurando sua descentralização do município de Araruna (Lima, 2016).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2025), sua população correspondia a cerca de 2.945 habitantes, cuja denominação é riachãoense.

A seguir, a Figura 02 evidencia um registro fotográfico panorâmico do município de Riachão.

Figura 3: Vista aérea panorâmica do município de Riachão–PB



Fonte: Governo Municipal de Riachão-PB (2024)

O topônimo de Riachão está relacionado à existência de um grande riacho, que contribuiu para o surgimento das primeiras fazendas (BLPL, 2025). De acordo com

(Lusófonos, 2025) a religião preponderante no município é o Catolicismo. A presença e a devoção dos padroeiros Nossa Senhora da Conceição e Santo Antônio no contexto religioso local, influenciam expressivamente a fé, na organização religiosa, cultural e turística da cidade.

A igreja Matriz de Nossa Senhora da Conceição (figura 4), templo dedicado as grandes celebrações religiosas, foi edificada em 1885. Além desta, há a igreja de Santo Antônio construída em 2003 e é outro templo em destaque dedicado do mesmo modo as grandes atividades religiosas da comunidade (figura 5). Ao decorrer da jornada incessante em 15 de fevereiro de 2024 o município de Riachão recebeu a provisão de Área Pastoral por meio do Bispo da época. Posteriormente, após 2 anos, em 01 de março de 2026, a cidade de Riachão é elevada canonicamente como Paróquia assim constituída a partir de então, uma unidade eclesíástica estável. As figuras 2 e 3 apresentam a seguir registros fotográficos do local de estudo.

Figura 4: Igreja matriz e imagem de Nossa Senhora da Conceição



Fonte: Arquivo pessoal do autor. Registradas em 2023.

Figura 5: Igreja e imagem de Santo Antônio, padroeiro de Riachão–PB



Fonte: Arquivo pessoal do autor. Registradas em 2023.

Os registros da paróquia em questão, apresentadas nas figuras 4 e 5, permitem uma melhor compreensão da estrutura física das igrejas e imagens dos padroeiros da comunidade, elementos que expressam sua identidade, tradição e espiritualidade de seu contexto pastoral.

A pesquisa se caracteriza como exploratória por investigar uma abordagem pouco explorada devido ao fato de o objeto de estudo carecer de análises densas do tema, além disso a pesquisa descritiva propõe primordialmente descrever e organizar informações de uma população ou fenômeno a fim de compreendê-lo quanto ao objetivo do estudo, conforme os autores Costa e Costa (2015). Quanto aos participantes, a pesquisa envolve um universo de 5 (cinco) administradores eclesiais da paróquia da referida cidade², já a amostra resultou dos mesmos 5 administradores, já que todos responderam ao instrumento de coleta de dados apresentado, sendo uma amostra de conveniência devido o autor ter proximidade com os gestores por ser membro da igreja.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa se caracterizou como de levantamento porque a fonte de dados foi decorrente das respostas dos participantes a um questionário de perguntas fechadas e abertas, bem como uma entrevista semiestruturada por meio de um roteiro elaborado com perguntas estruturadas abertas, adotando a técnica de direcionar ao entrevistador a manter o foco no fenômeno investigado que o interessa, como sugerem Costa e Costa (2015). O questionário foi aplicado aos 4 membros da comissão pastoral

² Embora a pesquisa envolva participantes humanos, não foi realizada a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, uma vez que o Projeto Pedagógico do Curso de Gestão Comercial não prevê essa exigência.

e a entrevista foi feita com o padre, totalizando 5 participantes. Para fins de comprovação dos procedimentos éticos adotados na pesquisa, o modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) encontra-se disposto no Anexo A.

As perguntas do questionário encontram-se no APÊNDICE A, o roteiro da entrevista encontra-se no APÊNDICE B. As perguntas para o questionário compõem 11 questões, inicialmente as questões do 1 a 6 permitiram delinear o perfil sociodemográfico dos participantes. A questão 7 permitiu atender o primeiro objetivo específico. As questões 8 e 10 possibilitaram alcançar o segundo objetivo específico estabelecido. Em sequência, as questões 9 e 11 contribuíram para o cumprimento do terceiro objetivo específico. Além disso, o roteiro da entrevista semiestruturada foi aplicado mediante gravação em áudio, com a anuência do participante, a fim de assegurar a fidedignidade das informações obtidas. Posteriormente, o conteúdo gravado foi transcrito na íntegra, possibilitando a organização e a análise dos dados, sendo assim, composto por 7 questionamentos, as questões de 1, 2, 3 e 7 possibilitaram o alcance do primeiro objetivo específico. A questão 5 forneceu subsídios para o alcance do segundo objetivo específico. Por sua vez, as questões 4 e 6 contribuíram para a obtenção de dados necessários ao alcance do terceiro objetivo específico.

Com relação aos procedimentos de análise de dados, as respostas foram analisadas com uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa para Gil (2017, p. 41) é definida como “estudo de caso, pesquisa narrativa, pesquisa etnográfica, pesquisa fenomenológica, *grounded theory*³, pesquisa-ação e pesquisa participante”. Isso ocorre porque os dados foram trechos de respostas abertas. Os dados foram analisados via Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011). Essa autora sugere como método de análise algumas ações: organização, codificação, categorização e inferência.

Por fim, importante ressaltar que a pesquisa envolveu quatro grandes fases: formulação e planejamento de pesquisa; desenvolvimento e execução; redação de texto final; e exposição do trabalho final (Prodanov; Freitas, 2013).

