

PUCRS

ESCOLA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA  
MESTRADO EM TEOLOGIA SISTEMÁTICA

ANTONIO DALL'Ó

**GESTÃO ECLESIAL PAROQUIAL À LUZ DO CONCEITO DE IGREJA EM SAÍDA**

Porto Alegre  
2020

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

ANTONIO DALL'Ó

**GESTÃO ECLESIAL PAROQUIAL À LUZ DO CONCEITO DE  
IGREJA EM SAÍDA**

Dissertação apresentada ao PPG-Teologia da Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Teologia na área de concentração em Teologia Sistemática.

Orientador: Prof. Dr. Érico João Hammes

Porto Alegre

2020

## Ficha Catalográfica

D147g Dalló, Antonio

Gestão Eclesial Paroquial à Luz do Conceito de Igreja em saída  
/ Antonio Dalló . – 2020.

122 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em  
Teologia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Érico João Hammes.

1. Gestão eclesial paroquial. 2. Igreja em saída. 3. Missionária.  
4. Gestão. 5. Presbítero pastor. I. Hammes, Érico João. II.  
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

ANTONIO DALL'Ó

**GESTÃO ECLESIAL PAROQUIAL À LUZ DO CONCEITO DE IGREJA EM SAÍDA**

Dissertação apresentada ao PPG-Teologia da Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Teologia na área de concentração em Teologia Sistemática.

Aprovado em 28 de agosto de 2020, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Érico João Hammes - PUCRS  
Orientador

---

Prof. Dr. Rafael Martins Fernandes – PUCRS

---

Prof. Dr. Anésio Ferla - ESTEF

## **DEDICATÓRIA**

A minha família, Dom e benção de Deus.

A família Calabriana, que me acolhe e juntos vivemos o carisma de nosso Pai fundador São João Calábria.

A família Caravaggio, pelo incentivo, compreensão, apoio e presença.

A todas as pessoas, grupos e atividades que interagiram e me desafiaram nestes anos de caminhada como Pobre Servo da Divina Providência.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao orientador Prof. Dr. Érico João Hammes pela atenção, paciência e provocações ao longo do processo.

Aos colegas pelo convívio, partilha e apoio.

Aos professores e colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Teologia da PUCRS.

Aos Irmãos da Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência, especialmente Pe. Ivan Bassotto, irmão de comunidade em Osório, a comunidade religiosa do Abrigo João Paulo 2 e Calábria pelo apoio logístico, ao Irmão Silvio da Silva pela revisão do trabalho e Pe. Gilberto Bertolini, Provincial do Brasil, por me desafiar na pesquisa do tema.

A todas as pessoas, grupos e atividades que se tornaram interlocutores do processo de inquietação, busca e construção, de modo especial a Paróquia Nossa Senhora de Caravaggio da Diocese de Osório, juntamente com Dom Jaime Kohl, colegas de ministério e lideranças.

Aos professores, Érico, Rafael e Anésio que leram minha pesquisa, e com atenção e zelo contribuíram para o meu crescimento e otimização da dissertação.

Várias mãos que ajudaram, destaque pela generosidade: Mari Gayger Dias, Humberto Monteiro, Sílvia Moretto de Lima.

“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. Através de todas as suas atividades, incentiva e forma os seus membros para serem agentes de evangelização. Pela sua plasticidade, assume formas muito diferentes que requerem docilidade e a criatividade missionária do Pastor e da comunidade.”

(Papa Francisco, EG 28)

“Qualquer organização, seja ela lucrativa ou não, só realizará sua missão se colocar em prática os princípios da gestão, e a gestão eficaz moderna, exige lideranças capazes, alinhamento com os valores da instituição e a maior participação possível de seus membros e colaboradores.”

(Murad, A. p. 72)

## RESUMO

A gestão pastoral e administrativa da paróquia exige agentes gestores e pastores. Gestão não como sinônimo de empresa, nem de negócio, mas organizar/otimizar a missão evangelizadora na paróquia, onde a “Igreja em saída”, expressão e a determinação do Papa Francisco, se efetive. Nesta abordagem analítica de pesquisa bibliográfica, constatam-se alguns limites que desidratam a missionaridade da Igreja, e também o empenho perene de muitos agentes e organismos dinamizadores para renovar a evangelização. A gestão eclesial paroquial, participativa e processual, planeja que, a ação missionária seja o paradigma de toda obra da Igreja, passando de uma pastoral de mera conservação para uma pastoral decididamente missionária. O resultado e o caminho da gestão eclesial paroquial, é o próprio processo desencadeado na Igreja local, numa construção coletiva da vocação batismal, mas com funções diferentes no exercício dos ministérios. Com isso as atitudes, ações e atividades dos agentes e organismos envolvidos, tornam-se cada vez mais missionárias, e a “Igreja em saída” deixa de ser somente um sonho de Francisco, mas uma realidade efetiva nas Igrejas locais.

**Palavras-chave:** Gestão eclesial paroquial. Igreja em saída. Missionária. Gestão. Presbítero pastor.

## **ABSTRACT**

The pastoral and administrative management of the parish requires management agents and pastors. Management not as a synonym of a company or business, but to organize/optimize parish evangelizing mission, where “outgoing Church”, Pope Francis expression and determination take effect. In these analytics of bibliographical research approaching, some limits that dehydrate Church missionary are verified, and also the perennial commitment of many agents and organisms that promote dynamism to renew evangelization. The ecclesial, participative and procedural parish management plans that the missionary action must be the paradigm of the whole Church work, going from a pastoral care of mere conservation, into a decidedly missionary pastoral. The result and the way of the ecclesial parish management is the process itself unleashed at local Church, in a collective baptismal vocation formation, but with different functions at the ministries exercises. With this, the attitudes, actions and activities from the involved agents and organisms become even more missionaries, and “Outgoing Church” is not just a Francis dream, but an effective reality at local Churches.

**Key words:** Parish ecclesial management. Outgoing Church. Missionary. Management. Presbyter shepherd.

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 IGREJA EM SAÍDA: LIMITES OU OPORTUNIDADES?.....</b>	<b>15</b>
1.1 PERCEÇÃO DE NÃO ESTAR EM SINTONIA COM O MUNDO E NEM CONSIGO MESMA .....	17
1.2 MISSIONÁRIOS DA ALEGRIA.....	18
1.3 PARADIGMA DA SAÍDA .....	20
1.3.1 A identidade da Igreja em saída .....	21
1.3.2 Sair missionário .....	24
1.3.3 Superar a autorreferencialidade .....	25
1.3.4 Sair para a fronteira .....	26
1.4 OS SETES APELOS DO PAPA FRANCISCO .....	27
<b>2 A IGREJA EM PROCESSO DE CONVERSÃO .....</b>	<b>30</b>
2.1 VATICANO II: PRÉ-EVENTO, EVENTO E DOCUMENTOS .....	31
2.2 VATICANO II E A PARÓQUIA .....	32
2.2.1 Paróquia e a Igreja local .....	33
2.2.2 Paróquia e comunhão batismal .....	34
2.2.3 Paróquias e párocos .....	36
2.3 VATICANO II E SUA RECEPÇÃO.....	37
2.4 A PROPOSTA DE APARECIDA .....	40
2.4.1 Paróquia missionária.....	41
2.4.2 Missão continental.....	42
2.4.3 Missão <i>ad gentes</i> .....	43
2.5 ALGUMAS INTERPELAÇÕES DA EVANGELII GAUDIUM .....	43
2.5.1 Uma Igreja missionária e descentrada .....	44
2.5.2 Uma Igreja Colegiada.....	45
2.5.3 Uma Igreja inculturada .....	46
2.5.4 Uma Igreja discípula missionária .....	47
2.5.5 Uma Igreja testemunha de sua Fé em Jesus Cristo.....	47
2.5.6 Uma Igreja dos pobres.....	49
<b>3 INDICAÇÕES DA EVANGELII GAUDIUM PARA UMA IGREJA EM SAÍDA .....</b>	<b>52</b>
3.1 PRINCÍPIOS DA AÇÃO EVANGELIZADORA.....	53
3.1.1 “O tempo é superior ao espaço” .....	54
3.1.2 “A unidade prevalece sobre o conflito”.....	55
3.1.3 “A realidade é mais importante que a ideia” .....	56
3.1.4 “O todo é superior à parte” .....	57
3.2 AGENTES DE UMA IGREJA EM SAÍDA.....	58
3.2.1 Igreja “povo de Deus” .....	59
3.2.2 Caminho da sinodalidade.....	61
3.2.3 Paróquias renovadas .....	63
<b>4 GESTÃO ECLESIAL PAROQUIAL.....</b>	<b>66</b>
4.1 CONCEITO DE GESTÃO E EVOLUÇÃO NO TEMPO .....	67
4.2 MODELOS DE GESTÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....	73
4.2.1 Modelo de gestão centrado em estratégia, estrutura e sistema .....	74

4.2.2 Modelo de gestão baseado em propósitos, processos e pessoas.....	74
4.3 ATITUDE DE GESTÃO PARA UMA PAROQUIA EM SAÍDA .....	77
4.3.1 Cultura organizacional.....	78
4.3.2 Gestão partilhada com Conselhos .....	79
4.3.3 Planeamento eclesial paroquial .....	82
4.3.4 Mudança de mentalidade .....	87
4.3.5 Secretaria e serviços à comunidade .....	88
4.3.6 O sacerdote: gestor paroquial .....	97
4.4. POSSÍVEIS AVANÇOS PARA UMA IGREJA EM SAÍDA .....	99
4.4.1 Menos mestres, mais testemunhas.....	100
4.4.2 Menos correrias, mais presença.....	102
4.4.3 Menos clericalismos, mais sinodalidade .....	103
4.4.4 Menos igrejas de tijolos, mais Igrejas de pessoas .....	105
4.4.5 Menos sacerdotes funcionários do litúrgico, mais presbíteros pastores .....	106
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- AA – Decreto Apostolicam Actuositatem.
- AG – Decreto Ad Gentes.
- CAE – Conselho de Assuntos Econômicos.
- CDC - Código de Direito Canônico.
- CD - Decreto Christus Dominus.
- CEBs - Comunidade Eclesial de Base.
- CELAM - Conferência do Episcopado Latino-Americano.
- CIMI - Conselho Indigenista Missionário.
- CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil.
- COMIDI – Conselho Missionário Diocesano.
- COMIPA – Conselho Missionário Paroquial.
- CPP – Conselho Paroquial de Pastoral.
- DV - Constituição Dogmática Dei Verbum.
- DAP - Documento de Aparecida.
- DP - Documento de Puebla.
- EG – Exortação Apostólica Evangelii Gaudium.
- EN - Exortação Apostólica Evangelii Nuntiandi.
- GS - Constituição Pastoral Gaudium et Spes.
- LG – Constituição Dogmática Lumen Gentium.
- MD – Documento de Medellín.
- OP – Decreto Optatum Totius.
- PO – Decreto Presbyterorum Ordinis.
- RM - Carta Encíclica Redemptoris Missio.
- SC – Constituição Sacrosanctum Concilium.
- SD - Documento de Santo Domingo.
- TdL - Teologia da Libertação.
- UR - Decreto Unitatis Redintegratio.
- Vat II – Concílio Vaticano II.

## INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para alcançar seus objetivos. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de gerenciamento do proceder das pessoas, determinado por fatores internos e externos a própria organização e pelos diferentes contextos históricos. Antigamente, as organizações eram um tanto inflexíveis e o poder centralizado na chefia. O mundo corporativo, especialmente as organizações sociais e religiosas, ainda estão muito arraigados ao passado. Desenvolveram pouco o profissionalismo no seu trabalho e em suas relações. Na atualidade, muitas delas, buscam conhecer e introduzir a gestão sistematizada para garantir sua viabilidade e sua missão.

A ciência da gestão está evoluindo muito nas últimas décadas. Há quem afirme que, a nova era é a 4ª Revolução Industrial, a mais abrangente, profunda e ampla da história. Ela é poderosa, pois não transforma apenas as coisas. Ela está modificando a forma como os indivíduos vivem, trabalham e se relacionam uns com os outros. Está alterando a vida tal como nos habituamos e conhecemos. Por isso que, “a instituição que não é capaz de caminhar com a história, e de adaptar-se as novas condições culturais está fadada a se tornar obsoleta, e irrelevante ao seu contexto.”<sup>1</sup>

A sociedade se encontra diante de um ponto de bifurcação histórico. Coabitam o novo, representado pelas recentes tecnologias, inovações e rupturas, e o clássico, o tradicional, forjado ao longo dos séculos de convivência e de desenvolvimento humano.<sup>2</sup> Do mesmo modo, a Igreja se encontra numa bifurcação ou encruzilhada, que não significa beco sem saída, mas ao contrário, são inúmeras possibilidades e alternativas de caminhos que, a comunidade eclesial pode percorrer, na sua maneira de agir e de estar no mundo, atenta aos sinais dos tempos e desafiada a “avançar para águas mais profundas” (Lc 5,4).

Como as organizações e seus líderes, devem proceder para superar os limites e aproveitar as oportunidades advindas das inovações, para que o processo se mantenha ativo? Como fazer com que as comunidades paroquiais, com o contingente de voluntários nas várias frentes como: evangelização, pastorais, serviços e ministérios, conselhos etc., se mantenham apaixonados por Jesus e pelo seu povo?

---

<sup>1</sup> BRIGHENTI, Agenor. *A Igreja do futuro e o futuro da Igreja: perspectivas para a evangelização na aurora do terceiro milênio*, p. 5.

<sup>2</sup> Cf. MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*, p. 14-15.

“Igreja em saída”, é uma expressão que manifesta o posicionamento do Papa Francisco, diante do modelo e práticas de uma Igreja autocentrada, que em muitos setores e práticas pastorais ainda persiste. A gestão eclesial paroquial, se coloca como instrumento facilitador das relações, entre os vários organismos, agentes e forças vivas e atuantes nas comunidades paroquiais, para que o processo de uma “Igreja em saída” se efetive.

Ao longo da história, a Igreja tem produzido muitos documentos, orientações, diretrizes para manter atualizada a sua ação evangelizadora, mas, atualmente percebe-se uma ineficiência, na leitura e na aplicação destes subsídios e instrumentos, e isso, conseqüentemente está gerando um certo cansaço e até esterilidade em suas ações e atividades pastorais. Exige-se dos ministros ordenados, aquilo que não tiveram a oportunidade de estudar e exercitar no período formativo. As próprias Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil, de 2019-2023, propõem ações e atitudes a seus ministros que, muito pouco são desenvolvidas nos currículos da filosofia e teologia. Convém destacar uma das petições das Diretrizes:

o ministro ordenado há de ser o cuidador e o animador das comunidades eclesiais missionárias, promovendo a unidade entre todos em vista de uma salutar descentralização. Seu ministério deve garantir a comunhão na comunidade entre os diversos grupos, associações, movimentos e serviços. Para isso, haverá de se compreender missionariamente como um ministro em movimento, visitando as pequenas comunidades, animando-as na vivência do Evangelho, na ação missionária e na prática da solidariedade. Deverá também valorizar os diversos ministérios, trabalhando sempre em comunhão com o Conselho de Pastoral e Conselho de Assuntos Econômicos.<sup>3</sup>

Mas, será que atualmente, este perfil de sacerdote/presbítero que as Diretrizes propõe existe? Estes sacerdotes/presbíteros, estão sendo gestados e iniciados? É fundamental que aos poucos, se substitua a imagem do sacerdote que aparece na comunidade para celebrar missa, administrar sacramentos, abençoar casamentos, executar ritos e liturgias, pela imagem e prática de um sacerdote que também fica no círculo, ao lado de leigos e leigas, escuta e interfere de vez em quando, como orientador ou mesmo como irmão de caminhada. Uma passagem que exige lucidez e determinação nos programas formativos dos sacerdotes, pois a formação hoje, em muitos seminários ainda é para a atuação numa Igreja autorreferencial. Muitos sacerdotes, não obstante a boa vontade e zelo, experimentam grandes dificuldades em se identificar e comprometer-se numa “Igreja em saída.”

E na Igreja Católica atual, existe um novo tipo de leigo e leiga, que corresponda aos imperativos de uma “Igreja em saída?” Estão sendo gestados e preparados para serem de fato protagonistas desta Igreja sonhada por Francisco? Como fazer para que, clero e leigos repensem

---

<sup>3</sup> CNBB. *Diretrizes gerais da ação evangelizadora da Igreja do Brasil: 2019-2023*, n. 87.

juntos a organização e implementação da “ação missionária como paradigma de toda a obra da Igreja”, especialmente no âmbito paroquial, evitando o esgotamento de suas energias numa pastoral de manutenção, sem condições de criar novas iniciativas de evangelização e missão?<sup>4</sup> Pois, a missão evangelizadora, ainda que seja uma ação eclesial sob o dinamismo do Espírito Santo, é também uma ação humana, sujeita as contingências da história, como qualquer outra ação.<sup>5</sup>

O convite/apelo do Papa Francisco, verbalizado tanto na exortação apostólica *Evangelii Gaudium*, como em seus gestos e atitudes para uma “Igreja em saída”, coloca todos os agentes internos da Igreja, numa nova postura, numa nova dinâmica, num novo estilo de anunciar o Evangelho no mundo atual, pois o mesmo é “boa notícia”, e como tal, há de desencadear alegria, criatividade, ousadia, novas estruturas de acolhida, misericórdia, participação e, humanização.

Portanto, a presente dissertação se propõe averiguar e responder a indagação: como deve ser uma gestão eclesial paroquial para que a “Igreja em saída” se efetive? Como fazer com que os processos de gestão eclesial paroquial, sejam instrumentos facilitadores e constitutivos do paradigma missionário apontado por Bergoglio?

Gerir a missão evangelizadora paroquial, é gerir um conjunto de ações, processos e situações em que estão envolvidos recursos materiais, humanos, missionários, simbólicos e espirituais.

Gestão é a ação de gerir, administrar, dirigir ou gerenciar uma atividade, negócio ou empresa. É o ato ou efeito de gerir algo, fazendo com que caminhe bem, produza resultados, criando e nutrindo uma rede de relações. A evangelização é a atividade fim de uma paróquia, que a difere de qualquer outra empresa cujo objetivo é a lucratividade. Nas últimas décadas, a gestão eclesial paroquial tem sido abordada em vários congressos como CONAGE – Congresso Nacional de Gestores Eclesiais, revista como Paróquias & casas religiosas, livros publicados por vários autores do mundo eclesial como: José Carlos Pereira, Afonso Murad, Edson Oriolo, Luiz Rogério Nogueira e outros. Há um esforço para que a ciência da gestão desenvolvida no mundo empresarial, autores como Peter Drucker, Idalberto Chiavenato, James C. Hunter, Sandro Magaldi, José Salibi Neto e outros, iluminem a gestão eclesial paroquial para que a “Igreja em saída” de fato se efetive.

No primeiro capítulo, destaca-se a chamada do Papa Francisco, com sua exortação apostólica *Evangelii Gaudium*, e com seus gestos e atitudes desde o início de seu ministério, a

---

<sup>4</sup> Cf. CNBB. *Comunidade de Comunidades: uma nova paróquia. A conversão pastoral da paróquia*, n. 17.

<sup>5</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *A missão evangelizadora no contexto atual: realidade e desafios a partir da América Latina*, p. 5.

uma “Igreja em saída.” E nesta indagação a uma “Igreja em saída”, constata-se alguns limites, mas também muitas oportunidades, para que a Igreja viva e acolha com coragem sua vocação missionária.

Destaca-se no segundo capítulo, a realidade paroquial que perpassa o Concílio Vaticano II, sua recepção junto ao Continente Latino-americano e Caribenho por meio das Conferências Episcopais. E nesta caminhada, procura-se desvendar os avanços e retrocessos no processo de conversão e renovação das estruturas e organismos eclesiais paroquiais. Destaca-se várias interpelações da Conferência de Aparecida e da exortação apostólica *Evangelii Gaudium* do Papa Francisco, em que manifesta com objetividade e precisão cirúrgica, a necessidade de uma “Igreja em saída,” de portas abertas, missionária, alegre, pobre, misericordiosa, samaritana, comprometida e solidária com o ser humano atual.

Impulsionados pelas propostas da *Evangelii Gaudium*, o terceiro capítulo, apresenta uma riqueza imensa de princípios e conteúdo, para que a ação evangelizadora da Igreja, seja uma ação pensada e vivida pelos vários agentes presentes e proponentes da “Igreja em saída.”

Ao buscar assessoria e subsídio na ciência da gestão, em autores de renome nacional e internacional, que estão comprometidos com instituições corporativas, o quarto capítulo procura compreender, os vários conceitos e sua aplicabilidade no âmbito eclesial paroquial, para que as atitudes, ações e atividades dos agentes de pastoral, se tornem cada vez mais missionárias, e a “Igreja em saída” não seja somente um sonho de Francisco, mas uma realidade efetiva nas Igrejas locais.

Não se pretende esgotar, e muito menos elaborar um tratado em relação a gestão eclesial paroquial, e sim ser inspirador e mostrar caminhos possíveis de serem percorridos, em situações diversas, principalmente aos inúmeros presbíteros e lideranças paroquiais inquietos e decididos, levarem a termo a grande chamada de ser “Igreja em saída.”

## 1 IGREJA EM SAÍDA: LIMITES OU OPORTUNIDADES?

O Papa Francisco traz em sua bagagem pessoal e eclesial uma postura despreziosa desde os primeiros minutos de seu pontificado na forma como se apresenta e interage com a multidão na praça São Pedro no dia 13 de março de 2013:

Irmãos e irmãs, boa noite!  
Vocês sabem que o dever do Conclave era dar um Bispo a Roma. Parece que os meus irmãos cardeais foram buscá-lo quase ao fim do mundo? Eis-me aqui! Agradeço-vos o acolhimento: a comunidade diocesana de Roma tem o seu Bispo. Obrigado! E, inicialmente, quero fazer uma oração pelo nosso Bispo emérito Bento XVI. Rezemos todos juntos por ele, para que o Senhor o abençoe e Nossa Senhora o guarde.

O papa recitou junto com os fiéis presentes na praça São Pedro o Pai-Nosso, a Ave Maria e o Glória ao Pai. E continuou:

e agora iniciamos este caminho, Bispo e povo... este caminho da Igreja de Roma, que é aquela que preside a todas as igrejas na caridade. Um caminho de fraternidade, de amor, de confiança entre nós. Rezemos sempre uns pelos outros. Rezemos por todo o mundo, para que haja uma grande fraternidade. Espero que este caminho de Igreja, que hoje começamos e no qual me ajudará o meu Cardeal Vigário, aqui presente, seja frutuoso para a evangelização desta cidade tão bela!  
E agora quero dar a bênção, mas antes... antes, peço-vos um favor: antes de o Bispo abençoar o povo, peço-vos que rezeis ao Senhor para que me abençoe a mim; é a oração do povo, pedindo a Bênção para o seu Bispo. Façamos em silêncio esta oração vossa por mim.

Com este pedido, Francisco se inclina, e a multidão se cala, e um grande silêncio toma conta da praça São Pedro: “Agora dar-vos-ei a Bênção, a vós e a todo o mundo, a todos os homens e mulheres de boa vontade”.

Abençoa a multidão na praça, e aos que estão acompanhando pelos meios de comunicação social em todo o mundo.

Irmãos e irmãs, tenho de vos deixar. Muito obrigado pelo acolhimento! Rezai por mim e até breve! Ver-nos-emos em breve: amanhã quero ir rezar aos pés de Nossa Senhora, para que guarde Roma inteira. Boa noite e bom descanso!<sup>6</sup>

No curso dos dias e meses que se seguem, aos poucos, com pequenos gestos vai se revelando, reformulando e se consolidando um novo estilo de pontificado: um Francisco que usa sapatos comuns, que usa uma simples cruz peitoral de metal, que não usa anel de ouro, que paga suas contas, que se recusa morar no apartamento pontifício, mas vai para um quarto simples na casa Santa Marta, onde convive, celebra e faz suas refeições com outras pessoas; um Francisco que deixa o trono e usa uma simples cadeira; um Francisco que não usa muitos

<sup>6</sup> Cf. <http://noticias.terra.com.br/mundo/europa/renuncia-do-papa/leia-a-integra-do-primeiro-discurso-do-novo-papa,2b3903c5cb56d310VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>. Consulta em 02/07/2020.

adornos carregados, mas que se comporta como bispo pastor em meio a seu povo, que abre mão da mitra em muitas ocasiões e que senta-se no fundo da capela Santa Marta para observar, respeitando o andar das coisas; um Francisco que fala dos pobres e conclama uma Igreja dos pobres para os pobres; um Francisco que fala do amor misericordioso, que se desprende e vai rebaixado ao encontro do outro, pois é seu próximo; um Francisco que se sente bem em caminhar no meio do povo, que prefere tocá-los e deixa que eles o toquem; um Francisco que vai ao povo como quem vai a um amigo, fugindo de protocolos e amarras que o cargo lhe traz e lhe incomoda; um Francisco que foi ao Conclave e apresentou aos demais cardeais alguns pontos urgentes de uma Igreja que precisa de reformas e nota-se que ele as quer; um Francisco que com sua atitude afasta certo tradicionalismo pesado, que ele chama de “múmias de museu”<sup>7</sup>, ou de postura “autorreferencial”<sup>8</sup>, cujas atitudes em nada contribuem para a evangelização nos tempos atuais; um Francisco que incomoda alguns, mas que atrai outros, principalmente os mais pobres que viram nele alguém que os entende; um Francisco que também atrai um grande número de teólogos, que estavam excluídos e, que viram nele uma alternativa de pôr em prática as questões do Vaticano II, viram em Francisco um ponto novo e resolveram dar-lhe a confiança; um Francisco que aproxima das decisões da Igreja as congregações religiosas que estavam afastadas e que decide nomear uma Comissão de Cardeais para auxiliá-lo nas decisões e reformas futuras, fato que já incomodou a vários, mas que corresponde à colegialidade por ele apontada; um Francisco que decide perguntar ao “povo”, às famílias, aos jovens. O que pensam sobre a Igreja e os interroga sobre os desafios da família, dos jovens, convidando-os a ajudar em uma nova percepção e atitudes pastorais; um Francisco que se depara diante de muitos desafios, especialmente no interno da estrutura eclesial.<sup>9</sup>

Francisco percebe, que o corpo eclesial precisa de uma retomada e um revigoramento, em seu entusiasmo por Jesus Cristo e seu Evangelho. Propõe uma transformação curativa dos sintomas de depressão e autorreferencialidade. É preciso um choque de gestão eclesial segundo Paulo Suess,<sup>10</sup> e Francisco o faz, propondo a toda Igreja que dê início a uma “nova etapa evangelizadora, cheia de ardor e dinamismo.”<sup>11</sup> E nesta perspectiva, é importante fazer uma pequena retomada das opções históricas da Igreja, que não foram tranquilas, pois por serem dinâmicas, gerou vários movimentos no interno da Igreja, em busca de vitalidade evangélica.

<sup>7</sup> Cf. FRANCISCO. Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, n.83.

<sup>8</sup> Cf. FRANCISCO. Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, n.94.

<sup>9</sup> Cf. KUZMA, Cesar. *Cantar com Francisco! Provocações eclesiológicas a partir da Evangelii Gaudium*. In: PORTELLA, Joel Amado; FERNANDES, Leonardo Agostini (org.). *Evangelii Gaudium em questão: aspectos bíblicos, teológicos e pastorais*, p.196-198.

<sup>10</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Missão e misericórdia: segundo a Evangelii Gaudium*, p. 13-18.

<sup>11</sup> FRANCISCO. Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, n.17.

## 1.1 PERCEPÇÃO DE NÃO ESTAR EM SINTONIA COM O MUNDO E NEM CONSIGO MESMA

Desde quando a Igreja assumiu as categorias imperiais até tornar-se o que é hoje, precisou fazer uma opção: pôr o essencial da fé cristã em segundo plano e priorizar o fortalecimento de suas estruturas eclesiais. Por isso, em vez de Evangelho, deu ao povo doutrina; em vez de fé, deu-lhe conceitos; em vez do querigma, deu-lhe dogmas; em vez do compromisso com o Reino, acomodou-o debaixo dos seus preceitos. De tudo isso, o que restou foi um cristianismo frágil e descomprometido com a causa do Evangelho, pois, nesse modelo eclesial, o que definia um cristão católico não era a prática concreta dos ensinamentos de Jesus, à luz do Evangelho, mas “considerava-se católico quem professava visivelmente a fé, era validamente batizado, aceitava os sacramentos e vivia sob o governo do Romano Pontífice, como vigário de Cristo na terra.”<sup>12</sup>

Segundo Erivaldo Dantas<sup>13</sup>, foi a partir da longa construção desse modelo eclesial que se moldou e continua a se moldar a consciência do cristão católico, de modo que, quando se fala em sair para anunciar o Evangelho, acredita-se que fazê-lo é transmiti-lo sempre com fórmulas preestabelecidas ou com palavras concretas que expressem um conteúdo absolutamente invariável.<sup>14</sup>

Esse dado histórico, fortaleceu indubitavelmente a construção de uma consciência cristã cimentada numa eclesiologia presa num emaranhado de obsessões e procedimentos, de modo que pensar numa “Igreja em saída” é quase um “risco”. Por isso, o papa Francisco assegura que, mais do que o temor de falhar, “espero que nos mova o medo de nos encerrarmos nas estruturas que nos dão uma falsa proteção, nas normas que nos transformam em juízes implacáveis, nos hábitos em que nos sentimos tranquilos, enquanto lá fora há uma multidão faminta e Jesus repete-nos sem cessar: “dai-lhes vós mesmos de comer (Mc 6,37).”<sup>15</sup>

Para Suess, num mundo de aceleração dos processos de produção e reflexão, em que não somente os produtos de mercado, mas também os paradigmas de pensamento são rapidamente descartados, bem como, a situação concorrencial de mercado religioso, em que é preciso distinguir, as fronteiras entre zelo autêntico pela transmissão da fé e patologias proselitistas, também a Igreja se encontra numa situação em que deve distinguir entre dois

<sup>12</sup> Cf. LIBANIO, João Batista. *Concílio Vaticano II: em busca de uma primeira compreensão*, p.16.

<sup>13</sup> Cf. DANTAS, Erivaldo. *Por uma “Igreja em saída”*, revista Vida Pastoral, p.36.

<sup>14</sup> Cf. FRANCISCO. Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, n.129.

<sup>15</sup> FRANCISCO. Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, n.49.

programas opostos: o da inculturação, ou inserção no mundo, e o da alienação cultural, que muitas vezes, assume valores capazes de desbotar ou até destruir a proposta do Evangelho.<sup>16</sup>

Por isso, diante do mundo e de sua realidade sociocultural, tomando como ponto de partida o método indutivo, é preciso aprender a transformar situações de concorrência em situações de cooperação. A encarnação tem essa finalidade. ‘Jesus de Nazaré encarnou-se por causa da nossa salvação.’ Encarnação, inserção ou inculturação precedem a libertação salvífica, Natal precede a Páscoa.<sup>17</sup>

Para Austen Ivereigh,<sup>18</sup> a opção de Francisco é evangelizar, sair em missão e escancarar as portas. A liquidez que se encontra lá fora não é uma razão para erguer a ponte levadiça, e sim para construir pontes e lançar balsas de salvamento, bem como para reconstruir a partir de baixo. A opção de Francisco é essencialmente a resposta dada no grande encontro do CELAM em Aparecida, em 2007, desenvolvida para a Igreja universal em *Evangelii Gaudium*. A evangelização do mundo atual em fluxo exige uma conversão pastoral, enraizada em uma experiência individual e eclesial da misericórdia de Cristo, que gera discípulos missionários.<sup>19</sup>

Mas, por que era necessário que a Igreja Latino-americana conclamasse para uma conversão pastoral e missionária? O que estava falhando no modelo de evangelização da Igreja eurocêntrica para o qual a Conferência de Aparecida e o pontificado de Francisco foram a resposta do Espírito Santo?

## 1.2 MISSIONÁRIOS DA ALEGRIA

A mudança de era exige uma nova evangelização, e ela não pode ser primordialmente intelectual, porque a racionalidade ocidental está em crise. Tampouco, pode se basear em estruturas e alianças de poder que mantinham a Igreja distante das pessoas comuns. A tarefa consiste em ajudar as pessoas fieis a terem um encontro pessoal com Jesus Cristo, e a vivenciar a misericórdia transformadora de Deus, mediante uma Igreja com um coração samaritano, que se coloque junto as pessoas crucificadas pela nova economia global, acolhendo a todas as vítimas de exclusão, miséria e solidão em suas muitas formas. Pois, em um novo contexto de pluralismo cultural e religioso, os católicos precisavam estar arraigados e ter clareza em sua

<sup>16</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Missão e misericórdia: segundo a Evangelii Gaudium*, p. 12.

<sup>17</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Missão e misericórdia: segundo a Evangelii Gaudium*, p. 11-12.

<sup>18</sup> Escritor e jornalista britânico especializado na Igreja Católica e no papado de Francisco. Possui doutorado pela Universidade de Oxford sobre o tema da Igreja e da política na Argentina, no qual ele se baseou para escrever sua biografia autorizada do Papa Francisco, Francisco, o grande reformador: os caminhos de um papa radical.

<sup>19</sup> Cf. IVEREIGH, Austen. *A opção de Francisco: como evangelizar um mundo em mudança?* p. 4-5.

pertença, ao mesmo tempo que trabalhavam ativamente para forjar a unidade a partir de uma diversidade reconciliada construída por meio do diálogo e do testemunho compartilhado.<sup>20</sup>

A Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium* do Papa Francisco, de 24 de novembro de 2013, depois da Exortação Apostólica *Evangelii Nuntiandi* do Papa Paulo VI, de 8 de dezembro de 1975, quiçá, seja o documento eclesial mais importante, no tocante ao tema da vocação missionária da Igreja. Francisco, com seu modo característico de falar, convoca a Igreja a uma verdadeira conversão pastoral.

Com a *Evangelii Gaudium*, além de ser um escrito programático de seu pontificado, Francisco procura colocar a Igreja toda em estado de alerta e em postura de saída: a ação missionária “é o paradigma de toda obra da Igreja.” A exortação se dirige especialmente ao público interno da Igreja e fala de uma nova maneira do anúncio do Evangelho no mundo atual. Ele apresenta com grande força de convicção, o propósito e a beleza do Evangelho e fala da necessidade urgente da missão nas circunstâncias atuais. Está convencido de que, o programa da nova evangelização só avançará se houver uma mudança de coração, mediante um encontro pessoal com o Evangelho de Jesus Cristo, o caminho para uma mudança de mentalidade, de coração e de estilo.

Com isso, afloram alguns questionamentos a todos os agentes evangelizadores: nas condições da Pós-modernidade, de que maneira pode-se revitalizar a fé cristã e propô-la como resposta às interrogações existenciais dos seres humanos? O que pode ser feito para que a mensagem de Jesus Cristo não perca seu frescor e o Evangelho o seu perfume?<sup>21</sup> O que diz o Espírito de Deus, através do Papa Francisco, à Igreja, a cada um dos batizados, e especialmente aos ‘quadros dirigentes da Igreja’?

Para George Augustin, o primeiro e mais importante passo é que, Francisco convida toda a Igreja, a olhar para dentro, para a situação intraeclesial. O empurrão para uma evangelização viva deve começar, antes de tudo, pela própria Igreja. Não pode ficar num plano abstrato e geral, mas deve se concretizar na vida de cada cristão, especialmente na vida dos que trabalham na Igreja, que dão rosto à Igreja institucional e a configuram. Ou seja, na medida que os agentes se deixam evangelizar, se tornam capazes de testemunhar Jesus Cristo e suscitam nas pessoas e nos ambientes entusiasmo pelo Evangelho. O caminho da evangelização se faz

---

<sup>20</sup> Cf. IVEREIGH, Austen. *A opção de Francisco: como evangelizar um mundo em mudança?* p. 5-7.

<sup>21</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.39.

de dentro para fora, e a saída missionária da Igreja só é possível, se cada batizado cultivar um estilo de vida evangélico e uma conduta misericordiosa.<sup>22</sup>

Alegrar-se no Evangelho, é a condição fundamental para renascer o espírito missionário, que acontece no encontro com Jesus Cristo, pois Ele é o Evangelho, a Boa-Nova em pessoa, do contrário, a vida interior se fecha nos próprios interesses, deixa de haver espaço para os outros, já não entram os pobres, já não se ouve a voz de Deus, já não se goza a doce alegria do seu amor, nem fervilha o entusiasmo para fazer o bem, e “transforma-se em pessoas ressentidas, queixosas, irritadiças, insatisfeitas, sem vida e insensíveis, e padece-se de um vazio interior, de uma tristeza que rouba a energia para viver uma vida em consonância com a vida que jorra do coração de Cristo ressuscitado.”<sup>23</sup>

Não me cansarei de repetir estas palavras de Bento XVI que nos levam ao centro do Evangelho: ‘ao início do ser cristão, não há uma decisão ética ou uma grande ideia, mas o encontro com um acontecimento, com uma Pessoa que dá à vida um novo horizonte e, desta forma, o rumo decisivo.’<sup>24</sup>

O essencial é permitir que o amor divino envolva, redima e cure de todas as atitudes individualistas, da autorreferencialidade, da mundanidade espiritual, da acomodação e da inação. “E aqui está a fonte da ação evangelizadora. Porque, se alguém acolheu este amor que lhe devolve o sentido da vida, como é que pode conter o desejo de o comunicá-lo aos outros?”<sup>25</sup>

A transformação missionária da Igreja, descrita e proposta por Francisco, no primeiro capítulo da *Evangelii Gaudium*, será um processo interminável e um horizonte sempre a buscar. E o horizonte proposto por Francisco é a saída.

### 1.3 PARADIGMA DA SAÍDA

Francisco chama todos os membros da Igreja, a saírem e serem missionários do Evangelho da alegria. Como responder a esta chamada de ser discípulos missionários de Jesus Cristo? Que Igreja deve sair? Para onde sair? O que impede ou está travando esta saída? Qual a mensagem especial do papa, ‘do outro extremo do mundo?’ O que significa ‘a saída’ para a Igreja no Ocidente, que parece encontrar-se no ocaso da fé?

Para George Augustin, uma “Igreja em saída” precisa de pessoas que deem a fé um rosto alegre, e anunciem com alegria a Boa-nova. Se os cristãos, em especial aqueles que pertencem

---

<sup>22</sup> Cf. AUGUSTIN, George. *Por uma Igreja “em saída.” Impulsos da Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, p. 11-12.

<sup>23</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n. 2.

<sup>24</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n. 7.

<sup>25</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n. 8.

à hierarquia da Igreja, que devem ser mensageiros, anunciadores e testemunhas da alegria do Senhor, transmitem desesperança, descontentamento e um estado de ânimo próprio de cemitério, e fazem uma cara de quem chupou um limão, como irá se desenvolver neles a força alegre e jovial do Evangelho?<sup>26</sup>

Sair denota pôr-se em marcha por mandato do Senhor, pôr-se à disposição para partir para onde Ele disser:

Abraão aceitou a chamada para partir rumo a uma nova terra (Gn 12, 1-3). Moisés ouviu a chamada de Deus: ‘Vai; Eu te envio’ (Ex 3, 10), e fez sair o povo para a terra prometida (Ex 3, 17). A Jeremias disse: ‘Irás aonde Eu te enviar’ (Jr 1, 7). Naquele “ide” de Jesus, estão presentes os cenários e os desafios sempre novos da missão evangelizadora da Igreja, e hoje todos somos chamados a esta nova ‘saída’ missionária. Cada cristão e cada comunidade há de discernir qual é a missão a que o Senhor lhes envia e que caminhos Ele indica, mas todos somos convidados a aceitar esta chamada: sair da própria comodidade e ter a coragem de alcançar todas as periferias que precisam da luz do Evangelho.<sup>27</sup>

Ao falar dessa saída da Igreja, Francisco se refere a uma outra maneira de presença, pois não se trata de ir a algum lugar, que demande especialmente a missão da Igreja, como na antiga compreensão de que algumas regiões específicas seriam ‘terras de missão’, mas sim uma atitude de sair de si.

A “Igreja em saída” para Francisco, deve ser como uma mãe de coração aberto. E para que este ideal seja materializado, é preciso uma pastoral em processo contínuo de conversão, proporcionando uma renovação eclesial que não se dirige só aos indivíduos de forma isolada, mas à Igreja inteira. Todos os batizados devem se sentir e viver num estado permanente e universal de missão, cujo significado programático seja de uma pastoral em chave missionária, abrangendo todas as atividades pastorais e não de forma fragmentada ou setorial.

Para Suess, um coração missionário nunca se refugia nas próprias seguranças, nunca opta pela rigidez auto defensiva. Para acompanhar quem ficou à beira do caminho, sabe diminuir o ritmo e renunciar as urgências de seus planos pastorais. Ninguém, em nossa Igreja, deve esbarrar com a frieza de uma porta fechada.<sup>28</sup>

### 1.3.1 A identidade da Igreja em saída

O Papa Francisco insiste na saída missionária da Igreja, pois a sua intimidade com Jesus é uma intimidade itinerante, e sendo “fiel ao modelo do Mestre, é vital que hoje a Igreja saia

<sup>26</sup> Cf. AUGUSTIN, George. *Por uma Igreja “em saída.” Impulsos da Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, p. 23-24.

<sup>27</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.20.

<sup>28</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Missão e misericórdia: segundo a Evangelii Gaudium*, p. 35-36.

para anunciar o Evangelho a todos, em todos os lugares e, em todas as ocasiões, sem demora, sem repugnâncias e sem medo. A alegria é para todo povo. Ninguém pode ficar excluído.”<sup>29</sup>

A missão é constitutiva da identidade da Igreja, chamada pelo Senhor a evangelizar todos os povos. Sua razão de ser e agir como fermento e como alma da sociedade, que deve renovar-se em Cristo e transformar-se em família de Deus.