³ Tradução: Teoria fundamentada em dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta presente seção, serão apresentados os resultados obtidos da pesquisa cujo o objetivo geral foi analisar das funções administrativas na perspectiva de membros de uma comissão pastoral de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão-PB. Os dados foram estruturados a partir dos objetivos específicos: verificar como ocorre o planejamento estratégico de uma futura paróquia; classificar a estrutura organizacional em termos de funções administrativas da igreja em questão e identificar os estilos de lideranças durante a transição canônica de uma igreja à condição de paróquia.

O gestor e os membros serão identificados ao longo do texto por meio de códigos alfanuméricos compostos por uma letra e um número, atribuídos de acordo com a ordem de realização das entrevistas. Dessa forma, os 5 participantes serão representados pelas seguintes siglas: M1, M2, M3, M4 e G1. Na sequência, prossegue-se às análises realizadas.

Os perfis sociodemográficos de M1, M2, M3 e M4 foram traçados via as respostas dadas às questões de 1-6 (formulário). E o tempo de atuação do G1 foi detectado pela pergunta 1 (entrevista).

4.1 VERIFICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PARÓQUIA

Na pergunta 2, o G1, ao ser indagado sobre a existência de algum planejamento estratégico durante o período de transição da igreja à futura paróquia na administração eclesial, destacou que *“cada bispo, assim, quando ele cria uma área pastoral, ele está pensando no bem do povo”*, em seguida, ele pontua que *“quem define a criação é o bispo junto com o conselho, o conselho dos consultores, que são formados por sete padres”*. Portanto, a decisão de se tornar paróquia depende do bispo e do conselho dos consultores, com análise da capacidade financeira e organizacional.

No referencial teórico, observamos que a administração eclesiástica é um campo de estudo que consiste em corroborar para consecução dos objetivos dentro da gestão em seus multifatores, partindo do viés de execuções, princípios e atribuições que norteiam com eficiência e integração através de 4 funções administrativas que constituem o ciclo dos processos PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Além disso, o Gestor afirmou não ter conhecimento da rigidez desse planejamento administrativo interno, no entanto ele explica que de acordo com sua experiência na igreja local, *“geralmente a comunidade faz uma carta solicitando. O bispo faz todo um estudo junto com o*

conselho e vê se de fato aquela comunidade tem a possibilidade de se tornar a área pastoral ou paróquia”.

Isso sinaliza como se procede o estudo de viabilidade contendo um planejamento alinhado e estruturado ao que se pretende alcançar. Conforme argumenta Chiavenato (2004), ao se propor a ação que determine e discorra sobre as necessidades, buscam-se estratégias eficientes que contribuam para o que se pretende alcançar. Assim, o planejamento estratégico envolveu reuniões com conselho o pastoral e comunidades para garantir a sustentabilidade financeira e pastoral, demonstrando engajamento e união durante o processo de transição.

Ao relacionar a administração eclesial com o planejamento e a gestão comunitária, diante dos prosseguimentos e acompanhamento das ações, a definição de metas e a necessidade de propor soluções com foco na sustentabilidade e organização, é notável como a igreja se assemelha a uma empresa. Conforme Monzatto (2013), a gestão eclesiástica vai além do múnus de evangelizar, pois outros princípios são implementados. A autora reforça que o planejamento, a organização, a delegação das funções, controle das atividades e alocação dos recursos consistem em um arcabouço de premissas gerenciais.

Percebemos notavelmente o quanto a execução contínua das funções administrativas norteia os processos que fundamentam a conjuntura de uma organização, tal como importam esses princípios de gestão para os prosseguimentos das atividades dentro de uma perspectiva eclesial.

Na pergunta 7, ao serem questionados como ocorrem os processos de planejamento na comunidade atualmente e quais objetivos são estabelecidos visando o alinhamento com a paróquia, o M1 apontou que essas ações são realizadas *“todos os meses no 2º sábado de cada mês com todos os grupos e pastorais”* e ainda enfatiza a participação do Conselho Pastoral, que, segundo ele, se *“reúne para discutir ideias e planejar os passos da Paróquia”*.

O M2 afirmou que esses processos *“ocorrem através de reuniões entre os coordenadores e o Padre, com o objetivo de integrar toda comunidade como um todo no crescimento paroquial”*. Já o M3 destacou que o *“planejamento ocorre por meio de diferentes instâncias”*, seja *“em reuniões de animadores (formativas)”* ou *“planejamento das festas dos padroeiros e encontros conforme a necessidade”*. Ademais, ressalta que *“todo o planejamento segue as orientações da diocese (planejamento diocesano), sendo adaptado conforme as necessidades e realidades da paróquia”*.

Diante dessa perspectiva, o M4 argumentou que existe *“a finalidade de planejar todas as atividades semanais, mensais e anuais da Paróquia”*. Portanto, evidencia-se que esse planejamento é regido por cronogramas que perpassam todo o cumprimento, corroborando um

séries de discussões de acordo com as instâncias e periodicidades da realidade local. Conforme discutido por Stoner, Freeman e Gilbert (1996), a execução recorrente das funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar são consideradas essenciais e cruciais para a garantia das metas organizacionais e como os esforços coletivos determinam o alcance e o desempenho dos assuntos de um grupo.

O G1 destacou que em *“cada paróquia, cada área pastoral, ela tem que se manter financeiramente”* para que assim haja autonomia em sua administração local. Nesse sentido, ele reforça que em *“cada paróquia, cada área pastoral é como uma empresa, uma filial da empresa”*, possuindo um CNPJ, cada qual vinculado ao da Diocese. Portanto, pontua-se sobre ações pragmáticas que corroboram para um gerenciamento responsável desde a captação dos recursos ao planejamento, acompanhamento das atividades e ações desenvolvidas. Infere-se que a estruturação financeira e pastoral foi fundamental para a aprovação da mudança.