Mas, segundo Jaldemir Vitório, é importante se perguntar, pela identidade da Igreja que se dispõe a sair, em vista da evangelização, assumindo a vocação batismal, com total liberdade em relação ao ministério ordenado, no que tem de clericalista, arrogante, burguês e sem entranhas de misericórdia com a humanidade sofredora, ou seja, os que encarnam o sacerdote e o levita da parábola (Lc 10,25-37). A Igreja “sal que perdeu o sabor” (Mt 5,13), nada tem de importante para comunicar ao mundo e à humanidade. A Igreja dos fanáticos, dos movimentos retrógrados e dos catoliquinhos triviais e assemelhados é melhor que não se ponha a evangelizar, pois lhe falta o carisma evangélico cujo o foco é o serviço da misericórdia em favor dos irmãos caídos à beira da estrada. Pois, quando se fala de Igreja, o termo é um tanto vago e sem um efetivo enraizamento histórico. A Igreja dos discursos não compromete seus membros, porque diz respeito as altas esferas hierárquicas, que em geral estão muito desvinculadas da dura realidade do povo de Deus.<sup>30</sup>

Para Francisco está claro, que a saída missionária é como que a alma da reforma de que a Igreja necessita no tempo atual. Ele espera que a “Igreja em saída” seja formada por cristãos conscientes de serem povo de Deus, Corpo de Cristo, Templo do Espírito Santo, em sintonia com a eclesiologia neotestamentária, retomada pelo Concílio Vaticano II, na *Lumen Gentium*, ou seja, evangelizadores com a marca da Trindade.

O rosto trinitário da “Igreja em saída”, descortina para os missionários um largo horizonte de ação. Coloca-os nos passos de Deus e de seu povo, fazendo com que estejam ali, onde Deus está, como servidores do povo que é de Deus, especialmente os empobrecidos e marginalizados, os que nada contam para este mundo, as massas sobranças, carentes de misericórdia. Os missionários são colocados nos passos de Jesus de Nazaré, o ungido de Deus para ‘evangelizar os pobres, proclamar a remissão aos presos e aos cegos a recuperação da vista, restituir a liberdade aos oprimidos e proclamar um ano da graça do Senhor’ (Lc 4,18-19). Este rosto trinitário da Igreja provoca nos missionários uma maior abertura para a ação do Espírito

<sup>29</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.23.

<sup>30</sup> Cf. VITÓRIO, Jaldemir. *Igreja em saída: para onde?* Pdf. p. 35-36. Disponível em:

<https://faje.edu.br/periodicos/index.php/anales/article/view/3628/3708>. Consulta em 06/07/2020.

Santo que, como ‘vento que sopra onde quer’ (Jo 3,8), e os conduz pelos atalhos e veredas da história humana.<sup>31</sup>

Para Juliano Ribeiro Almeida, o Filho e o Espírito são enviados pelo Pai em dois sentidos: no âmbito das relações *ad intra*, por geração e processão (Trindade imanente) pelas quais essas Pessoas ‘saem’ eternamente do Pai, e também no âmbito *ad extra*, pela Encarnação e Mistério Pascal (Trindade econômica) pelas quais estas mesmas Pessoas ‘saem’ historicamente do Pai, forjando a Igreja. Assim, a Igreja possui a dinâmica missionária em seu próprio DNA.<sup>32</sup>

Sair como Igreja Trinitária, significa lançar-se numa aventura imprevisível, provocados a se confrontar continuamente com o novo, com o desconcertante, com o desinstalador, com o que desacomoda, por exigir sempre novas respostas, sem jamais se contentar com soluções e esquemas pré-fabricados. É ser criativo e não se intimidar com as surpresas do cotidiano, a exigir o investimento dos dons e carismas, com os quais o Senhor agracia os missionários do Reino.<sup>33</sup>

A saída missionária da Igreja, fala mais sobre sua origem do que sobre seu destino, logo, mais importante do que um vigoroso saber para onde vai, é saber de onde veio: da vontade divina de salvação universal. E Francisco, tenta colocar a Igreja Católica nos passos de Jesus de Nazaré, para que esteja ali onde o Mestre esteve, como servidora e anunciadora da alegria do Evangelho.<sup>34</sup>

Com alguns louváveis neologismos, Francisco insiste: “uma Igreja ‘em saída’ é a comunidade de discípulos missionários que ‘primeireiam’, que se envolvem, que acompanham, que frutificam e festejam.” Mais adiante continua: “a comunidade missionária experimenta que o Senhor tomou a iniciativa, precedeu-a no amor (Jo 4,10), e, por isso ela sabe ir à frente, sabe tomar a iniciativa sem medo, ir ao encontro, procurar os afastados e chegar às encruzilhadas dos caminhos para convidar os excluídos”. Convida mesmo para atitudes corajosas: “ousemos um pouco mais no tomar iniciativa!”<sup>35</sup>

<sup>31</sup> Cf. VITÓRIO, Jaldemir. *Igreja em saída: para onde?* pdf, p. 36. Disponível em:

<https://faje.edu.br/periodicos/index.php/annales/article/view/3628/3708>. Consulta em 06/07/2020.

<sup>32</sup> Cf. ALMEIDA, Juliano Ribeiro. <https://paroiarupi.com.br/arquivos/upload/files/2019-05-juliano-igreja-em-saida.pdf>, p. 2. Consulta em 06/07/2020.

<sup>33</sup> Cf. VITÓRIO, Jaldemir. *Igreja em saída: para onde?* pdf, p. 36. Disponível em:

<https://faje.edu.br/periodicos/index.php/annales/article/view/3628/3708>. Consulta em 06/07/2020.

<sup>34</sup> Cf. ALMEIDA, Juliano Ribeiro. <https://paroiarupi.com.br/arquivos/upload/files/2019-05-juliano-igreja-em-saida.pdf>, p. 3. Consulta em 06/07/2020.

<sup>35</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.24.

### 1.3.2 Sair missionário

A identidade da Igreja é uma identidade histórica, uma “Igreja em saída”, sempre obrigada a se transformar, crescer e inovar. Por isso, pastoral em chave missionária para Francisco é: adotar um estado permanente de missão, colocar os agentes pastorais em atitude constante de saída, de reforma e de conversão permanente. Trata-se de um sair não necessariamente geográfico, mas um sair de si.<sup>36</sup>

Segundo Juliano Ribeiro Almeida, o sair de si, adquire o mesmo sentido da *kênosis* do Filho de Deus, descrito no hino paulino da carta aos Filipenses: “Ele, existindo em forma divina, não considerou um privilégio ser igual a Deus, mas esvaziou-se, assumindo a forma de servo e tornando-se semelhante ao ser humano” (Fl 2,6-7). Por isso, sair de si é esvaziar-se de suas prerrogativas, renunciar a privilégios e confortos, desinstalar-se, abrir mão até mesmo de alguns direitos para solidarizar-se com quem não os tem. Igreja em saída missionária, portanto, muito mais do que Igreja as voltas com diversas e intensas atividades pastorais, é Igreja em postura de desapego de si.<sup>37</sup>

Portanto, a Igreja sempre se reformando para o Papa Francisco, não pode se limitar a um conjunto de medidas emergenciais e pontuais como: reforma da cúria romana, reforma dos tribunais eclesiásticos, reforma da colegialidade episcopal etc., mas amplia-se a própria identidade e missão do ser eclesial, a própria razão da existência da Igreja.<sup>38</sup>

Para que aconteça uma nova saída, é necessário que os primeiros destinatários da *Evangelii Gaudium*, se levem a sério e façam seus, não só o desejo do Papa Francisco, mas também a sua sugestão, pois a Igreja Católica é uma estrutura episcopal, para tanto:

cada Igreja particular, porção da Igreja Católica sob a guia do seu Bispo, está, também ela, chamada à conversão missionária. Ela é o sujeito primário da evangelização, enquanto é a manifestação concreta da única Igreja num lugar da terra e, nela, ‘está verdadeiramente presente e opera a Igreja de Cristo, una, santa, católica e apostólica.’<sup>39</sup>

A Igreja só pode sair, pôr-se em marcha se as pessoas que participam dela estiverem dispostas a superar a ‘mundanidade espiritual’, que se esconde atrás de aparências de religiosidade e até de amor à Igreja, mas em vez da glória do Senhor, procuram a glória humana e o bem-estar pessoal.<sup>40</sup>

<sup>36</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Missão e misericórdia: segundo a Evangelii Gaudium*, p. 50-51.

<sup>37</sup> Cf. ALMEIDA, Juliano Ribeiro. <https://paroquiairupi.com.br/arquivos/upload/files/2019-05-juliano-igreja-em-saida.pdf>, p. 4. Consulta em 06/07/2020.

<sup>38</sup> Cf. ALMEIDA, Juliano Ribeiro. <https://paroquiairupi.com.br/arquivos/upload/files/2019-05-juliano-igreja-em-saida.pdf>, p. 5. Consulta em 06/07/2020.

<sup>39</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.30.

<sup>40</sup> Cf. AUGUSTIN, George. *Por uma Igreja “em saída.” Impulsos da Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, p. 37.

### 1.3.3 Superar a autorreferencialidade

O cardeal Jaime Ortega, arcebispo de Havana pediu ao então cardeal Jorge Mario Bergoglio, o rascunho de sua intervenção na congregação geral de cardeais em preparação ao conclave, e, Bergoglio, hoje Papa Francisco, entregou-lhe por escrito, de punho e letra. Eis aqui parte do texto da intervenção do cardeal Bergoglio:

Quando a Igreja não sai de si mesma para evangelizar torna-se autorreferencial e então adoece. Os males que, ao longo do tempo, se dão nas instituições eclesiais têm raiz na autorreferencialidade, uma espécie de narcisismo teológico. No Apocalipse, Jesus diz que está à porta e bate. Evidentemente, o texto se refere ao fato de que Jesus bate do lado de fora da porta para entrar..., mas penso nas vezes em que Jesus bate do lado de dentro para que o deixemos sair. A Igreja autorreferencial prende Jesus Cristo dentro de si e não O deixa sair. A Igreja, quando é autorreferencial, sem se dar conta, acredita que tem luz própria. [...] Simplificando, há duas imagens de Igreja: a Igreja evangelizadora que sai de si, e a Igreja mundana que vive em si, de si e para si.<sup>41</sup>

O tema da ‘autorreferencialidade’ reaparece três vezes na *Evangelii Gaudium*: no n. 8 – “Somente graças a este encontro [...] com o amor de Deus [...] é que somos resgatados da nossa consciência isolada e da autorreferencialidade”; no n. 94 – “o neopelagianismo autorreferencial e prometeico de quem, no fundo, só confia nas próprias forças e sente superior aos outros”; e no n. 95 – “atração pelas dinâmicas de autoestima e de realização autorreferencial.” A expressão fala de uma postura egocêntrica, de quem tem em si mesmo como única referência.

Segundo Juliano Ribeiro Almeida, Francisco percebe que, o que de mais grave existe em todos os grandes problemas internos da Igreja, é justamente o fato de eles serem internos, quando as energias da Igreja deveriam ser consumidas com os desafios externos, os de tantos milhões de pessoas que sofrem no mundo, a que Jesus, o Divino Fundador a mandou servir. Ao esgotar a maior parte de seu tempo, atenção e recursos consigo mesma, ela está corrompendo sua identidade e sua razão de existir, pois não lhe sobrarão forças para servir o mundo.

Por isso, se a Igreja é a continuação da obra redentora do Filho de Deus no mundo, ela também precisa dizer a si mesma: “não vim para ser servida, mas para servir. (Mt 20,28). Às vezes não é fácil, no ministério do presbítero, expressar isso para além das palavras. É comum que os fiéis se aproximem do pároco já se desculpando por estar incomodando, pedindo perdão por atrapalhá-lo em suas muitas ocupações... Nas celebrações litúrgicas, o sacerdote, por estar agindo *in persona Christi*, é o tempo todo servido por acólitos e ministros extraordinários, o que pode dificultar que se perceba a presidência como um serviço prestado pelo sacerdote à

<sup>41</sup> <http://www.ihu.unisinos.br/518772-esta-e-a-intervencao-magistral-do-cardeal-bergoglio-no-pre-conclave>. Consulta em 08/07/2020.

assembleia... Os privilégios que o “cura de aldeia” recebe em sua paróquia, sendo muitas vezes atendido gratuitamente pelos profissionais liberais da região, convidado a saltar para a frente na fila do banco, tudo isso pode ofuscar o “caráter” do serviço sacerdotal impresso na ordenação.<sup>42</sup>

Prefiro uma Igreja acidentada, ferida e enlameada por ter saído pelas estradas, a uma Igreja enferma pelo fechamento e a comodidade de se agarrar às próprias seguranças. Não quero uma Igreja preocupada com ser o centro, e que acaba presa num emaranhado de obsessões e procedimentos.<sup>43</sup>

Gestos pequenos do Papa Francisco – como o carregar a própria bolsa, preferir carros populares e evitar que diáconos segurem as pontas de sua capa, por exemplo – demonstram essa atitude de servir efetivamente e não demandar ser servido.

#### 1.3.4 Sair para a fronteira

O ministério de Jesus consistiu, desde seu início em Nazaré e na Galileia, numa postura excêntrica, afastado dos grandes centros. Ele saía do centro e trazia os que estavam à margem, por isso marginalizados, para o centro. “Jesus chamou uma criança, colocou-a no meio deles” (Mt 18,3); Jesus disse ao homem da mão seca: “levanta-te! Vem para o meio!” (Mc 3,3).

Uma “Igreja em saída”, está disposta a sair do centro, em todos os sentidos: no psicológico, deixar de querer estar sempre em evidência na sociedade; no espiritual, não se impor como a última palavra em religião, não se ver como a detentora da verdade definitiva, ser capaz de colocar-se em diálogo ecumênico e inter-religioso; e também no geográfico, abrir mão do eurocentrismo, viver com ousadia sua catolicidade, não concentrar todas as atenções na catedral e na matriz.

É a Igreja que renuncia a si mesma, nega-se e abstém-se de si mesma, saia do centro, não por timidez, por deficiência de autoestima, tampouco, não por falsa modéstia institucional ou complexo de inferioridade organizacional, mas por opção pastoral, por decisão consciente; uma Igreja não mais focada nas estatísticas a respeito de si mesma, na quantidade de católicos declarados no censo, nos números de sacramentos celebrados, em índices de queda no catolicismo global, em proporções de católicos entre os continentes, missas para grandes massas, ênfase na visibilidade e no marketing religioso, investimentos visando manter a estrutura, alianças suspeitas com políticos por causas nobres, conchavos com agentes públicos

<sup>42</sup> Cf. ALMEIDA, Juliano Ribeiro. <https://paroquiairupi.com.br/arquivos/upload/files/2019-05-juliano-igreja-em-saida.pdf>, p. 7. Consulta em 06/07/2020.

<sup>43</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.49.

para obter privilégios nas concessões de órgãos de comunicação, palanques e shows religiosos nas festas, negociação por feriados religiosos, crucifixos em repartições públicas, grandes monumentos nas praças para provar o prestígio social da máquina eclesiástica, lobby junto a parlamentares em busca de mais isenções de impostos, interesse por pesquisas demográficas para saber o índice de credibilidade das instituições eclesiásticas etc.

Ao contrário, Francisco impulsiona uma Igreja atenta às análises de conjuntura das sociedades onde está inserida, uma Igreja ocupada em acompanhar os números sociais, que negocia e usa sua influência para se opor a decretos ou projetos de lei que ameacem a democracia e os direitos humanos, civis e sociais, uma Igreja que se pronuncia sempre a favor da grande maioria do povo, que se posiciona ao lado dos pobres, uma Igreja que se empenha em dar voz e visibilidade aos excluídos e marginalizados, que procura ter sempre mais obras filantrópicas e de promoção humana, que se senta mais à mesa com os movimentos sociais do que com grandes empresários, uma Igreja que planeja sua ação pastoral dando real voz e vez aos cristãos “leigos” e “leigas”, em que estes não são protagonistas apenas no desempenho de funções “menos importantes” que o clérigo se considera muito ocupado para fazer, mas atores principais nos centros decisórios e deliberativos da Igreja, levados a sério nos conselhos pastorais e para assuntos econômicos etc.<sup>44</sup>

Não obstante os limites para a “Igreja em saída”, Francisco não se desespera, oferece a fé dos simples, a militância dos inconformados, a persistência dos sonhadores, a lucidez dos sábios e a esperança dos santos. Eis pois, que ele grita, para que a mística pastoral não esmoreça e se sustente pela espiritualidade missionária em tempos de crise.

#### 1.4 OS SETES APELOS DO PAPA FRANCISCO

Ao assumir seu pontificado, o Papa Francisco percebe que o corpo eclesial precisa de uma transformação curativa de sintomas eclesiais, de depressão e autorreferencialidade. Ele expressa através de imperativos que apontam para urgências e vulnerabilidades, para conversão e transformação. Verbaliza que as dádivas da fé estão ameaçadas. Convida a todos os batizados a cuidarem dos desafios da conversão pastoral, com ousadia, urgência e autenticidade, pois é o imperativo categórico da Igreja. Propõe a toda Igreja, sete imperativos de advertência contundentes:

---

<sup>44</sup> Cf. ALMEIDA, Juliano Ribeiro. <https://paroquiairupi.com.br/arquivos/upload/files/2019-05-juliano-igreja-em-saida.pdf>, p.7-8. Consulta em 06/07/2020.

- *“Não nos deixemos roubar o entusiasmo missionário!”* Tentação por uma vida espiritual recolhida em “momentos religiosos que proporcionam algum alívio, mas não alimentam o encontro com os outros, o compromisso no mundo, a paixão pela evangelização.”<sup>45</sup>
- *“Não deixemos que nos roubem a alegria da evangelização!”* Tentação a fugir de qualquer compromisso que possa roubar o tempo livre, resistindo em provar o gosto da missão. “Desenvolve-se a psicologia do túmulo, que pouco a pouco transforma os cristãos em múmias de museu.”<sup>46</sup>
- *“Não deixemos que nos roubem a esperança!”* Tentação ao desânimo e à desistência, diante de inúmeras dificuldades que em alguns ambientes como na família, no ambiente profissional, na sociedade que quer construir sem Deus ou que destroem as suas raízes cristãs. A resistência violenta ao cristianismo em certos países, obrigando os cristãos a viverem a sua fé às escondidas no país que amam.<sup>47</sup>
- *“Não deixemos que nos roubem a comunidade!”* Atitudes defensivas que se tornam argumentos para “escapar dos outros na privacidade confortável ou no círculo reduzido dos mais íntimos, numa renúncia ao realismo da dimensão social do Evangelho.”<sup>48</sup>
- *“Não deixemos que nos roubem o Evangelho!”* Postura vaidosa e dominada pela hipocrisia religiosa do “deveriaqueísmo”, como mestres espirituais e peritos de pastoral que dão instruções ficando de fora, e movidos por um mundanismo asfixiante que, olha de cima e de longe, rejeitando a profecia dos irmãos, desqualificando quem os questiona, destacando constantemente os erros alheios e vive obcecado pela aparência.<sup>49</sup>
- *“Não deixemos que nos roubem o ideal do amor fraterno!”* Quando movidos por contendas, invejas, ciúmes, busca pelo poder, prestígio, prazer ou segurança econômica, gera-se um clima de guerra com outros no ambiente comunitário.<sup>50</sup>
- *“Não deixemos que nos roubem a força missionária!”* Atitudes com um excessivo clericalismo, não levando em conta o protagonismo dos leigos na evangelização, especialmente da mulher tanto na sociedade como na Igreja, das reivindicações dos jovens e sua linguagem questionadora e a própria seleção dos candidatos ao ministério presbiteral e à vida consagrada.<sup>51</sup>

Quem são esses ladrões que roubam o entusiasmo, a esperança e o próprio Evangelho? Como perceber a sutileza maléfica, destes que furtam até a alma dos mais bem intencionados

<sup>45</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.78-80.

<sup>46</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.81-83.

<sup>47</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.81-86.

<sup>48</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.88-92.

<sup>49</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.96-97.

<sup>50</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.98-101.

<sup>51</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.102-109.

nas entrelinhas do envolvimento e atividades pastorais cansativas e estressantes? Como ser “Igreja em saída”, sem negar o próprio Cristo, sua Igreja e a identidade missionária inerente?

O Papa Francisco, assume a “natureza missionária” do povo de Deus como pilar de sustentação de sua proposta pastoral e eclesial. A *Evangelii Gaudium* é uma propulsão provocativa para reabastecer a reflexão e a prática missionária de todos os agentes.<sup>52</sup> A pastoral desenvolvida nas Igrejas locais e suas paróquias, em tempo de transição, espera por agentes dispostos a iniciar e cultivar processos dialéticos no interno da Igreja.

Para iluminar os limites e potencializar os avanços de uma “Igreja em saída”, é importante verificar no percurso da história recente da Igreja, o esforço e mecanismos empenhados como, Concílio Vaticano II, as várias Conferências do Episcopado Latino-americano e Caribenho, especialmente a Conferência de Aparecida, para que a ação evangelizadora e missionária se mantenha atualizada. É propósito do próximo capítulo, transpassar no tempo, nos eventos e documentos gerados, para perscrutar o processo de mudança, especialmente a Igreja Latino-americana.

---

<sup>52</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Dicionário da Exortação Evangelii Gaudium: 50 palavras-chaves para uma leitura pastoral*, p. 100-101.