Na pergunta 3, ao ser questionado sobre como se configura os encontros institucionais de natureza deliberativa e consultiva com os membros das comunidades, e como encontros contribuem para os planejamentos mensais e anuais, o G1, por sua vez destacou que *“todos os meses nós nos reunimos e uma vez ao ano, geralmente após a Assembleia Diocesana de Pastorais”*. Outro ponto a ser destacado por ele é que *“esse planejamento não é assim de todo jeito”*. Posteriormente, ele respondeu que *“quando a gente tem um planejamento, fica mais fácil das coisas darem certo. Não é que vai dar certo, mas a gente tem uma meta, então fica mais fácil”*. Para isso, é através do planejamento que provém iniciativas, que os objetivos se consolidam e os procedimentos ganham uniformidade e efetividade (Nicolodelli, 2011).

4.2 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA PARÓQUIA

O planejamento estratégico representa um dos principais instrumentos para o crescimento e a sustentabilidade das organizações. Ao alinhar objetivos, estratégias e ações, torna-se possível direcionar a instituição rumo ao futuro desejado. Nessa perspectiva, Chiavenato (2004) afirma que uma organização que dispõe de um planejamento estruturado e alinhado às suas estratégias tende a alcançar aquilo que pretende ser no futuro.

Dando ênfase a estrutura de responsabilidades definida, como vimos, a atuação de grupos e pastorais consiste em fortalecer e integrar todas as ações entre a comunidade, porém convém destacar que o papel do pastor na comunidade se destaca por seu papel de líder e servo. No entanto, o Padre, pastor fiel da comunidade ao qual confiada e, os membros que compõem os grupos e pastorais, precisam andar juntos para melhor prosseguimento da missão. É certo

que princípios e atribuições se conectam com o papel multifacetado do pastor e cuja função é confiada a líder e administrador principal da comunidade (Kessler; Câmara, 1987).

A questão 8 abordou a percepção dos membros respondentes sobre a existência de uma estrutura organizacional definida em sua comunidade paroquial, considerando a distribuição de responsabilidades e a organização hierárquica das atividades. Além disso, buscou-se identificar como essa estrutura contribui para a gestão e o desenvolvimento das ações pastorais. A esse respeito, o M1 afirmou que “*sim*” possui uma estrutura definida e esclarece que a gestão possui desafios e demandas que requer esforços, no entanto, o padre e os membros que compõem a comunidade precisam andar alinhados, pois sem a parceria, o padre não poderá gerir sozinho a comunidade.

A organização consiste na estruturação das atividades e na integração das pessoas que compõem a instituição. Essa função envolve a definição das relações funcionais e hierárquicas, a distribuição de responsabilidades e a coordenação dos recursos humanos e materiais, de modo a proporcionar eficiência no desempenho das atividades. Além disso, estabelece mecanismos de comunicação e cooperação entre os diferentes setores, contribuindo para que a organização alcance seus objetivos de forma planejada e eficaz (Pereira, 2004).

O M2, por sua vez, afirmou que “*Sim, hoje temos uma estrutura de responsabilidade definida*” e ressalta que a presença fixa do pastor na comunidade é de fundamental importância e corrobora para o fortalecimento de vínculo entre os fiéis e a igreja local, trazendo consigo mais confiança e a certeza de que a comunidade está trilhando os desígnios de Deus. Em complemento, o M4 reforçou que na comunidade, além do padre, existe a atuação de responsabilidades do “*conselho pastoral; conselho econômico e os representantes dos grupos pastorais*”. Além do mais, ele afirma que “*estes grupos existem para organizar reuniões, para melhor evangelizar e cumprir com o seu papel na comunidade*”. Conforme Sobral e Peci (2013, p. 251) “pelo planejamento se define o que fazer ao passo que a organização estabelece como fazer”.

Compreendendo e analisando a gestão eclesial, é preciso entender como os conhecimentos em administração se tornam ferramentas importantes para gerenciar e planejar o conjunto de questões da Igreja com um todo. Nogueira (2008) atesta que para se obter conhecimentos de gestão é primordial organizar, definir e ordenar funções e responsabilidades, pois parte de uma relação administrativa, e por ser área pastoral e posteriormente paróquia deve assemelhar-se a uma empresa.

Ao tratar desse contexto, na pergunta 5 que discorria sobre em sua percepção, de que forma os conhecimentos em administração contribuem para a organização da igreja em que

atua, ao ser questionado na entrevista, o G1 destacou que “*cada paróquia tem a sua dinâmica*” e “*então, cada comunidade tem a sua peculiaridade*” possuindo dinâmicas e desafios próprios, exigindo flexibilidade do gestor diante da diversidade das comunidades (urbanas, rurais, assentamentos). Portanto os conhecimentos de gestão são essenciais para a condução e coordenação em todas as esferas do território paroquial.

A Administração Eclesiástica constitui um campo de estudo ainda incipientemente explorado no âmbito da Administração. De modo geral, prevalece a compreensão de que administrar e pastorear uma igreja restringe-se ao ensino das Escrituras, à oração e ao cuidado espiritual dos fiéis (Monzatto, 2013). No entanto, a gestão eclesial transcende essas atribuições, abrangendo processos administrativos essenciais, como o planejamento, a organização, a definição e a delegação de responsabilidades, o controle das atividades, a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, bem como a tomada de decisões estratégicas voltadas ao cumprimento da missão institucional da Igreja (Monzatto, 2013). Dessa forma, a Administração Eclesiástica evidencia a integração entre os princípios da ciência administrativa e a missão pastoral, contribuindo para a eficiência organizacional e para o fortalecimento da ação evangelizadora.

De acordo com os pressupostos apresentados, o estudo de Santos (2024) promove uma investigação bem detalhada quanto os desafios, percepções e responsabilidades exercidas na comunidade. Trata-se de secretários paroquiais no seio de seus territórios pastorais e como sua importância determina nos prosseguimentos e contribuições de forma atuante e resolutiva na comunidade, ressaltando que conhecimentos sejam eles ofertados por formações ou capacitações desenvolvem, aprimoram a concepção do profissional. Em outra investigação, realizada por Moura, Sanches-Canevesi, Schmidt e Cielo (2021) evidencia a formação dos seminaristas e a inserção de conhecimentos de gestão, destacando a ausência de disciplinas de administração nos cursos de Filosofia e Teologia e os impactos dessa lacuna na formação.

Nesse contexto, na pergunta 10 direcionada aos membros do conselho sobre importância de ter cursos/formações de gestão para administrar uma paróquia e como esse entendimento pode contribuir para a organização, a sustentabilidade e a missão da sua comunidade, o M3 relatou que:

Sim, é muito necessário ter formação em administração, finanças e planejamento para administrar uma paróquia. Isso porque a paróquia não é só o centro (matriz), mas também as comunidades mais distantes, os "extremos". Essa formação contribuiria significativamente para: organização e sustentabilidade, melhoria na gestão do dízimo, melhor emprego dos recursos, estruturação das capelas e redução de gastos

desnecessários (algo que nosso pároco já tem trabalhado, incentivando a economia) [...].

Ademais, O M4 afirma que a oferta dessas formações ajuda a “*contribuir com o crescimento em todos os âmbitos da paróquia e de suas comunidades, pois ainda existe a ausência de conhecimento sobre a realidade de ser "paróquia" e como realmente administrá-la*”.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DURANTE A TRANSIÇÃO CANÔNICA DE UMA IGREJA À CONDIÇÃO DE PARÓQUIA

Outro aspecto essencial mencionado pelo G1 é a ênfase dos estilos de liderança na comunidade e como a atuação dos líderes torna-se imprescindível para o prosseguimento das atividades, e conforme variam de acordo com situações ou instâncias. Nessa constatação, durante indagações da questão 3, o Gestor afirma que “*cada comunidade tem o seu coordenador, que é o responsável por nos ajudar nessa caminhada da igreja*”. Em seguida, na pergunta 4 que indagava sobre os estilos de liderança na participação pastoral, ele discorreu sobre a importância dos estilos afirmando então que “*essas lideranças, são elas quem são os braços nessas comunidades*”. Portanto, o impulsionamento das pessoas na organização contribui intrinsecamente com as execuções das ações envolvidas em busca do que se pretende alcançar (Nicolodelli, 2011).

Ademais, o G1 afirma que “*eles estão ali pensando no bem da comunidade e me ajudam na questão da administração*”, assim, ele contextualiza tratando que “*até o próprio Jesus, tem os discípulos que trabalham ajudando-o*”.

O G1, discorre,

Nós não temos condições de estar lá todos os dias, ver, caminhar. Mesmo, como eu disse, quando o bispo escolhe um padre, cria uma paróquia, uma área pastoral, ele está pensando no bem da comunidade. Mas, mesmo assim, nós, padres, precisamos dessas lideranças para nos ajudar.

Na questão 4, direcionada aos membros do Conselho Pastoral, buscou-se identificar a existência de experiências relacionadas ao exercício de funções de liderança ao longo de suas trajetórias pessoais ou profissionais. Contudo, considerando o universo de participantes que participaram da pesquisa, composto por quatro membros, exceto o gestor, apenas 2 relataram já ter desempenhado funções de liderança em diferentes contextos, destacando em coordenações de pastorais, movimentos e grupos religiosos, bem como em conselhos, diretorias

e outras instâncias de organização comunitária e eclesial. Frisa-se que os outros 2 membros afirmaram jamais terem atuado ao papel supracitado, neste viés, suas contribuições firmaram o ingresso como líderes e agentes atuantes no seio pastoral da paróquia.

Ao revelar uma análise contundente sobre os reais estilos de liderança identificados no âmago da comunidade, e de que forma influenciam na organização, na participação e no desenvolvimento pastoral; na pergunta 9, os participantes afirmaram que é possível identificar estilos de liderança: participativo, democrático, servidor, deliberativo, como também caracterizada como liderança centralizada (a do padre). Desse modo, o M3 afirma “*em síntese, que a comunidade vive uma pluralidade de estilos*” e ressalva que mesmo prevalecendo uma liderança caracterizada pela escuta, pelo apoio e pelo trabalho colaborativo, a decisão prerrogativa decisória será sempre a do pároco.

Portanto, certo de seus princípios e atribuições ao que se refere à sua função de líder, o papel do pastor vai além da dimensão espiritual, englobando também a liderança e a administração eclesial. Como organismo vivo e organização estruturada, a igreja exige de seu pastor uma condução que integre os aspectos espirituais, sociais e econômicos. Assim, o exercício pastoral se traduz em uma liderança multifacetada, que une competências administrativas e ministeriais para o cumprimento de sua missão (Kessler; Câmara, 1987).

Na pergunta 6, buscou-se verificar as sugestões de melhorias dadas pelo entrevistado para aumentar a eficiência do gerenciamento da sua igreja local como gestor. Quando questionado, o entrevistado respondeu que “*precisamos melhorar muita coisa*”, porém dentre tantas sugestões ele destacou as melhorias estruturais e a captação de recursos para que dessa forma a comunidade eclesial flua com mais eficiência às procedências administrativas. Neste viés, a administração envolve as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, essenciais para coordenar tarefas e utilizar adequadamente os recursos (Stoner; Freeman; Gilbert, 1996).