## 2 A IGREJA EM PROCESSO DE CONVERSÃO

Com o advento da Modernidade<sup>53</sup>, a Igreja Católica é fortemente impactada, pois os seus membros não concebem mais uma orientação meramente vertical e eclesiástica. Na Idade Média, as soluções e orientações vinham pela teologia. Na Modernidade a filosofia e a razão vão aos poucos nortear o ser humano: surgem novas ciências como o direito, a economia, administração, medicina e outros. O teólogo passa a ser um especialista entre outros. A autonomia e a liberdade humana passam a ser muito apreciadas e a pautarem as novas relações. O ser humano sai de uma posição de objeto da ação, para sujeito e protagonista de transformação.<sup>54</sup> Não só alguns membros da hierarquia eclesiástica têm formação e conhecimento. Muitos homens e mulheres se aprofundam em várias ciências, e se sentem desconfortáveis diante de muitas afirmações doutrinárias e comportamentais da Igreja.

Diante das inovações técnicas e científicas, que estão remodelando as relações e ações na vida cotidiana, tornando os ambientes mais racionais, técnicos e menos comunitários, bem como de vários movimentos de renovação no interno da Igreja, movimento bíblico, eclesiológico, ecumênico, laical e teológico,<sup>55</sup> a Igreja se dá conta de que muitas coisas não estavam bem. Em alguns setores da Igreja, inclusive o magistério, ensaiam alguns movimentos de reação, censura e hostilidade, distanciando a Igreja da cultura e da civilização moderna e secular. A falta de diálogo acirrou os ânimos entre Igreja e modernidade. Houve uma ruptura entre a Igreja Católica e a cultura gerando racionalismo, descristianização e autofechamento.<sup>56</sup>

Neste capítulo, aborda-se o processo de maturação da paróquia em sua missão, que perpassa desde os movimentos pré-conciliares, o Concílio Vaticano II, e sua recepção junto ao

---

<sup>53</sup> A noção de *Modernidade* é complexa, pois significa ao mesmo tempo um processo histórico circunscrito no tempo e no espaço (no Ocidente, do século XVI até nossos dias) e uma ideologia ou uma retórica da mudança, do progresso e da vanguarda. Invade todas as esferas da vida: a arte, a técnica, a política, os valores morais. A modernidade implica a ruptura irresistível e irrevogável com o passado, pois pretende trazer finalmente o novo e o progresso. Apresenta-se como o desenvolvimento da racionalidade que faz nascer um modo bem característico de civilização, opondo-se à tradição, sobre a qual lança a suspeita, e colocando em ação uma lucidez crítica e uma criatividade sem precedentes. A modernidade considera superado o que é velho, pois sua ciência e seus valores não são mais operativos e significativos, e toma consciência do fato de que o progresso e a superação da realidade presente são doravante possíveis. A modernidade não avança sem crises ou tensões numa determinada sociedade, já que implica opções e modos de viver e de pensar que justifica com base em critérios de eficácia e novidade. Para maior aprofundamento ver DICIONÁRIO DE TEOLOGIA FUNDAMENTAL/ dirigido por René Latourelle e Rino Fisichella; Petrópolis, RJ: vozes; Aparecida, SP: Santuário, 1994.

<sup>54</sup> Cf. BLANK, Renold J. *Ovelha ou protagonista? A igreja e a nova autonomia do laicato no século 21*, p.7-15.

<sup>55</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *A Pastoral dá o que pensar: a inteligência da prática transformadora da fé*, p. 7-15.

<sup>56</sup> Cf. MIKUSZKA, Gelson Luiz. *Por uma paróquia missionária: à luz de Aparecida*, p. 41-51.

continente Latino-americano e caribenho, por meio das Conferências Episcopais. E nesta caminhada, perceber os avanços e retrocessos no processo de conversão, e renovação das estruturas, organismos e lideranças eclesiais paroquiais. Destaca várias interpelações da Conferência de Aparecida e da exortação apostólica *Evangelii Gaudium* do Papa Francisco, em que manifesta com objetividade e precisão cirúrgica, a necessidade de uma “Igreja em saída,” de portas abertas, missionária, alegre, pobre, misericordiosa, samaritana, comprometida e solidária com o ser humano atual.

## 2.1 VATICANO II: PRÉ-EVENTO, EVENTO E DOCUMENTOS

O mundo havia mudado e muito. A Igreja, especialmente o clero e a hierarquia vivia em clima de guerra, censura e exorcizando tudo o que lhe afrontasse, ao invés de dialogar e servir. É neste clima de confronto e ebulição que, o papa João XXIII anuncia o Vaticano II em 25 de janeiro de 1959, no encerramento da semana de oração pela unidade dos cristãos. E em 25 de dezembro de 1961, convoca oficialmente o Concílio, com a publicação da Constituição Apostólica “*Humanae Salutis*.”<sup>57</sup> Seu objetivo era o “*aggiornamento*”, a atualização da Igreja para aproximá-la do mundo atual. Não se tratava de definir novas verdades e muito menos corrigir erros, mas a necessidade de uma renovação de toda a Igreja, capacitando-a a transmitir o Evangelho nos tempos modernos. Tratava-se de uma mudança de postura em relação ao mundo. A Igreja que sempre ditou as regras, descobriu-se necessitada de aprender a dialogar para demonstrar a sua identidade com clareza e a sua missão com humildade.<sup>58</sup>

O Concilio Vaticano II (1962-1965), é o maior acontecimento eclesial do século XX. Ele não pode ser reduzido aos documentos produzidos e promulgados, e nem ao evento em si. Ele é fruto de longo processo em que, a fé procurava responder aos desafios da modernidade, mostrando um novo espírito e uma nova postura dialogante, respeitosa e servidora. Há todo um imaginário e dinamismo eclesial, disposto a superar as hostilidades.<sup>59</sup>

Importa ter presente que, na redação dos textos se revelam muitos conflitos dos diferentes grupos, e correntes teológico-eclesiais disputando a hegemonia de forças e compromissos. Isto deixa claro a complexidade teológico-eclesial que está nos textos e nas

<sup>57</sup> Cf. [http://www.vatican.va/content/john-xxiii/it/apost\\_constitutions/1961/documents/hf\\_j-xxiii\\_apc\\_19611225\\_humanae-salutis.html](http://www.vatican.va/content/john-xxiii/it/apost_constitutions/1961/documents/hf_j-xxiii_apc_19611225_humanae-salutis.html).

<sup>58</sup> Cf. FERNANDES, Leonardo Agostini. *Missão e missiologia a partir da Evangelii Gaudium*. In: PORTELLA, Joel Amado; FERNANDES, Leonardo Agostini (org.). *Evangelii Gaudium em questão: aspectos bíblicos, teológicos e pastorais*, p. 293-294.

<sup>59</sup> Cf. AQUINO JÚNIOR, Francisco de. *Nas periferias do mundo: fé, Igreja, sociedade*, p. 96-97.

entrelinhas dos textos. É preciso tomar os textos dentro do processo conciliar, para compreender as ambiguidades dos textos, tanto na visão eclesiológica como na relação da Igreja com o mundo moderno. Por mais importante e decisivo que o Vaticano II seja, é um momento dentro de um processo mais amplo e complexo, que o antecede e o sucede na caminhada da Igreja. Muitos estudiosos afirmam que, só se entende o evento conciliar levando em conta todos os movimentos, processos e acontecimentos que o antecederam e o tornaram possível (movimento bíblico, litúrgico e patrística, ação católica e novas teologias etc.), bem como todo processo de recepção, desencadeando novos movimentos e dinamismos na teologia, eclesiologia e pastoral.<sup>60</sup>

Nascem os documentos conciliares que, apresentam a Igreja não como dominadora do mundo, mas presente no mundo para ajudá-lo e servi-lo com a mensagem do Evangelho. “É todo um estilo novo de Igreja: o estilo diálogo, da valorização e do respeito pelo ser humano, da cooperação com todos para o bem da verdade, da liberdade e da justiça, para o progresso e a paz.”<sup>61</sup>

## 2.2 VATICANO II E A PARÓQUIA

Um dos locais eclesiais que mais ressoou o clima da modernidade foi o ambiente paroquial. Anos antes do Vaticano II, vários projetos já vinham sendo trabalhados no intuito da renovação paroquial. “O Concílio Vaticano II [...] não significou só um *aggionamento* como disse o saudoso papa João XXIII, na abertura do Concílio Ecumênico, mas sim um repensar a paróquia que vê alargados o seu conceito e a sua atuação, embora não fosse a principal preocupação dos padres conciliares.”<sup>62</sup> O Concílio Vaticano II repercutiu mais na prática pastoral das paróquias, do que na reflexão teológica sobre elas. Não há um documento ou uma parte específica sobre a temática dela. Por outro lado, há uma forte exigência de renovação da prática pastoral, diante das profundas mudanças sociais e culturais da modernidade, urbanismo, mobilidade, secularização, novos movimentos civis e religiosos etc. Certos problemas que até então eram ignorados ou abafados, começam a fazer parte da vida e da missão eclesial paroquial.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> Cf. AQUINO JÚNIOR, Francisco de. *Nas periferias do mundo: fé, Igreja, sociedade*, p. 99-100.

<sup>61</sup> LORSCHIEDER, Aloísio. *Vaticano II: 40 anos depois*, p.45.

<sup>62</sup> DELLA GIUSTINA, Elias. *A paróquia renovada: participação do Conselho de Pastoral Paroquial*, p.51.

<sup>63</sup> Cf. ALMEIDA, Antônio José de. *Paróquia, Comunidades e Pastoral Urbana*, p.139.

### 2.2.1 Paróquia e a Igreja local

O Vaticano II redescobre a Igreja local e, é por meio d'ela, que a paróquia é compreendida. Não há uma reflexão teológica explícita e sistemática sobre a paróquia. Mas há alguns elementos que convergem na concepção conciliar da Igreja local, destacando-se: a eclesiologia eucarística-sacramental, a teologia da missão e a teologia do episcopado.<sup>64</sup>

Na primeira perspectiva, pensa a Igreja a partir do foco eucarístico. A Eucaristia é “fonte e cume de toda vida cristã” exprimindo e realizando “a unidade de todo povo de Deus” (LG n. 11). Nas Igrejas locais, graças a Eucaristia, “está presente Cristo, por virtude do qual se congrega a Igreja, una, santa, católica e apostólica” (LG n. 26).<sup>65</sup>

No tocante a missão, o Concílio propõe no início da *Lumen Gentium* a “explicar com maior clareza aos fiéis e ao mundo inteiro, a sua natureza e a missão universal” (LG n.1), e que a Igreja “recebe a missão de anunciar e instaurar em todas as gentes o Reino de Cristo e de Deus, e constitui nela própria na terra o germe e o início deste Reino” (LG n.5). Percebe-se uma grande guinada, pois até pouco tempo antes do Concílio, a missão era a implantação da Igreja sem levar em conta o lugar e as culturas. O decreto *Ad Gentes*<sup>66</sup> sobre as missões destaca que, “não acaba, contudo, a ação missionária da Igreja, embora seja sobre as Igrejas particulares já constituídas que recai o dever de continuá-la, pregando o Evangelho a todos aqueles que ainda tenham ficado de fora” (AG n.6).

O terceiro elemento é o ministério episcopal, onde o bispo, dentro da união colegial, é visto como elo entre a Igreja particular e a Igreja universal. O seu ministério tem uma dimensão local e uma dimensão universal. Há um duplo movimento: de fora para dentro (nelas) e de dentro para fora (a partir delas), ou seja, as Igrejas particulares são formadas a imagem da Igreja universal e nelas e a partir delas, resulta a Igreja Católica una e única (LG n. 23).<sup>67</sup>

O Vaticano II supera a visão de paróquia, presente no código de 1917<sup>68</sup> (patrimonialista e hierarcológica), e a situa entre os mais importantes conjunto de fiéis que o bispo pode

<sup>64</sup> Cf. ALMEIDA, Antônio José de. *Paróquia, Comunidades e Pastoral Urbana*, p. 140.

<sup>65</sup> *Lumen Gentium* - LG - (Luz dos Povos), é um dos textos mais importantes do Concílio Vaticano II. O texto desta constituição dogmática foi demoradamente discutido durante a segunda sessão do Concílio. O seu tema é a natureza e a constituição da Igreja, não só enquanto instituição, mas também como corpo místico de Cristo.

<sup>66</sup> *Ad Gentes* – AG - (Para as Nações), trata da atividade Missionária da Igreja, reconhecendo e reafirmando que a Igreja de Jesus Cristo tem uma natureza missionária, afinal o próprio Jesus assim convocou “ide pelo mundo inteiro e anunciai a Boa Nova a toda criatura!” (Mc 16,15). O Documento dividido em seis capítulos, foi promulgado pelo Papa Paulo VI em 07 de dezembro de 1965.

<sup>67</sup> Cf. ALMEIDA, Antônio José de. *Paróquia, Comunidades e Pastoral Urbana*, p. 142-144.

<sup>68</sup> O *Código de 1917*, “herdeiro de uma longa tradição, privilegiava os direitos e deveres dos encarregados do ofício – visão hierarcológica, e uma abordagem patrimonial da paróquia, entendida antes de tudo como benefício, isto é, como dote ou dotação que assegurava a subsistência dos clérigos implicados – visão patrimonialista.” BORRAS, La parrocchia; diritto canonico e prospettive pastorali. Bolonha EDB, 1997, p.32.

constituir na diocese: “visto que nem sempre e em todos os lugares o bispo, em sua Igreja, pode presidir pessoalmente a todo o seu rebanho, deve necessariamente constituir assembleias de fiéis, entre os quais sobressaem as paróquias, confiadas a um pastor local, que as governa, fazendo as vezes de bispo” (SC n.42a).<sup>69</sup>

Ao relacionar as expressões “comunidades, assembleias de fiéis” à paróquia, o Vaticano II, em vários textos compartilha sua compreensão da Igreja (AG n.2-4; 15; 19; 20; 37), a comum condição de todos os batizados, que, pela fé e pelos sacramentos de iniciação, constituem a Igreja e participam cada um por sua parte e a seu modo (LG n.3), do tríptico múnus de Cristo, na Igreja e no mundo. Portanto, verdadeira igualdade entre todos os batizados tanto na dignidade quanto no agir (LG n.32; CDC<sup>70</sup> Cân. 208). Com isso, “as paróquias representam, de algum modo, a Igreja visível espalhada por todo o mundo” (SC n. 42).

### 2.2.2 Paróquia e comunhão batismal

A estrutura da Igreja é por “divina instituição”, organizada e dirigida (LG n.32), pela ação multiforme do Espírito, que a edifica com os carismas, vários e diversos, dados a cada um de seus membros em vista do bem comum (LG n. 32a, c; UR<sup>71</sup> n.2b, f; Rm 12,6-8; 1Cor 12,7-10.28-31; 1Pd 4,10). Trata-se também, de uma estrutura não só comunitária, mas também carismática da Igreja, que congrega na unidade, a diversidade de vocações, carismas e ministérios a serviço da única e mesma missão (LG n.13c).

Mas, mesmo que no Vaticano II contemple a diferença entre os fiéis pelos carismas, serviços e ministérios, sobressai a ideia de três categorias: os fiéis leigos, os fiéis ordenados e os fiéis da vida consagrada, ou dito mais popularmente: leigos, e ministros ordenados, consagrados ou não consagrados.<sup>72</sup> Nas paróquias porém, mesmo não estando presentes as três categorias de fiéis, ela é Igreja de Cristo presente num lugar determinado mediante celebração

<sup>69</sup> *Sacrosanctum Concilium* – SC - (Sagrado Concílio), é uma das quatro constituições apostólicas emanadas do Concílio Vaticano II. Indica modificações na liturgia católica. É o primeiro documento promulgado em 04 de dezembro de 1963, abrindo caminho para uma profunda reforma na liturgia.

<sup>70</sup> *Código de Direito Canônico*- CDC - trata das leis eclesiásticas, dos direitos e deveres dos fiéis e dos clérigos, da constituição hierárquica da Igreja, dos institutos de vida consagrada, das comunidades de vida apostólica, das obrigações da Igreja de ensinar e santificar, dos sacramentos, do culto divino, dos templos sagrados, delitos, das sanções e processos da Igreja. Em 25 de janeiro de 1983 o Papa João Paulo II promulgou o novo Código, que entrou em vigor em 27 de novembro de 1983.

<sup>71</sup> *Unitatis Redintegratio* – UR - (Restauração da Unidade), decreto do Vaticano II sobre o ecumenismo. Promulgado por Paulo VI em 21 de novembro de 1964.

<sup>72</sup> Cf. ALMEIDA, Antônio José de. *Paróquia, Comunidades e Pastoral Urbana*, p. 145-147.

da Eucaristia (LG n. 26a). Por isso, ela encontra sua plenitude eclesial e ministerial na Igreja diocesana onde possui em si as outras dimensões.<sup>73</sup>

No conjunto da obra conciliar, está muito presente a consciência de que o ser leigo é vocação e sua participação na vida e missão da paróquia, tanto quantitativa e qualitativamente, tem fundamento, direito, deveres, e muitas expressões de incentivo, tanto por parte dos párocos, como dos próprios leigos. Em seu apostolado, os leigos são chamados a manter duas relações: com o mundo e com a Igreja, devendo habituar-se “a trabalhar na paróquia, intimamente unidos aos seus sacerdotes; a trazer para a comunidade da Igreja os problemas próprios do mundo” (AA n.10).<sup>74</sup>

O ministério ordenado, especialmente o episcopal, é confirmado com clareza destacando especialmente seu aspecto serviçal na Igreja. Além de, na *Lumen Gentium* ocupar todo o capítulo três (LG n. 18-19), o ministério ordenado é destacado em vários documentos inteiros: *Christus Dominus*<sup>75</sup>, bispos; *Presbyterorum Ordinis*<sup>76</sup>, presbíteros; *Optatam Totius*<sup>77</sup>, formação sacerdotal.

A autoridade pastoral, no caso o bispo, cria a estrutura paroquial, onde em nome da Igreja é garantido o exercício das três funções confiadas por Cristo a toda Igreja: o ensinamento, a santificação e o governo. As comunidades hierárquicas, se tornam uma estrutura constitutiva da organização eclesial, em primeiro lugar da organização diocesana. Realizam a missão da Igreja “em tudo, em todo o essencial”, na totalidade da função pastoral, e “para todos”, isto é, para todos os fiéis da comunidade paroquial. Neste sentido, a paróquia pode ser designada como a Igreja, naquele lugar “quanto ao todo” e “para todos”, pois, aí, todos os fiéis podem encontrar todos os elementos necessários para sua vida cristã e eclesial e, para o desempenho de sua missão, na Igreja e no mundo. Daí a importância, melhor, a necessidade do pároco, que responde pelo pleno cuidado pastoral: as paróquias, de fato, são “confiadas a um pastor local,

---

<sup>73</sup> A estrutura fundamental desse procedimento está na *Lumen Gentium*, que é como a matriz dos demais textos conciliares. Depois de abordar a Igreja como um todo, sob as categorias de mistério (cap. I) e Povo de Deus (cap. II), a Constituição dogmática se debruça sobre seus componentes sociais: a hierarquia (cap. III), os leigos (cap. IV). Novamente, depois de considerar a vocação comum à santidade (cap. V), apresenta e aprofunda o caminho próprio dos consagrados e consagradas (cap. VI). Finalmente, como que em paralelismo com os dois primeiros capítulos, contempla o horizonte escatológico (cap. VII) e Maria como realização humana acabada da vocação de todos à comunhão filial e fraterna em Cristo (cap. VIII).

<sup>74</sup> *Apostolicam Actuositatem* -AA - (Atividade Apostólica), decreto do Vaticano II em que descreve, o caráter e a diversidade do apostolado leigo, declarando seus princípios básicos e dar diretrizes pastorais para seu exercício mais eficaz.

<sup>75</sup> *Christus Dominus* – CD - (Cristo, o Senhor), decreto do Vaticano II que aborda sobre o Múnus pastoral dos bispos na Igreja. Foi aprovado e promulgado por Paulo VI em 28 de outubro de 1965.

<sup>76</sup> *Presbyterorum Ordinis* – PO - (Ordem dos sacerdotes), decreto do Vaticano II que aborda sobre o ministério e a vida dos sacerdotes e promulgado por Paulo VI em 07 de dezembro de 1965.

<sup>77</sup> *Optatam Totius* – OT - (renovação desejada de toda a Igreja), decreto que aborda a formação para o ministério ordenado sacerdotal. Aprovado e promulgado em 28 de outubro de 1965.

que as governe, fazendo as vezes do bispo, pois, de algum modo, elas representam a Igreja visível estabelecida por toda a terra” (SC, n.42). É por isso que, a paróquia só pode ser compreendida a partir da diocese, Igreja local ou particular: em termos mais eclesiológicos, é como que “célula da diocese”, (AA n.10); em termos mais jurídicos, uma subdivisão territorial da diocese erigida pelo bispo diocesano e garante, aí, que, “quanto ao todo” e “para todos”, o ser e a missão que Cristo entregou à Igreja. Neste sentido, enquanto a Igreja local ou particular é apresentada, no Concílio, como porção da Igreja universal, a paróquia, em que pesem seus elementos de eclesialidade, só pode ser vista como parte da Igreja local ou particular, que é a diocese. Há, portanto, uma relação de analogia entre a Igreja local e comunidade paroquial, ou seja, de semelhança e diferença entre a diocese, como Igreja local diocesana, e a paróquia, como Igreja “local”, parcial e paroquial.<sup>78</sup> Em coerência com isso, os leigos são solicitados a cultivar constantemente o sentido da diocese, de que a paróquia é como a célula, prontos sempre a colaborar, a convite de seu Pastor, nas iniciativas diocesanas.