No que se refere às melhorias estruturais, verificou-se que a prioridade da administração paroquial é a quitação da dívida da casa paroquial antes da realização de novas obras. Entre as principais demandas estão a construção de um salão paroquial, de capelas em comunidades como Barro Vermelho e a implementação de melhorias de acessibilidade. A manutenção dessas ações depende, principalmente, dos recursos provenientes do dízimo e das ofertas, sendo a gestão financeira conduzida de forma planejada e cautelosa para garantir a sustentabilidade da paróquia e evitar endividamentos.

Outrossim, ao tratar sobre a evangelização, tal posicionamento revelou que “*a questão pastoral é muito desafiadora*”, além disso, ele mencionou que “*lidar com pessoas não é fácil*” e “*são desafiadoras as realidades que a gente encontra*”. Desse modo, a evangelização é vista

como processo de contínuo anúncio, com foco nas futuras gerações, tendo em vista, que o entrevistado confirma a necessidade de preparar a comunidade visando continuidade e sustentabilidade.

O entrevistado destacou que *“porque, como vamos evangelizar essas crianças? Porque, entenda, são as crianças de hoje que serão os adultos de amanhã”*. Nessa constatação, na Exortação Apostólica Evangelii Gaudium, Francisco (2013) estabelece que a paróquia necessita permanecer como uma estrutura eclesial relevante e necessária, capaz de responder às demandas pastorais e evangelizadoras da sociedade contemporânea. Desse modo, a inserção de artifícios diversos contribui para o encaminhamento das ações e assumem a relevância de uma igreja em saída e contínua. Para Chiavenato (2004, p.174) “definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem”.

A análise de conteúdo permitiu identificar os estilos de gestão participativo, democrático, servidor e deliberativo, os quais se relacionam às quatro funções administrativas propostas por Chiavenato (2014). O planejamento ocorre por meio de deliberações coletivas; a organização evidencia a distribuição de responsabilidades entre as pastorais; a direção manifesta-se na liderança servidora exercida pelo pároco; e o controle é realizado pelo acompanhamento e avaliação das ações pastorais. Assim, conclui-se que a administração paroquial integra as funções do ciclo PODC aos princípios de comunhão, participação e serviço próprios da missão da Igreja Católica.

Diante dos resultados apresentados, considera-se que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, ao analisar as funções administrativas na perspectiva pastoral de uma igreja católica, evidenciando sua relação com a gestão paroquial e com os princípios da administração eclesial. As análises permitiram compreender como as práticas administrativas se articulam à missão evangelizadora da Igreja, contribuindo para o entendimento da dinâmica organizacional da paróquia estudada. Na sequência, apresenta-se a última seção desta monografia, destinada às considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o objetivo geral de analisar as funções administrativas na perspectiva de membros de uma comissão pastoral de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão-PB. Com base nas evidências apresentadas, conclui-se que o objetivo proposto foi satisfatoriamente alcançado. Por conseguinte, com esse propósito, realizou-se a verificação de como ocorre o planejamento estratégico da futura paróquia; classificando a estrutura organizacional em termos de funções administrativas da igreja em questão e identificando os estilos de lideranças durante a transição canônica de uma igreja à condição de paróquia.

Ao concluir esta pesquisa, verificou-se que a análise da administração eclesiástica na perspectiva pastoral possibilitou compreender a relevância da aplicação das funções administrativas na gestão de uma igreja católica. O estudo evidenciou que o planejamento, a organização, a direção e o controle, quando desenvolvidos em harmonia com a missão evangelizadora da Igreja, contribuem significativamente para a eficiência administrativa e para o fortalecimento das ações pastorais.

Os resultados aqui apresentados oferecem evidências sobre as premissas do planejamento, estrutura e organização, assim como os estilos de lideranças constatados. Neste viés, este estudo contribuiu por descrever em ênfase a dimensão teórica, por promover uma investigação de profunda densidade no contexto local de uma comunidade eclesial de Riachão-PB, fomentando subsídios para o avanço analítico acerca do fenômeno investigado.

Entre os principais achados, tem-se que o planejamento estratégico de uma paróquia ocorre por meio de um estudo de viabilidade do qual procede uma série de planejamentos e estratégias que conduzem a comunidade nas perspectivas delimitadas e como os objetivos se alinham com os prosseguimentos e acompanhamentos das ações. Nesse ínterim, a integração da comunidade determina o curso do que se pretende alcançar, ou seja, toda a comunidade juntamente com o seu líder, o padre, gestor eclesial, necessitam como o todo lograr êxito no crescimento pastoral. Observa-se que o papel do padre juntamente com as demais lideranças e fiéis possuem um papel significativo e colaborativo.

Referente às contribuições práticas, a pesquisa ofereceu notoriedade a realidade local da paróquia estudada sobre o contexto de ações e iniciativas exitosas. Ademais, os achados desta pesquisa são úteis para a dimensão social, por evidenciar o conjunto de impactos que a administração e a ação pastoral exercem sobre a comunidade paroquial, favorecendo a participação dos fiéis, fortalecendo os vínculos comunitários, promovendo a solidariedade e

contribuindo para o desenvolvimento humano e espiritual com a comunidade interna, externa e a sociedade em geral.