Por isso, a paróquia é uma figura privilegiada do localizar-se da Igreja. Isto não deve levá-la a opor-se a outras figuras eclesiais, pois ela representa a forma típica de pertença eclesial, porque exprime o sentido da Igreja para todo crente, uma vez que para se aproximar dela, bastam a fé e a vida cotidiana de cada um. Pode-se sintetizar a posição do Vaticano II em relação a paróquia em três direções: a passagem do territorial para o comunitário; do princípio único do pároco a uma comunidade toda ministerial; e da dimensão cultural para a totalidade das dimensões da comunhão e da missão da Igreja no mundo.<sup>79</sup>

### 2.2.3 Paróquias e párocos

Como já foi assinalado, o Vaticano II faz pouca menção à paróquia de forma explícita, mas no Decreto *Christus Dominus*, a temática aparece junto com a figura do pároco, definido como “a um título especial, são cooperadores do bispo; a eles, sob a autoridade do bispo, como a pastores próprios, se entrega a cura das almas em determinada parte da diocese.”<sup>80</sup>

No seu ministério, cabe-lhes ensinar, santificar e governar todos os membros da sua comunidade paroquial, fazendo com que se sintam integrados a diocese e a toda Igreja. Ter consciência de colaboração supra paroquial, para assegurar a unidade no ministério pastoral, tornando-o eficaz. E quando se requer aos párocos, um espírito missionário e de abrangência a

<sup>78</sup> Cf. ALMEIDA, Antônio José de. *Paróquia, Comunidades e Pastoral Urbana*, p. 149-150.

<sup>79</sup> Cf. CNBB. *Comunidade de comunidades: uma nova paróquia*, (Estudos da CNBB 104) n.64.

<sup>80</sup> VATICANO II. Decreto *Christus Dominus*, n. 30.

todos os paroquianos, não tendo condições de fazê-lo por si só, recorre aos leigos para auxiliarem no apostolado, suscitando-lhes o necessário estímulo, motivação e formação para participarem da evangelização. Com isso, a missão deixa de ser dever exclusivo do pároco, e todos recebem a tarefa missionária de evangelizar.<sup>81</sup>

### 2.3 VATICANO II E SUA RECEPÇÃO

Vários peritos e padres conciliares, defenderam abertamente que o Concílio não se esgota e nem se encerra nos textos, tampouco no evento. Karl Rahner, um dos teólogos mais importante do Concílio, afirma que “o Concílio é um início, não um fim. É a introdução de uma tendência, não seu ponto de chegada.”<sup>82</sup> Dom Aloísio Lorscheider, um dos padres conciliares afirma que “o Concílio é apenas um ponto de partida. Portanto, temos que ultrapassar os textos. Não podemos ficar parados e, sim, ir mais longe”.<sup>83</sup> O papa Paulo VI em seu discurso aos participantes da Assembleia Geral da Conferência Episcopal Italiana (23/06/1966), ao se referir ao Concílio afirma: “este é um acontecimento de importância secular. Não pode ser considerado um episódio concluído e acabado. O Concílio entrega à Igreja um tomo, um volume de doutrinas e decretos que podem assinalar a sua nova primavera.”<sup>84</sup> E em sua carta ao Congresso de Teologia pós-conciliar (29/09/1966), é mais incisivo:

a tarefa do Concílio Ecumênico não está completamente terminada com a promulgação de seus documentos. Estes, como ensina a história dos Concílios, representam antes um ponto de partida que um alvo atinge. É preciso ainda que toda a vida da Igreja seja impregnada e renovada pelo vigor e pelo espírito do Concílio, e que as sementes de vida lançadas pelo Concílio no campo que é a Igreja cheguem a plena maturidade.<sup>85</sup>

Diante destas afirmações, não se pode negar a importância decisiva e fundamental do evento e dos textos conciliares. Importa estar dentro do dinamismo ou espírito teológico-ecclesial que o tornaram possíveis e, prosseguir na dinâmica de discernimento e leitura dos sinais dos tempos.

A Igreja Latino-americana e caribenha, por meio das Conferências episcopais procurou manter vivo o ‘*aggiornamento*’ (atualização), proposto pelo Vaticano II, tendo presente, o contexto eclesial, social, econômico e político ‘*in loco*’, bem como o contexto mundial. Há

<sup>81</sup> Cf. VATICANO II. Decreto *Christus Dominus*, nos n. 30, 31 e 32 do decreto, faz referência aos párocos, à nomeação, transferência, remoção e renúncia deles; e à ereção e inovação das paróquias.

<sup>82</sup> RAHNER, Karl. *Itinerário teológico*, p.24.

<sup>83</sup> Cf. LORSCHIEDER, Aloísio. *Vaticano II: 40 anos depois*, 2005, p. 65.

<sup>84</sup> Cf. PAPA PAULO VI. [http://www.vatican.va/content/paul-vi/it/speeches/1966/documents/hf\\_p-vi\\_spe\\_19660623\\_assemblea-cei.html](http://www.vatican.va/content/paul-vi/it/speeches/1966/documents/hf_p-vi_spe_19660623_assemblea-cei.html).

<sup>85</sup> PAPA PAULO VI. [http://www.vatican.va/content/paul-vi/la/letters/1966/documents/hf\\_p-vi\\_let\\_19660921\\_cum-iam.html](http://www.vatican.va/content/paul-vi/la/letters/1966/documents/hf_p-vi_let_19660921_cum-iam.html).

avanços e retrocessos, pois o processo é sempre dinâmico.<sup>86</sup> O bonito do processo, é perceber que cada Conferência marca sua época da caminhada eclesial.

Por isso, o processo de renovação teológico-eclesial desencadeado pelo Vaticano II, se formaliza na Conferência de *Medellín*<sup>87</sup> convocada por Paulo VI (1968). E como afirma Carlos Palácio,

se o Concílio foi a grande guinada que marcou definitivamente os rumos da Igreja e da teologia no mundo Contemporâneo - depois de vários séculos de hostilidade declarada, a Igreja se reconciliava com o mundo moderno, - a Conferência de *Medellín* foi a transposição da perspectiva do Concílio e de suas intuições ao contexto específico do Continente Latino-americano. Sem o Concílio, não teria existido *Medellín*, mas *Medellín* não teria sido *Medellín* sem o esforço corajoso de repensar o acontecimento conciliar a partir da realidade de pobreza e de injustiça que caracterizava a América Latina.<sup>88</sup>

A Conferência de *Medellín* (1968), além de aplicar o Vaticano II na América Latina, busca aprofundar a perspectiva do lugar da Igreja num mundo dicotômico, dividido entre países ricos e pobres; desenvolvidos e subdesenvolvidos. Reconhece a situação de miséria, os desequilíbrios estruturais Latino-americanos, e procura à luz do Concílio, encontrar caminhos de libertação, numa Igreja mais ativa no social e mais atenta aos sinais dos tempos. Para conhecer a realidade social em vista de uma pastoral transformadora, assume a metodologia do VER-JULGAR-AGIR vindas de duas fontes: da tradição JEC (juventude estudantil católica); JOC (juventude operária católica) e JUC (juventude universitária católica), e na Constituição Pastoral *Gaudium et Spes*.<sup>89</sup> A grande profecia de *Medellín*, foi ter percebido a potencialidade presente nas experiências pastorais do continente, movidas pelo espírito renovador do Vaticano II. Propõe a necessidade de se viver uma Igreja de pequenas comunidades, denominadas Comunidade Eclesiais de Base – CEBs.<sup>90</sup>

A vivência da comunhão a que foi chamado, o cristão deve encontrá-la na comunidade de base: ou seja, em uma comunidade local ou ambiental, que corresponda à realidade de um grupo homogêneo e que tenha uma dimensão tal que permita a convivência

<sup>86</sup> Cf. CNBB. *Comunidade de comunidades: uma nova paróquia*, (Estudos da CNBB 104), n.65.

<sup>87</sup> *Medellín* – Segunda Conferência Geral do Episcopado Latino-americano que, se realizou em *Medellín*, na Colômbia entre 24 de agosto à 06 de setembro de 1968. Convocada pelo Papa Paulo VI com a proposta temática: “A Igreja na presente transformação da América Latina à luz do Concílio Vaticano II”, e o próprio papa esteve na abertura dela.

<sup>88</sup> PALÁCIO, Carlos. *Trinta anos de teologia na América Latina: um depoimento*. In: SUSIN, Luiz Carlos (org.). *O mar se abriu: trinta anos de teologia na América Latina*, p.52s.

<sup>89</sup> *Gaudium et Spes* – GS – (Alegria e esperança). Constituição do Vaticano II em que, trata das relações entre a Igreja católica e o mundo onde ela está e atua. Promulgada por Paulo VI, no dia 07 de dezembro de 1965. Única Constituição pastoral.

<sup>90</sup> Em 1968 a II Conferência dos Bispos da América Latina, reunida em *Medellín* Colômbia, propôs a *Comunidade Eclesial de Base (CEBs)* como seu principal instrumento pastoral, ligando a forma comunitária à opção preferencial pelos pobres. Formulou-se então a Teologia da Libertação que, retomando experiências ensaiadas desde os anos 1950-1960 na Ação Católica, no Movimento de Educação de Base e em outros setores renovadores da Igreja, inclusive em denominações protestantes, fundamentava uma ação pastoral comprometida com as causas populares.

pessoal fraterna entre seus membros. Por conseguinte, o esforço pastoral da Igreja, deve estar orientado à transformação dessas comunidades em ‘família de Deus’, começando por tornar-se presente nelas, como fermento por meio de um núcleo, mesmo pequeno, que constitua uma comunidade de fé, esperança e caridade (LG 8; GS 40). A comunidade cristã de base é, assim, o primeiro e fundamental núcleo eclesial, que deve em seu próprio nível responsabilizar-se pela riqueza e expansão da fé, como também do culto que é sua expressão. Ela é, pois, célula inicial da estrutura eclesial e foco de evangelização e, atualmente, fator primordial da promoção humana e do desenvolvimento.<sup>91</sup>

Ficou claro que, em pequenas comunidades, integradas e integradoras, é mais fácil viver a fraternidade e a missão. Propõe a transformação da paróquia, em pequenas comunidades onde todos se sentem parte e responsável por ela.

Em *Puebla*<sup>92</sup> (1979), o eixo principal é a evangelização no presente e no futuro da América Latina e Caribe, tendo como opção de evangelização os setores da família, a juventude, os indígenas, os camponeses, o mundo operário, os afro-americanos e os meios de comunicação social.

A Conferência de *Santo Domingo*<sup>93</sup> (1992), estabelece a ‘Nova Evangelização, Promoção Humana e Cultura Cristã’ cujo tema, é ‘Jesus Cristo ontem, hoje e sempre’ (Hb 13,8) conteúdo da Nova Evangelização. Ela há de ser Nova em seu ardor, em seus métodos e em sua expressão, (SD n.23-30).

Convém destacar que *Medellín*, *Puebla*, e *Santo Domingo* apresentam um modelo de paróquia em base na formação de pequenas comunidades e na comunhão entre elas, e com várias finalidades: formar e subsidiar as pequenas comunidades; tornar a comunhão mais significativa e concreta; dar visibilidade ao mistério de Igreja comunhão; conferir maior importância a espiritualidade; estar aberta e viver sua missionaridade.<sup>94</sup>

A Conferência de *Aparecida*<sup>95</sup> (2007), segue os passos das Conferências anteriores, mas seu eixo principal é a missionaridade do discípulo e o discípulo missionário. Todos são chamados a serem discípulos missionários de Jesus: “discipulado e missão são como os dois lados de uma mesma moeda” (DAp n.146).

<sup>91</sup> CELAM - *Documento de Medellín*, n.15.10.

<sup>92</sup> CELAM. *Puebla* - Terceira Conferência Geral do Episcopado Latino-americano. Realizou-se em Puebla de los Angeles no México, no período de 27 de janeiro a 13 de fevereiro de 1979.

<sup>93</sup> CELAM. *Santo Domingo* – SD – Quarta Conferência do Episcopado Latino-americano. Realizou-se em Santo Domingo, na República Dominicana, no período de 12 a 28 de outubro de 1992. A Conferência marcava-se no contexto da celebração dos 500 anos do início da evangelização no Novo Mundo.

<sup>94</sup> Cf. MIKUSZKA, Gelson Luiz. *Por uma paróquia missionária: à luz de Aparecida*, p. 92-96.

<sup>95</sup> CELAM. *Documento de Aparecida* – DAp – Quinta Conferência Geral do Episcopado Latino-americano e do Caribe, ou Conferência de Aparecida, convocada pelo papa João Paulo II. Confirmada e inaugurada pelo papa Bento XVI, em Aparecida, no dia 13 de maio e encerrou em 31 de maio de 2007.

## 2.4 A PROPOSTA DE APARECIDA

Aparecida herdou do Vaticano II, a concepção de uma Igreja que é por sua natureza missionária, “pois tem sua origem na missão do Filho e do Espírito Santo, segundo desígnio do Pai” (DAp n. 347). Para Aparecida, a firme decisão missionária de promoção da vida deve impregnar todas as estruturas eclesiais e todos os planos de pastoral, em todos os níveis eclesiais, bem como toda a instituição, abandonando as estruturas ultrapassadas. A renovação proposta é transpassada através do novo ardor missionário a vivê-lo em todas as comunidades. O sacramento do batismo configura para uma missão. Este patrimônio aponta para a passagem de uma missão territorial, para uma missão em que a responsabilidade é de todos os batizados.

Em *Aparecida* a missão é o grande paradigma, assumindo a caminhada das quatro Conferências anteriores e, sintetizando as múltiplas colaborações de todo o trabalho realizado nas várias conferências episcopais, congressos, simpósios que antecederam o evento. O termo missão é invocado mais de cem vezes nas diferentes dimensões ou tarefas específicas. Essa missão representa um processo sem fim, e o sonho de uma religiosidade virtuosa que se traduz em aproximação samaritana e em presença profética nas comunidades, em suas lutas por justiça e reconhecimento e na construção de um mundo para todos.

Mas, Aparecida constata um processo de redução dos católicos em números absolutos (DAp n.100a). Esse fato, chama a atenção para a multidão de batizados não suficientemente evangelizados (DAp n.293). Aparecida quer transformar o conjunto dos batizados, sobretudo os que se tornaram vítimas da secularização (DAp n. 185; 264), do relativismo (DAp n. 177;479;503s), ou da migração religiosa para outras denominações, em discípulos missionários. Justamente num momento em que se redescobriu a natureza missionária da Igreja, surgem alguns questionamentos: como propor a fé aos cristãos que receberam essa fé no interior de uma tradição cultural, sem decisão pessoal, e como comprometê-los com a transformação do mundo (DAp n. 278e)? Como abrir os olhos dos batizados diante da realidade do nosso continente, marcado por grandes mudanças (DAp n.33), e despertar a sua responsabilidade (DAp n. 14; 33)? A estrutura da Igreja promove e permite os serviços, ministérios, colegialidade dos batizados, especialmente leigos?<sup>96</sup>

A missão dos discípulos missionários, é sempre implícita ou explicitamente uma missão transformadora e evangelizadora, integral, específica, contextual e universal (DAp. n. 214; 287; 341; 450; 486i; 532; 545; 550). A missão autêntica une a preocupação pela dimensão

---

<sup>96</sup> Cf. AMERÍNDIA (org.). *V Conferência de Aparecida: renascer de uma esperança*, p. 170-171.

transcendente do ser humano e por todas as suas necessidades concretas (DAp n. 176). A missão está a serviço de todos os homens e se manifesta como vida nova em todas as dimensões da existência pessoal e social (DAp n. 13; 7.1.3y; 7.1.4) e, abraça com o amor de Deus a todos e especialmente aos pobres e aos que sofrem (DAp n. 545; 550). Em todos os níveis, a missão está estreitamente vinculada à questão social, e a questão social está estreitamente vinculada à questão da ortodoxia. Pecado significa indiferença diante da exploração dos pobres. Neles, sobretudo nos novos rostos de pobres e nos novos excluídos (DAp. n. 207; 402), a Igreja reconhece a imagem de seu Fundador pobre sofredor (LG 8c).

Aparecida pensa a operacionalização da natureza missionária da Igreja em três círculos concêntricos como: missão paroquial, missão continental e missão ad gentes.<sup>97</sup>

#### 2.4.1 Paróquia missionária

O Documento de *Aparecida* sustenta e está convencido, do papel missionário da paróquia. Aponta para as dificuldades existentes e propõe, de forma genérica, mudanças estruturais. Pede reiteradamente que as paróquias se transformem “cada vez mais em comunidade de comunidades” (DAp n.99; 179; 309; 517e). Esta expressão, é o título de umas das seções do capítulo V: “A Paróquia, Comunidade de Comunidades” (DAp 5.2.2).

A renovação das paróquias no início do terceiro milênio exige a reformulação de suas estruturas, para que seja uma rede de comunidades e grupos, capaz de se articular, conseguindo que os participantes se sintam realmente discípulos e missionários de Jesus Cristo em comunhão (DAp n.172).<sup>98</sup>

Devem transformar-se de comunidade de manutenção, em “centros de irradiação missionária em seus próprios territórios” e “lugares de formação permanente” (DAp 304 e 306). A formação missionária deve ser integral (DAp n.279; 299; 329; 337; 441a; 456), permanente (DAp n.299; 306; 326; 437i; 518d), específica (DAp n.179.283), comunitária (DAp n. 305) e inculturada (DAp n.325). Para tanto, exige-se abandonar as ultrapassadas estruturas que já não favorecem a transmissão da fé” (Dap n. 365), entre elas, a estrutura ministerial. O povo busca e quer os interlocutores de sua fé por perto. Enquanto a relação entre pastores evangélicos e padres católicos é de 6 a 1, na falta do padre o povo opta, muitas vezes pela presença do pastor, pois este tem se mostrado próximo e assíduo (DAp n. 90). A proposta de renovar as estruturas paroquiais (DAp n.172), sem enfrentar mudanças na estrutura ministerial da Igreja permanece um desejo piedoso. Existem outros desafios de caráter estrutural que Aparecida apresenta: a

<sup>97</sup> Cf. AMERÍNDIA (org.). *V Conferência de Aparecida: renascer de uma esperança*, p. 172-176.

<sup>98</sup> ALMEIDA, Antônio José de. *Paróquia, Comunidades e Pastoral Urbana*, p. 154-155.

extensão territorial, a pobreza, a violência, a distribuição desigual dos presbíteros na Igreja do Continente (DAp n.197). Para superar estas lacunas, Aparecida propõe descentralização, desburocratização (DAp n.203), multiplicação dos braços e qualificação dos ministros (DAp n. 513; 517; 518). Por causa da extensão enorme das paróquias, propõe a divisão do território em setores (DAp n.372; 518c). Ao afirmar que, “a renovação da paróquia exige atitudes novas dos párocos e dos sacerdotes” (DAp n.201), Aparecida aponta para falhas na formação seminarística.<sup>99</sup>

#### 2.4.2 Missão continental

A Missão Continental proposta por *Aparecida*, é um retomar aquilo que já foi chamado de “nova Evangelização entre os cristãos culturais” (RM<sup>100</sup>, n.33; SD, n.24), e “re-evangelização entre os não praticantes” (RM, nn.33, 37). No Documento de *Aparecida* afirma-se:

hoje, toda a Igreja na América Latina e no Caribe quer colocar-se em estado de missão. A evangelização do Continente, dizia-nos o papa João Paulo II, não pode realizar-se hoje sem a colaboração dos fiéis leigos. Hão de ser parte ativa e criativa na elaboração e execução de projetos pastorais a favor da comunidade. Isso exige, da parte dos pastores, maior abertura de mentalidade para que entendam e acolham o “ser” e o “fazer” do leigo na Igreja, que por seu Batismo e sua Confirmação é discípulo e missionário de Jesus Cristo.<sup>101</sup>

Constata-se uma alta porcentagem de católicos, sem consciência de sua missão de ser sal e fermento no mundo, com uma identidade cristã débil e vulnerável (DAp n.286). Por isso, assume a proposta concreta do despertar missionário,

na forma de Missão Continental, cujas linhas fundamentais foram examinadas por nossa Conferência e que esperamos sejam portadoras de sua riqueza de ensinamentos, orientações e prioridades, será ainda mais concretamente considerado durante a próxima Assembleia Plenária do CELAM em Havana. Exigirá a decidida colaboração das Conferências Episcopais e de cada diocese em particular. Procurará colocar a Igreja em estado permanente de missão.<sup>102</sup>

Aparecida assume o compromisso de uma grande missão continental, esperando um novo Pentecostes “que nos livre da fadiga, da desilusão, da acomodação ao ambiente; uma vida do Espírito, que renove nossa alegria e nossa esperança” (DAp n.362).

<sup>99</sup> Cf. AMERÍNDIA (org.). *V Conferência de Aparecida: renascer de uma esperança*, p. 177-178.

<sup>100</sup> *Redemptoris Missio* – RM – Carta Encíclica do papa João Paulo II, publicado em 07 de dezembro de 1990, sobre a urgência da atividade missionária e da validade permanente do mandato missionário. O desejo do papa é convidar a Igreja toda a renovar o seu compromisso missionário.

<sup>101</sup> CELAM. *Documento de Aparecida* – DAp, n. 213.

<sup>102</sup> CELAM. *Documento de Aparecida* – DAp, n. 551.

### 2.4.3 Missão *ad gentes*

Junto com a Missão Continental, está presente o compromisso com a missão *ad gentes* como afirma o Documento de *Aparecida* (DAp nn.373-379). Trata-se de continuar a missão de “anunciar o Evangelho do Reino a todas as nações” (Mt 28,19; Lc 24,46-48; DAp n. 144). Missão *ad gentes* significa, no Documento de *Aparecida*, praticamente ‘missão universal’ da Igreja:

somos testemunhas e missionários: nas grandes cidades e nos campos, nas montanhas e florestas de nossa América, em todos os ambientes da convivência social, nos mais diversos "areópagos" da vida pública das nações, nas situações extremas da existência, assumindo *ad gentes* nossa solicitude pela missão universal da Igreja.<sup>103</sup>

O próprio papa Bento XVI, destaca que a missão *ad gentes* se abre a novas dimensões:

o campo da Missão *ad gentes* se tem ampliado notavelmente e não é possível defini-lo baseando-se apenas em considerações geográficas ou jurídicas. Na verdade, os verdadeiros destinatários da atividade missionária do povo de Deus não são só os povos não cristãos e das terras distantes, mas também os campos socioculturais, e sobretudo os corações.<sup>104</sup>

De fato, a missão *ad gentes* hoje, além de ser universal e dirigida aos que ainda não conhecem Jesus Cristo, também é chamada de ‘missão *inter gentes*’, missão entre povos e continentes. *Aparecida* espera “uma nova primavera da missão *ad gentes*.” (DAp n.379).

## 2.5 ALGUMAS INTERPELAÇÕES DA EVANGELII GAUDIUM

Na Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*,<sup>105</sup> o Papa Francisco, recolhe de várias fontes a inspiração e iluminação desta Exortação. A procedência maior, é os resultados da XIII Assembleia Geral Ordinária do Sínodo dos Bispos.<sup>106</sup> Após a renúncia do Papa Bento XVI (28 de fevereiro de 2013), e eleição do Papa Francisco (13 de março de 2013), a comunidade católica recebe as conclusões deste sínodo na forma da Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, que, sem deixar de estar em sintonia com o sínodo que a precedeu, não é uma exortação ‘Pós-Sinodal’, mas apresenta-se como uma Exortação programática do pontificado de Bergoglio.

<sup>103</sup> CELAM. *Documento de Aparecida* – DAp, n. 548.

<sup>104</sup> PAPA BENTO XVI. *Discurso aos membros do Conselho Superior das Pontifícias Obras Missionárias*, 05 de maio de 2007.

<sup>105</sup> *Evangelii Gaudium* – EG – (Alegria do Evangelho), primeira Exortação Apostólica Pós-Sinodal escrita pelo Papa Francisco. Publicada no encerramento do Ano da Fé, em 24 de novembro de 2013.

<sup>106</sup> Assembleia convocada pelo PAPA BENTO XVI, realizada de 07 a 28 de outubro de 2012, e que teve como tema “A Nova Evangelização para a transmissão da fé cristã.”

Ao longo da *Evangelii Gaudium*, Francisco busca dialogar com os bispos, pois cita vários documentos de Conferências Nacionais e Continentais. Uma das mais citadas é a V Conferência de *Aparecida*, sendo citada explicitamente em 13 ocasiões: (EG nn. 10, 15, 25, 103, 123-124, 181 e 198). Há também muitas expressões de *Aparecida*: “discípulos missionários” (EG nn. 24, 119-121 e 175),<sup>107</sup> “comunidades de comunidades” (EG n.28)<sup>108</sup> e “conversão pastoral” (EG nn. 25, 26 e 32).

Com seus gestos e palavras, o Papa Francisco suscita em toda a Igreja a impressão de que é preciso partir, é preciso sair de novo. “Agora começamos esta caminhada,” foram suas palavras pronunciadas na sua primeira bênção apostólica que, deu depois de ter sido eleito bispo de Roma. O seu desejo é iniciar uma nova etapa do caminho missionário da Igreja, que manifestou em sua primeira homilia como Papa, na celebração com os cardeais, na capela Sistina: “caminhar, edificar, confessar.”<sup>109</sup>

Observando as indicações eclesiológicas presentes na Exortação Apostólica “A Alegria do Evangelho”, sobre a Nova Evangelização, Francisco destaca desde o início que a Exortação quer “indicar caminhos para o percurso da Igreja nos próximos anos” (EG n. 1). Por isso, a seguir destaca-se alguns pontos do seu programa, presentes na *Evangelii Gaudium*.

### 2.5.1 Uma Igreja missionária e descentrada

O sentido da Igreja, é estar a serviço da implantação do Reino de Deus, ela não é fim, ela é meio, instrumento de Deus, sinal e sacramento da salvação, pois revela o Reino não como utopia, mas uma realidade possível na história humana a partir do testemunho de vida dos cristãos. Daí a afirmação de Francisco, “a ação missionária é o paradigma de toda a obra da Igreja” (EG n. 15). Destaca que o salvífico é anterior e prioritário, de modo que o doutrinal, o jurídico e o institucional estão a seu serviço e dele recebem seu sentido último. O próprio Jesus de Nazaré manifestou esta convicção diante da religião de sua época. Esta também é a convicção dos padres conciliares. Os vários pronunciamentos e decisões do Papa Francisco, se

<sup>107</sup> O termo é citado amplamente em *Aparecida*, sendo o tema geral de toda a Conferência: “Discípulos e missionários de Jesus Cristo, para que n`Ele todos os povos tenham a vida” (Jo 14,6). Mais tarde encontraremos a evolução da reflexão e adoção da expressão mais ‘técnica’ e apropriada, “discípulos missionários”, à qual o Papa Francisco se refere.

<sup>108</sup> *Evangelii Gaudium* aborda o tema da paróquia sob a ótica da renovação eclesial (EG n.28). Dentro deste contexto é que nos é apresentada a expressão “comunidades de comunidades” que, contudo, já aparecia no *Instrumentum Laboris* do Sínodo de 2012 (Sínodo dos Bispos, 2012: 107).

<sup>109</sup> Cf. AUGUSTIN, George. *Por uma Igreja “em saída.” Impulsos da Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, p. 7-8.

destacam palavras e atitudes como participação, descentralização, diálogo, espírito de serviço, sensibilidade humana, proximidade aos pobres e marginalizados.<sup>110</sup>

O Papa Francisco pensa a Igreja como de ‘saída’, onde sua estrutura e atividade se torne “um canal proporcionado mais à evangelização do mundo atual que à sua autopreservação” (EG n. 27), sabendo sair da própria comodidade e ter a coragem de alcançar todas as periferias que precisam da luz do Evangelho (EG n.20).<sup>111</sup> Os evangelizadores devem contagiar-se do “cheiro das ovelhas” (EG n. 24). Daí o apelo à renovação de toda a sua pastoral (EG n.11), que pressupõe “uma conversão pastoral e missionária” na linha do Documento de Aparecida (DAP n.25). Por isso, o desafio de romper com a inércia do *status quo*, onde “pastoral em chave missionária exige o abandono deste cômodo critério pastoral, “fez-se sempre assim”.<sup>112</sup>

### 2.5.2 Uma Igreja Colegiada

Para que a missão da Igreja seja fecunda, é necessário reformas das estruturas, pois “há estruturas eclesiais que podem chegar a condicionar um dinamismo evangelizador” (EG n. 26). Por isso, “não se deve esperar do magistério papal, uma palavra definitiva ou completa sobre todas as questões que dizem respeito à Igreja e ao mundo. Não convém que o papa substitua os episcopados locais, no discernimento de todas as problemáticas que sobressaem nos seus territórios. Neste sentido, sinto a necessidade de proceder a uma salutar descentralização.”<sup>113</sup> E afirma incisivamente: “uma centralização excessiva, em vez de ajudar, complica a vida da Igreja e sua dinâmica missionária” (EG n.32).

Ao se dispor a viver aquilo que propõe a todos, Francisco pensa numa conversão do papado:

compete-me, como bispo de Roma, permanecer aberto às sugestões tendentes a um exercício do meu ministério que o torne mais fiel ao significado que Jesus Cristo pretendeu dar-lhe e às necessidades atuais da evangelização. [...]. Também o papado e as estruturas centrais da Igreja Universal precisam ouvir este apelo a uma conversão pastoral.<sup>114</sup>

Com relação as Conferências Episcopais, Francisco é muito incisivo e objetivo:

o Concílio Vaticano II afirmou que, à semelhança das antigas Igrejas patriarcais, as Conferências Episcopais podem ‘aportar uma contribuição múltipla e fecunda, para que o sentimento colegial leve a aplicações concretas’ (LG n.23). Mas este desejo não se

<sup>110</sup> Cf. MIRANDA, Mário de França. *A alegria do Evangelho e sua incidência em nossa Igreja*. Revista Atualidade Teológica. Rio de Janeiro, v.47, p.401-416, maio/ago.2014.

<sup>111</sup> Cf. AUGUSTIN, George. *Por uma Igreja “em saída.” Impulsos da Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, p. 25-30.

<sup>112</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.33.

<sup>113</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.16b.

<sup>114</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.32a.

realizou plenamente, porque ainda não foi suficientemente explicitado um estatuto das Conferências Episcopais que as considere como sujeitos de atribuições concretas, incluindo alguma autêntica autoridade doutrinal.<sup>115</sup>

Francisco está imbuído da realidade Latino-americana, este é um modelo de Igreja que ele conhece e vive e, por isso, sua exortação apresenta ao mundo esta reflexão teológica, teórica e pastoral, a fim de ajudar a todos e em todas as instâncias.<sup>116</sup>

### 2.5.3 Uma Igreja inculturada

Acolhendo as indicações do Vaticano II, onde ensina que a Igreja enquanto comunidade de fiéis, inevitavelmente no interior de uma cultura que determina como os membros entendem e vivem a fé cristã, a Igreja local, sempre será uma Igreja inculturada. Portanto, se ela quer ser entendida como sinal de salvação ela deve assumir a linguagem, as categorias mentais, os gestos, os costumes, o saber e as artes da cultura onde se encontra inserida, pois a cultura não é uma realidade estática, mas um processo, devido aos novos desafios de dentro e de fora que a atingem. Só a comunidade eclesial, que sabe acolher em si as transformações necessárias levará a bom termo sua missão. (AG nn.15, 22).

Francisco retoma a antropologia conciliar, e termina de forma taxativa: “a graça supõe a cultura, e o dom de Deus encarna-se na cultura de quem o recebe “(EG n. 115). Assim sendo, “o cristianismo não dispõe de um único modelo cultural, mas permanecendo o que é, [...] assumirá também o rosto das diversas culturas e dos vários povos onde for acolhido e se radicar” (EG n. 116). “Cada cultura oferece forma e valores positivos, que podem enriquecer o modo como o Evangelho é pregado, compreendido e vivido”, manifestando a Igreja sua catolicidade (EG n. 116). Segundo Bergoglio, a fé é transcultural e, portanto, não se pode sacralizar a própria cultura, já que, “não faria justiça a lógica da encarnação pensar num cristianismo monocultural e monocórdico” (EG n. 117). O Evangelho,

transmite-se com formas tão diversas que seria impossível descrevê-las ou catalogá-las, e cujo sujeito coletivo é o povo de Deus com seus gestos e sinais inumeráveis. Por conseguinte, se o Evangelho se encarnou numa cultura, já não se comunica apenas através do anúncio de pessoa a pessoa. [...], o que se deve procurar é que a pregação do Evangelho, expressa com categorias próprias da cultura onde é anunciado, provoque uma nova síntese com essa cultura. Embora estes processos sejam sempre lentos, exige das Igrejas locais criatividade e ousadia.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.32b.

<sup>116</sup> Cf. SILVA, Mariane de Almeida. *A Colegialidade como eixo transversal no pensamento e na ação evangelizadora do Papa Francisco*. Teologia em questão, 2018, - tq.dehoniana.com

<sup>117</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.129.

Mesmo na atual cultura secular, em que países marcados pelo cristianismo no passado, permanece um “substrato cristão”, embora reconheça a existência de “algumas fragilidades que precisam ainda ser curadas pelo Evangelho” (EG nn. 68, 69).<sup>118</sup>

#### 2.5.4 Uma Igreja discípula missionária

O discipulado e a missionaridade na *Evangelii Gaudium*, sintetiza o que se encontra no Documento de *Aparecida*, sobre os “discípulos missionários de Jesus Cristo” como sujeitos transversais da missão. Francisco assume que,

cada um dos batizados, independentemente da própria função na Igreja e do grau de instrução da sua fé, é um sujeito ativo de evangelização. A nova Evangelização deve implicar um novo protagonismo de cada um dos batizados. [...]. Cada cristão é missionário na medida em que se encontrou com o amor de Deus em Cristo Jesus; não digamos mais que somos ‘discípulos’ e ‘missionários’, mas sempre que somos ‘discípulos missionários’. Se não estivermos convencidos disto, olhemos para os primeiros discípulos, que logo depois de terem conhecido o olhar de Jesus, saíram proclamando cheios de alegria: ‘Encontramos o Messias’ (Jo 1, 41). A Samaritana, logo que terminou o seu diálogo com Jesus, tornou-se missionária, e muitos samaritanos acreditaram em Jesus ‘devido às palavras da mulher’ (Jo 4, 39). Também São Paulo, depois do seu encontro com Jesus Cristo, ‘começou imediatamente a proclamar (...) que Jesus era o Filho de Deus’ (At 9, 20).<sup>119</sup>

A missão não é apenas um ornamento ou um apêndice na pessoa do cristão; é algo que não se pode arrancar de si sem se destruir (EG n. 273). Francisco reconhece também algumas dificuldades como: uma melhor formação (EG n. 121), a dificuldade dos leigos e leigas em encontrar espaços nas Igrejas locais, em função do clericalismo (EG n. 102).<sup>120</sup>

#### 2.5.5 Uma Igreja testemunha de sua Fé em Jesus Cristo

O dinamismo de uma “Igreja em saída”, é fecundado e gestado pelo testemunho da fé. “Precisamente nesta época, inclusive onde são um ‘pequenino rebanho’ (Lc 12,32), os discípulos do Senhor, são chamados a viver como comunidade que seja “sal da terra e luz do mundo” (Mt 5,13-16). São chamados a testemunhar, de forma sempre nova, uma pertença evangelizadora. Não deixemos que nos roubem a comunidade!”<sup>121</sup> E para tanto, Francisco convida cada cristão,

<sup>118</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Dicionário da Exortação Evangelii Gaudium: 50 palavras-chaves para uma leitura pastoral*, p.105-109.

<sup>119</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.120.

<sup>120</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Dicionário da Exortação Evangelii Gaudium: 50 palavras-chaves para uma leitura pastoral*, p.57-59.

<sup>121</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.92.

e em qualquer lugar e situação que se encontre, a renovar hoje mesmo o seu encontro pessoal com Jesus Cristo ou, pelo menos, a tomar a decisão de se deixar encontrar por Ele, de procurá-Lo dia a dia sem cessar. Não há motivo para alguém poder pensar que este convite não lhe diz respeito, já que ‘da alegria trazida pelo Senhor ninguém é excluído.’ Quem arrisca, o Senhor não o desilude; e, quando alguém dá um pequeno passo em direção a Jesus descobre que Ele já aguardava de braços abertos a sua chegada.<sup>122</sup>

O encontro com Jesus Cristo vivo, a fonte da vida, a que o papa convida, já não é algo óbvio para a maioria dos crentes. Motivos para tal, são inúmeros. Por isso, numa época marcada pela inflação de palavras, através dos vários meios de comunicação social, e também de certo ceticismo em relação a polarização de ideologias, cosmovisões e grande oferta de ‘experiências religiosas,’ o testemunho de vida adquire um peso enorme, para fundamentar e manter vivas as motivações, tanto pessoais como comunitárias de tantos cristãos. Persiste Francisco,

todos somos chamados a crescer como evangelizadores. Devemos procurar simultaneamente uma melhor formação, um aprofundamento do nosso amor e um testemunho mais claro do Evangelho. Neste sentido, todos devemos deixar que os outros nos evangelizem constantemente; isto não significa que devemos renunciar à missão evangelizadora, mas encontrar o modo de comunicar Jesus que corresponda à situação em que vivemos.<sup>123</sup>

Acompanhar o outro, e partilhar o caminho e os bens com ele sempre significa ‘comunicar Jesus’, que está em nosso meio. “Somos chamados a dar aos outros o testemunho explícito do amor salvífico do Senhor. [...] A missão é um estímulo constante para não nos acomodarmos na mediocridade, mas continuarmos a crescer. O testemunho de fé, que todo cristão é chamado a oferecer, implica dizer como São Paulo: ‘não que já o tenha alcançado ou já seja perfeito; mas corro para ver se o alcanço, (...) lançando-me para o que vem à frente’ [Fl 3,12-13] (EG n. 121).<sup>124</sup>

Francisco apresenta também, um outro grande desafio que é o da renovação eclesial, apelando a todos a uma “conversão pastoral e missionária” (EG n.25). Em outra citação, aponta concretamente onde e o que precisa de conversão: mundanismo espiritual dos que buscam a si próprios, a glória humana e o bem estar pessoal sob as aparências de religiosidade (EG n.93), uma fé prisioneira de um racionalismo subjetivo ou de “uma suposta segurança doutrinal ou disciplinar, que dá lugar a um elitismo narcisista e autoritário, onde, em vez de evangelizar, se analisa e se classifica os demais” (EG n. 94). “Quem caiu neste mundanismo olha de cima e de longe, rejeita a profecia dos irmãos, desqualifica quem o questiona, faz ressaltar constantemente os erros alheios e vive obcecado pela aparência. Circunscreveu os pontos de referência do

<sup>122</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.3.

<sup>123</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.121.

<sup>124</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Dicionário da Exortação Evangelii Gaudium: 50 palavras-chaves para uma leitura pastoral*, p.159-162.

coração, ao horizonte fechado da sua imanência e dos seus interesses e, conseqüentemente, não aprende com os seus pecados, nem está verdadeiramente aberto ao perdão. É uma tremenda corrupção, com aparências de bem. Devemos evitá-lo, pondo a Igreja em movimento de saída de si mesma, de missão centrada em Jesus Cristo, de entrega aos pobres.

Deus nos livre, de uma Igreja mundana sob vestes espirituais ou pastorais! Este mundanismo asfixiante, cura-se saboreando o ar puro do Espírito Santo, que nos liberta de estarmos centrados em nós mesmos, escondidos numa aparência religiosa vazia de Deus. Não deixemos que nos roubem o Evangelho!” (EG n.97).<sup>125</sup>

### 2.5.6 Uma Igreja dos pobres

O dinamismo missionário da Igreja se dirige a todos, e o Evangelho é quem indica as prioridades e os privilegiados. O Evangelho traz uma orientação muito clara:

não tanto aos amigos e vizinhos ricos, mas sobretudo aos pobres e aos doentes, àqueles que muitas vezes são desprezados e esquecidos, ‘àqueles que não têm com que te retribuir’ (Lc 14, 14). Não devem subsistir dúvidas nem explicações que debilitem esta mensagem claríssima.<sup>126</sup>

Os pobres no povo de Deus, têm um lugar de predileção segundo Francisco:

tanto que até Ele mesmo ‘Se fez pobre’ (2 Cor 8, 9). Todo o caminho da nossa redenção está assinalado pelos pobres. Esta salvação veio a nós, através do ‘sim’ de uma jovem humilde, de uma pequena povoação perdida na periferia dum grande império. O Salvador nasceu num presépio, entre animais, como sucedia com os filhos dos mais pobres; foi apresentado no Templo, juntamente com dois pombinhos, a oferta de quem não podia permitir-se pagar um cordeiro (Lc 2, 24; Lv 5, 7); cresceu num lar de simples trabalhadores, e trabalhou com suas mãos para ganhar o pão. Quando começou a anunciar o Reino, seguiam-No multidões de deserdados, pondo assim em evidência o que Ele mesmo dissera: ‘o Espírito do Senhor está sobre Mim, porque Me ungiu para anunciar a Boa-Nova aos pobres’ (Lc 4, 18). A quantos sentiam o peso do sofrimento, acabrunhados pela pobreza, assegurou que Deus os tinha no âmago do seu coração: ‘felizes vós, os pobres, porque vosso é o Reino de Deus’ (Lc 6, 20); e com eles Se identificou: ‘tive fome e destes-Me de comer’, ensinando que a misericórdia para com eles é a chave do Céu (Mt 25, 34-40).<sup>127</sup>

Inspirada na opção de Deus, a Igreja fez uma opção pelos pobres, sonha com “uma Igreja pobre para os pobres. Estes têm muito para nos ensinar. Além de participar do *sensus fidei*, do faro da fé, nas suas próprias dores conhecem Cristo sofredor. É necessário que todos nos deixemos evangelizar por eles” (EG n.198). Por isso, a evangelização é um processo recíproco, uma via de mão dupla (EG n.174). Para a Igreja,

<sup>125</sup> Cf. AUGUSTIN, George. *Por uma Igreja “em saída.” Impulsos da Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, p. 59-72.