Dentre os principais problemas levantados, destacam-se os desafios e demandas que solicitam esforços, visto que, o padre, os membros do conselho e demais fiéis que compõem a comunidade precisam estar alinhados em busca do bem comum e favorecer os propósitos almejados colaborativamente, pois apenas o padre e o conselho não poderão lograr êxito de acordo com as perspectivas que são designadas para o gerenciamento da comunidade.

No que se refere às melhorias estruturais e à captação de recursos, constatou-se que a prioridade da administração paroquial consiste na quitação da dívida da casa paroquial, considerada uma etapa essencial antes da execução de novas obras. Após a regularização dessa pendência financeira, pretende-se investir na construção de um salão paroquial e de novas capelas em comunidades que ainda carecem de infraestrutura adequada, como em comunidades rurais. Outrossim, a busca de alternativas para catequese e evangelização das crianças nesses setores são aspectos notáveis que emergiram da análise;

Além disso, foram identificadas demandas relacionadas à acessibilidade, incluindo a implantação de rampas de acesso, corrimãos e outras adequações estruturais que favoreçam a inclusão e a segurança dos fiéis. No aspecto financeiro, verificou-se que a principal fonte de recursos da paróquia é constituída pelo dízimo e pelas ofertas dos fiéis, não havendo receitas fixas provenientes de aluguéis ou de outras atividades permanentes. Diante dessa realidade, a gestão financeira é conduzida de forma cautelosa, pautada no planejamento e na responsabilidade administrativa, com o objetivo de evitar endividamentos excessivos e garantir a sustentabilidade das ações pastorais e dos investimentos futuros.

No que tange as limitações, pode-se destacar o acesso a trabalhos acadêmicos, pois foram encontrados poucos estudos que versaram sobre o determinado tema. Outra limitação encontrada refere-se a escassez de estudos científicos e de produções acadêmicas voltados ao município de Riachão-PB. Nesse sentido, espera-se que este trabalho contribua para ampliar o conhecimento científico sobre o município e incentive futuras investigações voltadas às suas diversas dimensões sociais, culturais, históricas, educacionais e institucionais.

Infere-se que este estudo contribui para uma análise aprofundada sobre a administração eclesial em município de pequeno porte e reforça a análise dos desafios de gestão inerentes à busca pela harmonização da autonomia institucional com a missão pastoral que a define no processo de transição à condição de Paróquia. O estudo também reforça o enaltecimento do trabalho desenvolvido na comunidade no contexto pastoral.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 281 p. 3ª reimp. da 1ª edição de 2011.

BRUSTOLIN, Dom Leomar Antônio. **O que ser católico?**. CNBB, 2023. Disponível em: <https://www.cnbb.org.br/o-que-ser-catolico/>. Acesso em: 23 jan. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2026.

CNBB. **Anuário Pontifício 2025 aponta um aumento no número de católicos no mundo para 1 bilhão e 400 milhões**. 2025. Disponível em: <https://www.cnbb.org.br/annuario-pontificio-2025-aponta-um-aumento-no-numero-de-catolicos-no-mundo/>. Acesso em: 03 fev. 2026.

CNBB. **Catecismo da Igreja Católica**: novíssima edição de acordo com o texto oficial em latim. São Paulo: Loyola, 1999. Disponível em: [https://www.evangelizandocommaria.com.br/livros/Catecismo%20da%20Igreja%20Cat%C3%B3lica%20\(Loyola\).pdf](https://www.evangelizandocommaria.com.br/livros/Catecismo%20da%20Igreja%20Cat%C3%B3lica%20(Loyola).pdf). Acesso em: 23 jan. 2026.

COSTA, Marco Antônio Ferreira. da; COSTA, Maria de Fatima Barrozo da. **Projeto de pesquisa**: entenda e faça. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. 142 p.

FRANCISCO, Papa. **Exortação Apostólica Evangelii Gaudium**. 2013. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html. Acesso em: 01 fev. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 129 p.

GOVERNO MUNICIPAL DE RIACHÃO. *Publicação no Instagram*. Instagram, 26 dez. 2024. Disponível em: https://www.instagram.com/pmriachao_pb/p/DEEGrmqtxCv/?hl=es-la&img_index=2. Acesso em: 19 jul. 2026.

Igreja Católica. **Código de Direito Canônico, promulgado por S.S. o Papa João Paulo II**. 4ª ed. Trad. Antônio Leite, S.J., rev. D. Serafim Ferreira e Silva, Samuel S. Rodrigues, V. Melícias Lopes, O.F.M., e Manuel Luís Marques, O.F.M. Lisboa: Conferência Episcopal Portuguesa; Braga: Editorial Apostolado da Oração, 1983. Disponível em: https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/portuguese/codex-iuris-canonici_po.pdf. Acesso em: 03 fev. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados**: Riachão. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/riachao.html>. Acesso em: 08 abr. 2026.

João Paulo II, Papa. **Catecismo da Igreja Católica**. Roma: Edições Loyola, 1997. 713 p. Disponível em:

[https://www.evangelizandocommaria.com.br/livros/Catecismo%20da%20Igreja%20Cat%C3%B3lica%20\(Loyola\).pdf](https://www.evangelizandocommaria.com.br/livros/Catecismo%20da%20Igreja%20Cat%C3%B3lica%20(Loyola).pdf). Acesso em: 23 nov. 2025.

PONTES III, Joaquim Fernando. **Governança Eclesiástica: Um estudo de caso na Cúria Metropolitana de Fortaleza**. 2023. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/75139/3/2023_dis_jfpontesIII.pdf. Acesso em: 03 fev. 2026.