<sup>126</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.48.

<sup>127</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.197.

a opção pelos pobres é uma categoria mais teológica que cultural, sociológica, política ou filosófica. Deus ‘manifesta a sua misericórdia antes de mais’ a eles. Esta preferência divina tem consequências na vida de fé de todos os cristãos, chamados a possuírem ‘os mesmos sentimentos que estão em Cristo Jesus’ (Fl 2, 5). Inspirada por tal preferência, a Igreja fez uma opção pelos pobres, entendida como uma ‘forma especial de primado na prática da caridade cristã, testemunhada por toda a Tradição da Igreja.’<sup>128</sup>

Lugar de atuação e horizonte da “Igreja em saída” são as periferias, os lugares de trabalhos precários e as ruas que se tornaram moradias de muitos. Ser “Igreja em saída” para as margens não é natural, é opção que deriva da nossa fé em Cristo, que se fez pobre e sempre se aproximou dos pobres e marginalizados (EG n.186). As periferias, que são lugares de encontro com os marginalizados e os marginais, os fugitivos e os refugiados, com os desesperados e os excluídos, são também lugares do encontro com Deus, que no presépio se fez pequeno; no Egito se fez refugiado; no monte das oliveiras, um desesperado; no tribunal da época, um acusado; na cruz, um condenado à morte e, aparentemente, um abandonado por Deus e pela humanidade.<sup>129</sup>

A opção pelos pobres, é antes de tudo uma opção de Deus que tem a raiz na sua misericórdia. Jesus entrega ao pequeno rebanho seu Reino e, transbordando de alegria no Espírito, bendiz o Pai por lhe atrair os pequeninos (Lc 12,32; 10,21; EG n.141). Se a alegria do Evangelho deve alcançar toda a humanidade, por que uma opção preferencial pelos pobres? Na universalidade da Boa Nova da *Evangelii Gaudium*, trata-se de uma universalidade com prioridades. Por isso, os pobres são o caminho, não o limite.

A alegria do Evangelho aparece nos lugares do despojamento de Jesus: no presépio, no batismo no Jordão, na casa de Nazaré, na cruz e na ressurreição. “Hoje e sempre, os pobres são os destinatários privilegiados do Evangelho, e a evangelização dirigida gratuitamente a eles é sinal do Reino que Jesus veio trazer. Há que afirmar sem rodeios que, existe um vínculo indissolúvel entre a nossa fé e os pobres. Não os deixemos jamais sozinhos!”<sup>130</sup>

A maior contribuição do Concílio para uma teologia da paróquia e sua renovação pastoral vem da redescoberta da Igreja local, ou seja, da diocese, que é “a porção do Povo de Deus que se confia aos cuidados pastorais de um bispo, coadjuvado pelo seu presbitério, para que unida ao seu Pastor, e reunida por ele no Espírito Santo por meio do Evangelho e da Eucaristia, constitua uma Igreja particular, na qual está e opera verdadeiramente a Igreja de Cristo, una, santa, católica e apostólica” (CD, n. 11).

<sup>128</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.198.

<sup>129</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Missão e misericórdia: segundo a Evangelii Gaudium*, p. 81-86.

<sup>130</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.48.

E o desenvolvimento das perspectivas conciliares, na América Latina e Caribe, coube às Conferências gerais do episcopado. Elas procuraram situar a paróquia dentro da Igreja local, e fomentar comunidades menores no interior das paróquias ou ao menos referenciadas à paróquia. Urge renovar a paróquia, inserindo-a profundamente na Igreja local, estrutura essencial da Igreja, e abrindo-a amplamente às comunidades menores, de um lado, e, nas cidades, à pastoral urbana, de outro. Isto ajuda a perceber e a respeitar as dinâmicas próprias da cidade, e, sobretudo, a ler e a reagir evangelicamente diante dos problemas, desafios e dramas da vida humana nas cidades. As interpelações de Francisco, também estão alinhadas com o Concílio e as Conferências episcopais. Daí, percebe-se que a Igreja vive um processo histórico e contínuo de renovação.

Nesta caminhada de conversão e sintonia com o contexto de mudanças, apresenta-se a seguir a proposta de Francisco presente na *Evangelii Gaudium*: os quatro princípios norteadores de toda ação evangelizadora, e os três agentes a conduzirem a “Igreja em saída.”

### 3 INDICAÇÕES DA EVANGELII GAUDIUM PARA UMA IGREJA EM SAÍDA

A Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, remete à XIII Assembleia geral ordinária dos Bispos que de 07 a 28 de outubro de 2012, tratou “A nova Evangelização para a transmissão da fé cristã.” E como já foi abordado, a Exortação vai muito além de uma síntese do Sínodo. Trata-se de um escrito autônomo e programático baseado em várias fontes além do Sínodo. Para Francisco, o foco da nova evangelização não são os destinatários, mas os sujeitos: “a nova Evangelização deve implicar um novo protagonismo de cada um dos batizados. [...] Não digamos mais que somos ‘discípulos e missionários’, mas sempre que somos discípulos missionários”<sup>131</sup> que participam na vida da comunidade. A missionaridade da Igreja é um horizonte e o próprio Papa fala, de um “sonho com uma opção missionária capaz de transformar tudo, para que os costumes, os estilos, os horários, a linguagem e toda estrutura eclesial se tornem um canal proporcionado mais à Evangelização do mundo atual que à autopreservação.”<sup>132</sup>

Segundo Francisco, este ideal (sonho) missionário caminha e se materializa com a realidade de uma administração paroquial e curial, com colaboradores, contas a pagar, voluntários, pessoas concretas santas e pecadoras. Em várias ocasiões, ele ressalta a importância do caráter missionário da paróquia. Em comunidades e paróquias acontece o “ir ao encontro,” seja nas periferias urbanas, continentais ou mundo globalizado. Essas periferias podem ser próximas ou distantes, geográficas, sociais, culturais ou psicológicas. No mundo globalizado a missão *ad gentes* passa na porta de casa. Para tanto, a paróquia e as comunidades precisam se abrir:

não podemos ficar fechados na paróquia, nas nossas comunidades [...], quando há tanta gente esperando o Evangelho. Partir, enviados. Não se trata simplesmente de abrir a porta para acolher, mas de sair pela porta fora para procurar e encontrar.<sup>133</sup>

A *Evangelii Gaudium*, escrita há 45 anos depois de *Medellín*, reconhece “que o apelo à revisão e renovação das paróquias ainda não deu suficientemente fruto, tornando-se ainda mais próximas das pessoas, sendo âmbitos de viva comunhão e participação e orientando-se completamente para a missão.”<sup>134</sup>

<sup>131</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.120.

<sup>132</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.27.

<sup>133</sup> PAPA FRANCISCO. *Pronunciamentos no Brasil. Visita apostólica do Papa Francisco ao Brasil por ocasião da XXVIII Jornada Mundial da Juventude*, p.38.

<sup>134</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.28 final.

“A paróquia não é uma estrutura caduca” nos diz Francisco, pois na sua

grande plasticidade, pode assumir formas muito diferentes que requerem a docilidade e a criatividade missionária do Pastor e da comunidade.” [...] “Isto supõe que esteja realmente em contato com as famílias e com a vida do povo, e não se torne uma estrutura complicada, separada das pessoas, nem um grupo de eleitos que olham para si mesmos. 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. Através de todas as suas atividades, a paróquia incentiva e forma os seus membros para serem agentes da evangelização. É comunidade de comunidades, santuário onde os sedentos vão beber para continuarem a caminhar e centro de constante envio missionário.<sup>135</sup>

Bergoglio destaca, a conveniência e necessidade em permanecer conectados com a “paróquia local, para que todos se integrem de bom grado, na pastoral orgânica da Igreja particular.”<sup>136</sup>

Ao assumir a “natureza missionária” do povo de Deus, como base na *Evangelii Gaudium*, Francisco se apropria do evento de Aparecida para dinamizar “a Missão Continental projetando-a em duas dimensões: programática e paradigmática.” A primeira consiste na realização de “atos de índole missionária.” A segunda,

a missão paradigmática, por sua vez, implica colocar em chave missionária a atividade habitual das Igrejas particulares. Em consequência disso, evidentemente, verifica-se toda uma dinâmica de reformas das estruturas eclesiais. A “mudança de estruturas” (de caducas a novas) não é fruto de um estudo de organização do organograma funcional eclesiástico, de que resultaria uma reorganização estática, mas é consequência da dinâmica da missão.<sup>137</sup>

Ambas as dimensões, “exigem gerar a consciência de uma Igreja que se organiza para servir a todos,” mantendo vivo no discípulo missionário a consciência de pertença eclesial.<sup>138</sup>

### 3.1 PRINCÍPIOS DA AÇÃO EVANGELIZADORA

Na última parte da *Evangelii Gaudium*, especificamente em um conjunto de parágrafos consagrados à paz (217-237), o Papa Francisco propôs quatro princípios cuja aplicação constituiria um “verdadeiro caminho para a paz dentro de cada nação e no mundo inteiro.” As palavras usadas são extremamente gerais: tempo/espaço, unidade/conflito, realidade/ideia, todo/parte, e o primeiro termo de cada binômio é proclamado superior ao segundo. Portanto, é

<sup>135</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.28a.

<sup>136</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.29.

<sup>137</sup> PAPA FRANCISCO. *Pronunciamentos no Brasil. Visita apostólica do Papa Francisco ao Brasil por ocasião da XXVIII Jornada Mundial da Juventude*, p.71-72.

<sup>138</sup> Cf. PAPA FRANCISCO. *Pronunciamentos no Brasil. Visita apostólica do Papa Francisco ao Brasil por ocasião da XXVIII Jornada Mundial da Juventude*, p.72.

preciso manter o olhar fixo nos quatro primeiros termos: “tempo”, “unidade”, “realidade”, “todo”, e cuidar para subordinar os seus segundos.

Para Edson Oriolo, a ação evangelizadora deve ser compreendida dentro de uma visão sistêmica, que Francisco no capítulo IV, da *Evangelii Gaudium*, “a dimensão social da evangelização”, a apresenta com quatro critérios, que são muito caros à teologia pastoral, como princípios norteadores da ação evangelizadora.<sup>139</sup>

### 3.1.1 “O tempo é superior ao espaço”

Ao afirmar que “o tempo é superior ao espaço”, Francisco quer dar centralidade ao tempo em prol do Reino de Deus, mas sem pressa e obsessão por resultados imediatos, pois,

este princípio permite trabalhar a longo prazo. Ajuda a suportar, com paciência, situações difíceis e hostis ou as mudanças de planos que o dinamismo da realidade impõe. [...] Um dos pecados que, às vezes, se nota na atividade sociopolítica é privilegiar os espaços de poder em vez dos tempos dos processos. [...] É cristalizar os processos e pretender pará-los.”<sup>140</sup>

É “ocupar-se mais em iniciar processos do que possuir espaços.” É “privilegiar ações que geram novos dinamismos na sociedade, comprometendo pessoas ou grupos que, se desenvolverão até frutificar em acontecimentos históricos importantes.”

Focar o tempo em relação ao espaço, implica não se deixar seduzir por meras ações conjunturais, mas ser capaz de traçar caminhos, definir estratégias, desencadear processos que façam germinar novas realidades e estar disponível em potencializá-las. A evangelização “exige ter presente o horizonte, adotar processos possíveis e a estrada longa.” Sair da pastoral de manutenção para uma pastoral discípulo missionária, profética, e misericordiosa há de se investir nas pessoas e no seu protagonismo. Com isso, recupera-se o “frescor original do Evangelho”, do qual “despontam novas estradas, métodos criativos, outras formas de expressão, sinais mais eloquentes, palavras cheias de renovado significado para o mundo atual.”<sup>141</sup>

Diante da dificuldade em avançar nos processos em curso, pode haver a tentação do providencialismo e o imediatismo, muito presente no pentecostalismo e também nos meios católicos. Há muitas vezes, o deslocamento do profético para o terapêutico e da militância para uma espiritualidade desencarnada, restrita a esfera da subjetividade individual. Entretanto, o avanço só acontece, mediante assunção dos processos em curso, por mais desafiadora e

<sup>139</sup> Cf. ORIOLO, Edson. *Paróquia renovada: sinal de esperança*, p. 101-105.

<sup>140</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.223.

<sup>141</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.11.

complicada que seja a realidade. Os processos dependem também, de uma ação em rede, de iniciativas e ações em parceria, articuladas em âmbito local, nacional e internacional.

A pastoral que confia em processos, não é uma pastoral passiva que espera acontecer, mas interage, com as várias forças vivas da sociedade local, para que tudo o que diz respeito à dignidade humana, preservação do meio ambiente, promoção integral dos pobres que supere todo tipo de assistencialismo, o bem comum da comunidade como: educação, segurança, saneamento, saúde, trabalho digno, família, etc., possam encontrar eco em uma ação pensada pelo planejamento pastoral. Ao assumir o processo como categoria histórica da pastoral, a *Evangelii Gaudium* consegue sintetizar a vida ativa e a gratuidade do dom da vida, como horizonte dinâmico de esperança.

### 3.1.2 “A unidade prevalece sobre o conflito”

Assumir o processo a partir da realidade, envolvendo tudo e todos, implica viver possíveis conflitos inerentes ao processo e superá-los. Pois, há a tendência, hoje, de fugir do conflito, de não tomar posição para não se incomodar, a viver numa zona de conforto, tudo em nome da tolerância, que na realidade muitas vezes, não deixa de ser indiferença diante das situações que clamam aos céus.

O conflito é um processo natural, comum a todas as pessoas e instituições. O conflito faz parte da vida eclesial. Ele “não pode ser ignorado ou dissimulado: deve ser aceito.” Com isso, não significa deixar-se tomar pelos mesmos, do contrário perde-se as perspectivas e os horizontes se fragmentam, afetando o sentido da unidade profunda da realidade. Francisco incentiva a aceitar, suportar, resolvê-los e transformá-los em elos de um novo processo. “A solidariedade, torna-se assim um estilo de construção da história, um âmbito vital onde os conflitos, as tensões e os opostos podem alcançar uma unidade multifacetada que gera nova vida.”<sup>142</sup> Trata-se de trabalhar para a comunhão e a reconciliação, construindo uma visão política de superação tanto dos oportunismos como das polarizações estéreis. A unidade e a comunhão acima da divisão. “A diversidade é bela, quando aceita entrar constantemente num processo de reconciliação, até selar uma espécie de pacto cultural que faça surgir uma diversidade reconciliada.”<sup>143</sup>

Assumir o conflito é condição para avançar juntos e construir comunidade. Enquanto expressão de diferença exteriorizadas, é o conflito que dá dinamismo à unidade e a enriquece.

---

<sup>142</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.228.

<sup>143</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.230.

Sem respeito e acolhida das diferenças, não há unidade e sim uniformidade. Diferente é o confronto, que significa não abrir mão do próprio ponto de vista e procurar impô-lo aos demais. O confronto rompe com a unidade, mas o conflito, quando assumido com maturidade, a promove e a enriquece. Unidade é sempre unidade de diversidades, que quando assumidas convergem para além dos próprios posicionamentos. Unidade sem conflitos assumidos, é uniformidade e muito sofrimento inútil.<sup>144</sup>

Num mundo globalizado, em processo de diferenciação crescente, cada vez mais as diferenças adquirem ofício de cidadania, e a Igreja precisa não só aprender a conviver com os diferentes, como se enriquecer com as diferenças. Isso exige capacidade de escuta, disposição para o diálogo e uma identidade flexível, em constante estado de reelaboração.

### 3.1.3 “A realidade é mais importante que a ideia”

Ao assumir este princípio, Francisco demonstra que a análise de conjuntura, o estudo da realidade que nos circunda, assim como partir da realidade, é estar em sintonia com a racionalidade moderna indutiva, mostrando a superioridade da razão praxica em relação a uma racionalidade fundada em postulados definidos a priori. A verdade, para ser digna de crédito, precisa passar pela veracidade, pela sua comprovação histórica. No seio do cristianismo, a fé passa pela experiência, uma vez que o divino, para se fazer presente na história, precisa da mediação humana.

A preocupação de Francisco, é evitar as variadas formas de ocultamento da realidade como os purismos evangélicos, os totalitarismos do relativo, os nominalismos declaracionistas, os projetos mais formais que reais, os fundamentalismos a-históricos, os eticismos sem bondade, os intelectualismos sem sabedoria.<sup>145</sup>

Destaca também, que as ideias e os conceitos estão a serviço da apreensão e da ação sobre a realidade. Não por a Palavra em prática, não a levar à realidade é construir sobre areia. Permanecer na pura ideia é degenerar em intimismos e gnosticismos que não dão fruto. Francisco observa que,

há políticos – e líderes religiosos – que se interrogam porque motivo o povo não os compreende nem segue, se as suas propostas são tão lógicas e claras. Possivelmente é porque se instalaram no reino das puras ideias e reduziram a política ou a fé à retórica; outros esqueceram a simplicidade e importaram de fora uma racionalidade alheia à gente.<sup>146</sup>

<sup>144</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *Prefácio*. In: ALBUQUERQUE, Francisco das Chagas de; GODOY, Manoel José de. (Org.). *A pastoral numa Igreja em saída*, p. 11-12.

<sup>145</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.231b.

<sup>146</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.232.

A ideia desligada da realidade dá origem a idealismos desconectados. Não há conversão ao Evangelho, sem conversão à realidade, lugar onde Deus se revela, falou e continua falando. Santo Agostinho advertia que Deus, primeiro nos deu o livro da vida e, só depois, nos deu o livro da Bíblia, um código para saber ler Deus que sempre se revela na vida. Por isso, no seio da teologia Latino-americana, a história, a vida ou as práticas são lugar teológico.<sup>147</sup>

Tendo conhecimento da realidade, é possível organizar e desencadear processos, para melhorar as pastorais, serviços, comunidades e ajudar a revitalização das paróquias. Ciente da realidade, é possível iniciar e estabelecer ações necessárias à ação evangelizadora da Igreja.

### 3.1.4 “O todo é superior à parte”

Num mundo globalizado, no qual os problemas têm causas múltiplas, uma ação pastoral alicerçada numa visão ‘paroquial’ do mundo, está condenada à inoperância. É uma imposição manter o elo vital entre o local e o global. É preciso estar atento à dimensão global, sem perder de vista a realidade local, pois é ela que faz a comunidade caminhar com os pés no chão.

Esta premissa de Bergoglio, destaca os possíveis conflitos entre a relação do global e o local. O diálogo e a harmonia entre ambos, por um lado, impede o universalismo abstrato e, por outro, de sermos eremitas localistas, condenados a repetir sempre as mesmas coisas, incapazes de nos deixar interpelar pelo que é diverso e de apreciar a beleza que Deus espalha fora das próprias fronteiras.<sup>148</sup>

Francisco destaca que, “tanto a ação pastoral como a ação política procuram reunir nesse poliedro o melhor de cada um” (EG n.236), pois a ação evangelizadora no que está próximo, no âmbito local tem que ter horizontes e uma perspectiva mais ampla. O foco é o dinamismo de “Igreja em saída,” de Igreja discipula missionária, profética, misericordiosa, em que,

a Boa Nova é a alegria dum Pai que não quer que se perca nenhum dos seus pequeninos. Assim nasce a alegria no Bom Pastor que encontra a ovelha perdida e a reintegra no seu rebanho. O Evangelho é fermento que leveda toda a massa e cidade que brilha no cimo do monte, iluminando todos os povos. O Evangelho possui um critério de totalidade que lhe é intrínseco: não cessa de ser Boa Nova enquanto não for anunciado a todos, enquanto não fecundar e curar todas as dimensões do homem, enquanto não unir todos os homens à volta da mesa do Reino.<sup>149</sup>

A emergência de uma consciência planetária é um dos sinais dos tempos na atualidade. A crise ecológica forjou o imperativo de um olhar global, a partir do local. As conjunturas

<sup>147</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *Prefácio*. In: ALBUQUERQUE, Francisco das Chagas de; GODOY, Manoel José de. (Org.). *A pastoral numa Igreja em saída*, p. 9.

<sup>148</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.234.

<sup>149</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.237.

precisam ser relacionadas com as estruturas. As partes precisam ser tomadas como porção de um todo, dado que parte é parte, já a porção contém o todo.<sup>150</sup>

Estes quatro princípios e critérios, orientados pela doutrina social da Igreja, podem guiar “o desenvolvimento da convivência social e a construção de um povo onde as diferenças se harmonizam dentro de um projeto comum.”<sup>151</sup> Por isso que, para interagir com o mundo de hoje, não basta de vez em quando fazer mudança de mentalidade. É preciso uma mentalidade de mudança, para aprender a superar os conflitos, e aproveitar os mesmos para que toda atividade eclesial, toda comunidade paroquial se mantenha focada.