KESSLER, Nemuel; CÂMARA, Samuel. **Administração Eclesiástica**: pastorear é muito mais que presidir. é administrar com eficiência os negócios do reino de deus. Rio de Janeiro: Casa Publicadora das Assembléias de Deus (Cpad), 1987. 256 p. 21a Impressão Março/2013 Tiragem 1.000. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/administracao-ecclesiastica-4-pdf-free.html>. Acesso em: 01 fev. 2026.

LIMA, Maria da Luz dos Santos. **Projeto Comunitário - PROCEP (1987-1994) no Assentamento Baixo-Riachão pb**: uma experiência de educação popular do campo. 2016. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação Popular, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/8752/2/arquivototal.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2026.

LUSÓFONOS, Biblioteca Digital de Literatura de Países. **Riachão, PB**. 2025. Disponível em: <https://literaturabrasileira.ufsc.br/lugares/?tipo=3&id=367>. Acesso em: 08 abr. 2026.

MONZATTO, Thayná Danthes. **Atuação do Secretário Executivo como Assessor na Gestão Eclesiástica da Igreja Católica**. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue, Centro de Ciências Aplicadas e Educação, Universidade Federal da Paraíba, Mamanguape, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/32474/1/NatachaMarquesdosSantos_TC_C.pdf. Acesso em: 01 fev. 2026.

MOURA, Cassiana da Silva Borges Mariano; SANCHES-CANEVESI, Fernanda Cristina; SCHMIDT, Carla Maria; CIELO, Ivanete Daga. Gestão organizacional para o clero católico: investigação em uma Diocese do estado do Paraná. **Revista Gestão e Secretariado (Gecsec)**, São Paulo, v. 12, p. 378-398, 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1216>. Acesso em: 25 nov. 2025.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas. 2007.

NICOLODELLI, Rané. **Diagnóstico da empresa M. A. de Faria e Cia. Ltda.**: utilizando a ferramenta de diagnóstico organizacional desenvolvida pela equipe UNI JÚNIOR. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2011.

NOGUEIRA, Luís Rogério. **Gestão Financeira e Administrativa Eclesiástica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PEREIRA NETO, Antônio Vicente; FERREIRA, Márcio Reinaldo Lucena. Modelo de gestão eclesial na paróquia Nossa Senhora Aparecida: Novos desafios. **Revista Cultural e científica da FAEX**, 9(1), 12-32, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unifacex.com.br/Revista/article/view/102/26>. Acesso em: 01 fev. 2026.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 290 p.

PEREIRA, Pe. José Carlos. **Como gerir bem uma paróquia**: a paróquia como empresa do terceiro setor e suas seis categorias de gestão. São Paulo: Paulus, 2020. 240 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 396 p. Tradução de Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva.

SANTOS, Natacha Marques dos. **Atuação do Secretário Executivo Como Assessor na Gestão Eclesiástica a Igreja Católica**. 2024. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue, Centro de Ciências Aplicadas e Educação, Universidade Federal da Paraíba, Mamanguape, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/32474>. Acesso em: 26 nov. 2025.

SILVA, Graziela Ferreira da. **Uma Análise Das Funções Administrativas na Realidade Empresarial**: um estudo de caso no centro clínico veterinário. 2021. 33 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso Bacharelado em Ciências Contábeis, Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/95466cee-4e41-4bd8-8aca-d112f363928d/content>. Acesso em: 03 fev. 2026.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008. Disponível em: http://www.folgueral.com.br/tga/Silva_Reinaldo-Teorias_da_Administracao. Acesso em: 01 fev. 2026.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. 611 p.

STONER, James Artur Finch.; FREEMAN, Robert. Edward; GILBERT, Daniel Rowland. **ADMINISTRACION**. 6. ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Education, 1996. 794 p. Tradução: Pilar Mascaró Sacristán. Disponível em: https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf. Acesso em: 01 fev. 2026.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teorias da Administração I**. 3. ed. Florianópolis: Programa Nacional de Formação em Administração Pública, 2014. Edição revisada e ampliada. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401253/1/Livro_Teorias_da_Administracao_I%20WEB%20atualizado.pdf. Acesso em: 01 fev. 2026.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS PARTICIPANTES

ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA NA PERSPECTIVA PASTORAL

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada **"Administração Eclesiástica na Perspectiva Pastoral de uma Igreja Católica"**. Este estudo tem como objetivo analisar como se configuram as funções administrativas na perspectiva dos membros de uma comissão pastoral de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão.

Sua participação consistirá no preenchimento deste **formulário**, por meio das respostas às perguntas propostas pelo pesquisador. O período estimado para participação será de até 5 dias, contados a partir da disponibilização do acesso ao formulário.

Ressalta-se que sua participação é totalmente voluntária, sendo garantidos o anonimato, o sigilo das informações fornecidas e a liberdade de não responder a qualquer pergunta ou desistir da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, sendo armazenados de forma segura e sem identificação dos participantes. Embora não haja benefícios diretos ao participante, sua colaboração contribuirá significativamente para o desenvolvimento da pesquisa e para a ampliação da produção científica na área estudada.

Para dúvidas, esclarecimentos ou maiores informações, entre em contato com o pesquisador:

Nome: Pedro Henrique da Luz Silva

Telefone: (83) 98119-1886

Prossiga neste formulário e selecione a opção abaixo:

Após a leitura deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinale uma das opções abaixo: *

- ☐ Sim, declaro que li, compreendi e concordo em participar desta pesquisa de forma livre e esclarecida.
- ☐ Não concordo em participar da pesquisa.

Qual a sua idade?

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

Há quanto tempo você participa do Conselho Pastoral na comunidade?

- ☐ Menos de 3 meses
- ☐ 3 meses a 6 meses
- ☐ 6 meses a 1 ano
- ☐ Mais de 1 ano
- ☐ Mais de 2 anos

Qual o seu vínculo profissional?

- ☐ Autônomo
- ☐ CLT (Carteira Assinada)
- ☐ Contrato temporário
- ☐ Servidor Público
- ☐ Prestador de Serviço
- ☐ Não tenho nenhum vínculo no momento

Em algum momento, você já exerceu algum papel de liderança ao longo da sua trajetória pessoal ou profissional?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Se afirmativo em que cargo de liderança você atuou?

Sua resposta _____

6. Quais atribuições você desempenha na comunidade?

Sua resposta _____

7. Como ocorrem os processos de planejamento na comunidade atualmente e quais objetivos são estabelecidos visando o alinhamento com a paróquia?

Sua resposta

8. Na sua percepção a comunidade apresenta uma estrutura de responsabilidades definida, seja ela na organização das atividades e hierarquicamente? Caso afirmativo, como essa estrutura contribui para a gestão e o funcionamento das atividades pastorais?

Sua resposta

9. É possível identificar diferentes estilos de liderança (democrática, participativa, servidora) na comunidade? De que maneira esses estilos influenciam a organização, a participação dos fiéis e o desenvolvimento pastoral?

Sua resposta

10. É importante ter cursos/formações de gestão para administrar uma paróquia? E como esse entendimento pode contribuir para a organização, a sustentabilidade e a missão da sua comunidade?

Sua resposta

Considerando o contexto atual, quais são suas contribuições/sugestões para a paróquia?

Sua resposta

ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA NA PERSPECTIVA PASTORAL

Apresento meus sinceros agradecimentos por sua participação e pela valiosa contribuição concedida a esta pesquisa. Sua colaboração é de fundamental importância para o desenvolvimento deste estudo e para o fortalecimento da produção acadêmica e científica na área de Gestão Comercial, que portará subsídios a ótica da Administração Eclesiástica em um contexto local de um município de pequeno.

As informações compartilhadas por meio deste formulário contribuirão significativamente para a ampliação das reflexões acerca das práticas administrativas no contexto eclesial, possibilitando uma melhor compreensão das dinâmicas pastorais e organizacionais da Igreja.

Reitero que todas as respostas serão tratadas com confidencialidade, ética e responsabilidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

Receba minha gratidão por sua disponibilidade, atenção e contribuição prestada ao presente estudo. Que sua participação possa também representar um incentivo à valorização da pesquisa científica e do conhecimento.

[Enviar outra resposta](#)

APENDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Quanto tempo o senhor atua como gestor na sua igreja atual?
2. Existe algum planejamento estratégico durante o período de transição da igreja para a futura paróquia? Se afirmativo quais são as etapas desse planejamento?
3. Como se configuram os encontros institucionais de natureza deliberativa e consultiva com os membros da comunidade? Esses encontros contribuem para planejamentos mensais e anuais e por quê?
4. O senhor considera que o estilo de liderança auxilia na designação dos coordenadores das pastorais?
5. De que forma os conhecimentos de administração contribuem como ferramentas importantes para o funcionamento da sua igreja atual?
6. Quais melhorias o senhor sugere para aumentar a eficiência do gerenciamento da sua igreja local como gestor?
7. Que perspectivas foram alcançadas e como vem ocorrendo o processo de transição canônica à condição de Paróquia?

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Convidamos o Sr. para participar da Pesquisa “**Administração Eclesiástica na perspectiva pastoral de uma igreja católica**”, sob a responsabilidade do pesquisador Pedro Henrique da Luz Silva sob a orientação da prof.^a Aniusca Almeida Nepomuceno Fontinelli, trata-se de um trabalho de finalização do curso superior em Gestão Comercial do IFPB – Campus Guarabira

Sua participação é voluntária e se dará ao participar de uma entrevista semiestruturada. Esta atividade será gravada para compor o banco de dados da pesquisa e compor a discussão do TCC. Deste modo, suas impressões sobre a relação à análise das funções administrativas na perspectiva de membros de uma comissão pastoral de uma igreja católica localizada na cidade de Riachão-PB.

O participante poderá ficar constrangido em dar a sua opinião sobre o que irá ser perguntado. Entretanto, esclarece-se que o objetivo dessas coletas de informações é propiciar o debate sobre a aproximação da administração eclesiástica local.

O participante poderá ficar constrangido em ter informações do seu setor administrativo, coletadas nas atividades acima citadas, disponibilizadas em relatórios e publicações, mas destaca-se que essas informações têm intencionalidade acadêmica.

Se o Sr aceitar participar, estará contribuindo para o debate sobre a relação da Administração Eclesiástica na perspectiva pastoral de uma igreja católica.

Se depois de consentir em sua participação o Sr desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O Sr não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

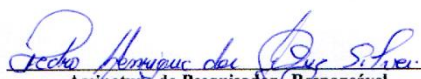
Consentimento Pós-Informação

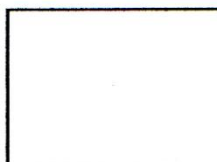
Você foi esclarecido sobre a sua participação nesta pesquisa? _____

O senhor dá o consentimento para a continuidade desta entrevista? _____

Riachão-PB, 11 de maio de 2026


Assinatura do participante


Assinatura do Pesquisador Responsável



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

ANEXO B – FOTOGRAFIAS DO LÓCUS DE PESQUISA



Fonte: Fotografias cedidas pela Pastoral da Comunicação (PASCOM) de Riachão-PB,



Fonte: Fotografias cedidas pela Pastoral da Comunicação (PASCOM) de Riachão-PB,