### 3.2 AGENTES DE UMA IGREJA EM SAÍDA

O termo “Igreja em saída”, é forjado e salientado muitas vezes pelo Papa Francisco na exortação apostólica *Evangelii Gaudium*, a alegria do Evangelho. Ele deseja redescobrir na experiência de fé a dimensão povo de Deus, povo que caminha sintonizado com o projeto de amor do Pai. E para executar a proposta de uma “Igreja em saída”, Francisco aposta na missionaridade da Igreja, de modo que “hoje todos somos chamados a esta nova ‘saída missionária’ (EG n.20), sem medo de enfrentar os cenários e os desafios próprios da missão evangelizadora. É um convite a uma “nova práxis” eclesial, pois, “não se pode deixar as coisas como estão. Neste momento não nos serve uma simples administração. Constituamo-nos em estado permanente de missão, em todas as regiões da terra.”<sup>152</sup>

A missão é uma questão vital da Igreja, faz parte da sua natureza. Para tanto, “todos somos chamados a dar aos outros o testemunho explícito do amor salvífico do Senhor, que, sem olhar às nossas imperfeições, nos oferece a sua proximidade, a sua Palavra, a sua força, e dá sentido à nossa vida.”<sup>153</sup> Ou seja, é “ter a disposição permanente de levar aos outros o amor de Jesus; e isto sucede espontaneamente em qualquer lugar: na rua, na praça, no trabalho, num caminho,”<sup>154</sup> onde a Luz do Evangelho precisa alcançar.

Para Francisco, “Igreja em saída” é, uma Igreja que sai da comodidade dos seus templos para ir ao encontro dos mais fragilizados, promovendo uma relação aberta e não fechada, porque, quando se fecha em si mesma, limita ou sujeita a participação das pessoas na vida

---

<sup>150</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *Prefácio*. In: ALBUQUERQUE, Francisco das Chagas de; GODOY, Manoel José de. (Org.). *A pastoral numa Igreja em saída*, p. 10-11.

<sup>151</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.221.

<sup>152</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.25.

<sup>153</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.121.

<sup>154</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.127.

eclesial, criando uma espécie de “alfândega controladora” dos que podem entrar e dos que não podem, e que estão sujeitos ao julgamento pelos fiéis à ortodoxia, sendo eles como referenciais e não a acolhida misericordiosa do Pai.<sup>155</sup> “Igreja em saída” é missão, e a missão está sempre relacionada com o mundo.

Não existe nenhuma missão no abstrato, no vácuo, fora do tempo, do espaço e das culturas. Missão é o encontro de Deus com o mundo, do Divino com o humano. Missão é um processo de integração, de relação, de comunhão, de urgência, e não se realiza sem tensões e lutas.<sup>156</sup> Ela não exclui ninguém e nem uniformiza. Ela é universal, solidária, constrói a unidade na diferença, acolhe a todos na comunhão. A Igreja necessita transformar suas estruturas, e seus modos pastorais focando-os na missionariedade. Por isso, Comblin nos assegura que, de todos os carismas, o mais importante, o mais necessário e o mais urgente é o carisma missionário.<sup>157</sup>

### 3.2.1 Igreja “povo de Deus” 158

Com a “Igreja em saída”, o Papa Francisco ressignifica o conceito “povo de Deus”,<sup>159</sup> ou seja, retoma a compreensão do Vaticano II, que a Constituição sobre a Igreja, *Lumen gentium*, definiu: primeiramente como mistério, porque nasce do coração do Cristo, de onde vem e recebe a sua missão do próprio Deus, e é conduzida pela força do Espírito. Em segundo lugar, o Concílio definiu a Igreja como povo de Deus, fortalecendo a dimensão batismal e o sacerdócio comum de todos os fiéis, compreendendo a Igreja não mais de forma piramidal, mas

<sup>155</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.47.

<sup>156</sup> Cf. PANAZZOLO, João. *Missão para todos: introdução à missiologia*, p.101.

<sup>157</sup> Cf. COMBLIN, José. *Pastoral urbana: o dinamismo na evangelização*, p.61s.

<sup>158</sup> POVO DE DEUS – Na Constituição Dogmática *Lumen Gentium* sobre a Igreja, elaborada no Concílio Ecumênico Vaticano II, recupera o conceito Povo de Deus para qualificar o conjunto dos fiéis batizados, sejam eles, clérigos, religiosos (as) ou leigos (as). Foi promulgada pelo Papa Paulo VI no dia 21 de novembro de 1964, entrando para a história da Igreja, como um divisor de águas nas questões teológicas sobre eclesiologia. O conceito “povo de Deus” serviu bem ao concílio para dizer que todos os batizados têm parte na dignidade sacerdotal, profética e real do povo de Deus. Para maior aprofundamento ver KASPER, Walter. *A Igreja Católica: essência, realidade, missão*. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2012, P.167-174.

<sup>159</sup> PAPA FRANCISCO. *O que significa dizer ser “povo de Deus”?* Antes de tudo quer dizer que Deus não pertence propriamente a algum povo; porque Ele nos chama, convoca-nos, convida-nos a fazer parte do seu povo, e este convite é dirigido a todos, sem distinção, porque a misericórdia de Deus “quer a salvação para todos” (1 Tm 2, 4). Jesus não diz aos Apóstolos e a nós para formarmos um grupo exclusivo, um grupo de elite. Jesus diz: ide e fazei discípulos todos os povos (cfr. Mt 28, 19). São Paulo afirma que no povo de Deus, na Igreja, “não há judeu nem grego... pois todos vós sois um em Cristo Jesus” (Gal 3, 28). Gostaria de dizer também a quem se sente distante de Deus e da Igreja, a quem está temeroso ou indiferente, a quem pensa não poder mais mudar: o Senhor chama também você a fazer parte do seu povo e o faz com grande respeito e amor! Ele nos convida a fazer parte deste povo, povo de Deus. (Catequese na Praça São Pedro, Quarta-feira, 12 de junho de 2013, cf. Boletim da Santa Sé. Tradução: Jéssica Marçal.)

na comunhão de todos os batizados que, tem o Cristo como seu centro, e a Ele e por Ele exercem o seu ministério.<sup>160</sup>

Uma vez que, “ser Igreja significa ser povo de Deus, de acordo com o grande projeto de amor do Pai, isso implica ser fermento de Deus no meio da humanidade.”<sup>161</sup>

“Não se trata de uma nova Igreja, mas de um modo novo de ver a Igreja, que deve levar a um novo modelo eclesial.”<sup>162</sup> Para alcançar este objetivo, é necessário romper com padrões e regras fortemente petrificadas que, em vez de unir o povo de Deus, separam, de modo que a grande parte do “povo batizado não sente a sua pertença à Igreja, isso deve-se também à existência de estruturas, com clima pouco acolhedor em algumas das paróquias e comunidades.”<sup>163</sup> Com isso fica claro que,

a Igreja é para Francisco muito mais do que uma instituição orgânica e hierárquica, é sobretudo Povo de Deus a caminho para Deus, povo peregrino e evangelizador que transcende também toda a necessária expressão institucional [...]. Com base na sua teologia do Povo de Deus, ele opõe-se a todo clericalismo [...]. Ele quer que todo o Povo de Deus participe da vida da Igreja: homens, mulheres, leigos e clérigos, jovens e velhos.<sup>164</sup>

Significa dizer que, “a Igreja deve ser lugar da misericórdia gratuita, onde todos possam sentir-se acolhidos, amados, perdoados e animados a viver segundo a vida boa do Evangelho”<sup>165</sup>, de modo que se possa suscitar na Igreja nova expressão da fé e da vida cristã que envolva a totalidade do ser humano, o seu corpo inteiro e não somente a razão abstrata ou científica. A Igreja é feita de pessoas humanas completas, com todo o seu ser e todo o seu agir. A Igreja não é composta somente de um aparelho de santificação, cujos elementos ativos seriam os membros da hierarquia.<sup>166</sup>

O propósito de Francisco, com o processo de retomada do conceito de povo de Deus, à luz de uma “Igreja em saída”, é atualizar com sabedoria um conceito que tem suas raízes na Bíblia e foi conscientemente discutido e assumido pelo Vaticano II. É nesta perspectiva, que

o cristianismo não dispõe de um único modelo cultural, mas permanecendo o que é, na fidelidade total ao anúncio evangélico e à Tradição da Igreja, o cristianismo assumirá também o rosto das diversas culturas e dos vários povos onde for acolhido e se radicar.<sup>167</sup>

<sup>160</sup> Cf. KUZMA, Cesar. *Cantar com Francisco! Provocações eclesiológicas a partir da Evangelii Gaudium*. In: PORTELLA, Joel Amado; FERNANDES, Leonardo Agostini (org.). *Evangelii Gaudium em questão: aspectos bíblicos, teológicos e pastorais*, p.204-205.

<sup>161</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.114.

<sup>162</sup> KASPER, Walter. *Papa Francisco: a revolução da misericórdia e do amor*, p.56.

<sup>163</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.63.

<sup>164</sup> KASPER, Walter. *Papa Francisco: a revolução da misericórdia e do amor*, p.57.

<sup>165</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.114.

<sup>166</sup> Cf. COMBLIN, José. *Povo de Deus*, p.26.

<sup>167</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.116.

Pensar numa “Igreja em saída” é, portanto, não ter medo de rever determinados costumes, determinados preceitos eclesiais, alguns muito radicados no curso da história e eficazes noutras épocas, mas incapazes de responder às exigências hodiernas. Por isso a convicção de que, não se pode mais confiar simplesmente na força do passado, mas é preciso acolher a novidade exortativa que incomoda, pois mexe com uma estrutura milenar, que no decorrer da história, foram se incorporando elementos secundários e que, atualmente são tidos como prioritários e essenciais à fé cristã católica. É preciso romper com estes e tantos outros paradigmas, não é tarefa fácil, porque exige, tanto do Magistério como de todo fiel cristão, uma mudança radical de mentalidade, à luz do Evangelho antes que das normas e das regras doutrinárias muitas vezes impostas à força.

### 3.2.2 Caminho da sinodalidade

O Papa Francisco, ao afirmar que o caminho da sinodalidade é o caminho que Deus espera da Igreja no terceiro milênio, propõe a toda Igreja um empenho programático teológico-pastoral sem precedentes. Desde os tempos da Igreja primitiva, foram realizados muitos concílios e sínodos, como expressões da sinodalidade inerentes ao ser e à missão da Igreja.<sup>168</sup>

A sinodalidade, nesse contexto eclesiológico, mostra o específico modo de viver e de agir (*modus vivendi et operandi*) da Igreja povo de Deus. Assim, manifesta e realiza concretamente seu ser comunhão ao caminhar em união, ao reunir-se em assembleia e ao contar com a participação ativa, de todos os seus membros na ação evangelizadora pois,

---

<sup>168</sup> Tanto na Escritura, na Tradição e na história comprovam como a Igreja perseverou no caminho da unidade e da comunhão em meio a diversidades de lugares, de culturas, de situações e dos tempos, das diferentes concepções de Igreja. A convocação de Abraão e sua descendência (Gn 12,1-3; 17,1-5) é a ecclesia sancionada no pacto do Sinai (Ex 24,6-8); o povo de Deus libertado se torna o interlocutor do Senhor e, no caminho do êxodo, reúne-se ao seu redor para celebrar o culto e viver. Aqui está a manifestação da vocação sinodal do Povo de Deus, com Moisés à frente e a colaboração colegiada dos juízes, anciãos e levitas. Os Atos dos Apóstolos atestam importantes momentos no caminho da Igreja apostólica chamada ao exercício comunitário de discernimento da vontade do Senhor ressuscitado: dia de Pentecostes (At 2,2-3); escolha de setes homens de boa reputação, plenos do Espírito e de sabedoria para servir as mesas (At 6,1-6), e no discernimento sobre a crucial questão da missão junto aos gentios (At 10). Concílio Apostólico de Jerusalém (At 15 e Gl 2,1-10). O apóstolo Paulo delinea a sinodalidade ao invocar a imagem da Igreja como Corpo de Cristo (1Cor 12,13s). Nas últimas décadas temos vários sínodos: catequese (*Catechesi Tradendae*, 1979); ação missionária da Igreja (*Redemptoris Missio*, 1990); vocação e a missão dos leigos na Igreja e no mundo contemporâneo (*Christifideles Laici*, 1988); a vocação sacerdotal, vida e ministérios dos presbíteros (Pastores Dabo Vobis, 1992); missão dos bispos (Pastores Gregis, 2001); religiosos e religiosas (*Vita Consecrata*, 1996); a família (*Amoris Laetitia*, 2014-2015); jovens, a fé e discernimento vocacional (*Christus Vivit*, 2019); região Pan-Amazônica (Querida Amazônia, 2019). Há também as Conferências do Episcopado da América Latina e do Caribe: Medellín, 1968; Puebla, 1979; Santo Domingo, 1992; Aparecida, 2007. A Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), tem primado em manter suas Assembleias anuais, elaboração e aprovação das Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja do Brasil há cada 04 anos, procurando manter as dioceses brasileiras em constante busca de novos meios e estratégias de evangelização. Para maior aprofundamento ver KASPER, Walter. *A Igreja Católica: essência, realidade, missão*. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2012, p.341-349.

em todos os batizados, desde o primeiro ao último, atua a força santificadora do Espírito que impele a evangelizar. [...] A presença do Espírito confere aos cristãos certa conaturalidade com as realidades divinas e uma sabedoria que lhes permite captá-las intuitivamente, embora não possuam os meios adequados para expressá-las com precisão.<sup>169</sup>

A renovação sinodal da Igreja, passa pela revitalização das estruturas sinodais, mas se exprime também, na resposta ao gratuito chamado de Deus, para viver como seu povo que caminha na história em direção ao seu Reino. Atualmente, a história é marcada pelo secularismo, pelo pluralismo religioso e cultural numa cultura marcadamente urbana. É nesse contexto que a sinodalidade requer constante conversão pastoral e missionária, a qual consiste em uma renovação de mentalidade, de atitudes, de práticas e de estruturas para manter-se fiel à própria vocação.

Um dos grandes desafios para a conversão pastoral na vida da Igreja, é intensificar a mútua colaboração de todos no testemunho evangelizador, a partir dos dons e serviços de cada um, sem clericalizar os leigos nem secularizar o clero. Existem outros paradigmas ainda muito presentes na cultura eclesial, e que devem ser superados: concentração de responsabilidade da missão no ministério dos pastores (bispos, sacerdotes), a insuficiente valorização da vida consagrada e dos dons carismáticos, e a pouca apreciação da atual ação específica e qualificada dos fiéis leigos, particularmente das mulheres. No entanto, sem a conversão do coração e da mente, e sem uma acolhida e escuta recíproca e sincera, pouco resolve os instrumentos externos propostos.

O fator urbano, requer da comunidade eclesial mais do que nunca, o testemunho de comunhão, coerência de vida, santidade, e não tanto ativismo pastoral. O mais importante não é realizar ações, mas evangelizar por meio delas.<sup>170</sup> Os sínodos, sobretudo os diocesanos, têm como meta primordial: constatar até que ponto a mensagem de Jesus de Nazaré, por meio da Igreja local, alcança os católicos, é fermento de transformação na comunidade local, e quais os métodos mais usuais, bem como as lacunas e os pontos fortes da evangelização.

O objetivo básico do Sínodo diocesano é rever, renovar e revitalizar a pastoral da diocese, passando pela avaliação e a reflexão sobre os diversos aspectos da realidade eclesial diocesana, o discernimento sobre as decisões a tomar, à luz da Palavra de Deus e do Magistério da Igreja, e a elaboração de diretrizes pastorais para suscitar um novo dinamismo na vida da diocese.<sup>171</sup>

E neste processo, nenhuma comunidade deve isentar-se de entrar decididamente, com todas as forças, nos processos constantes de renovação missionária, e de abandonar as

<sup>169</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.119.

<sup>170</sup> Cf. VALADEZ FUENTES, Salvador. *Espiritualidade pastoral: como superar uma pastoral "sem alma"*, p.22.

<sup>171</sup> [http://www.paroquiadombosco.org.br/lermais\\_materias.php?cd\\_materias=751&friurl=-Sinodo-Arquidiocesano-de-Sao-Paulo-](http://www.paroquiadombosco.org.br/lermais_materias.php?cd_materias=751&friurl=-Sinodo-Arquidiocesano-de-Sao-Paulo-) consulta em 28/05/2020.

ultrapassadas estruturas que já não favoreçam a transmissão da fé.<sup>172</sup> Esta firme decisão missionária, deve impregnar todas as estruturas eclesiais e todos os planos pastorais de dioceses, paróquias, comunidades religiosas, movimentos e qualquer instituição da Igreja.

Só assim será possível superar uma pastoral de conservação, de ativismo, de medo do novo, de retrocesso a métodos antiquados, e buscar caminhos pastorais novos para responder aos constantes desafios que se apresentam. Nos tempos atuais, o sínodo se apresenta não como novidade ou modismo, mas como uma necessidade e parte integrante do ser e do agir eclesiais. O princípio da sinodalidade ajuda, por meio do discernimento no Espírito, a reconhecer a situação pastoral em que a Igreja local se encontra, e proporciona uma reflexão e decisão sobre a situação que se quer alcançar.

Sinodalidade e conversão pastoral caminham juntas, pois na sinodalidade encontra-se a unidade e a comunhão de todos os batizados, e a conversão pastoral é o impulso constante do povo de Deus, que, revendo sua ação, sob o impulso do Espírito Santo, se faz presente em todas as circunstâncias.

### 3.2.3 Paróquias renovadas

Partindo da vida concreta da humanidade, de suas alegrias e esperanças, tristezas e angústias (GS 1), Francisco procura olhar nos olhos do outro. Seu ponto de partida para a missão da Igreja, é o sofrimento concreto das pessoas, a indignação com a fome e a ganância, com a solidão e o abandono, com a falta de solidariedade e com a negação de reconhecimento. Por isso, o lugar concreto dessa realidade e ponto de partida para a missão são a comunidade e a paróquia. Em várias ocasiões, Francisco insiste em ressaltar a importância do caráter missionário da paróquia. A proposta em questão não é de abandonar as paróquias, mas de dinamizá-las pela proximidade e pela misericórdia.

Ao afirmar que a renovação eclesial é inadiável, Francisco alerta a todos os que fazem parte da Igreja, que ela deve ser sempre reformada. Na *Evangelii Gaudium*, convida todos “a serem ousados e criativos nesta tarefa de repensar os objetivos, as estruturas, o estilo e os métodos evangelizadores das respectivas comunidades.”<sup>173</sup> Ele anima todas as comunidades a desenvolverem a capacidade de escutar os sinais dos tempos. Porém, enfatiza a importância do vínculo com a paróquia local:

as outras instituições eclesiais, comunidades de base e pequenas comunidades, movimentos e outras formas de associação são uma riqueza da Igreja que o Espírito

<sup>172</sup> Cf. CELAM. *Documento de Aparecida*, n.365.

<sup>173</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.33.

suscita para evangelizar todos os ambientes e setores. Frequentemente trazem um novo ardor evangelizador e uma capacidade de diálogo com o mundo que renovam a Igreja. Mas é muito salutar que não percam o contato com esta realidade muito rica da paróquia local e que se integrem de bom grado na pastoral orgânica da Igreja particular. Esta integração evitará que fiquem só com uma parte do Evangelho e da Igreja, ou que se transformem em nômades sem raízes.<sup>174</sup>

A paróquia, como expressão da “Igreja em saída”, é a comunidade de discípulos missionários que, na visão de Francisco há de agir seguindo cinco atitudes básicas:

*Primeiram – Ir à frente* – Diante da experiência do Senhor que “tomou a iniciativa e precedeu-a no amor” (1Jo 4,10), e por isso, toma a iniciativas sem medo de ir ao encontro dos batizados e dos afastados com planejamentos de evangelização, em atitude ousada de acolhida. Sabendo

tomar a iniciativa sem medo, ir ao encontro, procurar os afastados e chegar às encruzilhadas dos caminhos para convidar os excluídos. Vive um desejo inexaurível de oferecer misericórdia, fruto de ter experimentado a misericórdia infinita do Pai e a sua força difusa.<sup>175</sup>

*Envolver-se* - É consequência de quem se deixou tocar e tomar pela iniciativa do Senhor. Atitude visível e prática manifestada em atuações concretas do próprio Senhor,

Jesus lavou os pés aos seus discípulos. O Senhor envolve-Se e envolve os seus, pondo-Se de joelhos diante dos outros para os lavar; mas, logo a seguir, diz aos discípulos: ‘Sereis felizes se o puserdes em prática’ (Jo 13, 17). Com obras e gestos, a comunidade missionária entra na vida diária dos outros, encurta as distâncias, abaixa-se – se for necessário – até à humilhação e assume a vida humana, tocando a carne sofredora de Cristo no povo. Os evangelizadores contraem assim o ‘cheiro de ovelha’, e estas escutam a sua voz.<sup>176</sup>

*Acompanhar* - A comunidade assume o compromisso de estar junto, compreender e ir com a “humanidade em todos os processos, por mais duros e demorados que sejam. Conhece as longas esperas e a suportação apostólica. A evangelização patenteia muita paciência, e evita deter-se a considerar as limitações.”<sup>177</sup>

*Frutificar* – Encontrar meios para fazer com que, a Palavra de Deus se encarne na situação concreta e, dê frutos de vida nova, não obstante imperfeições e defeitos. Estar atentos as surpresas de Deus e entrar em seus mistérios,

porque o Senhor a quer fecunda. Cuida do trigo e não perde a paz por causa do joio. O semeador, quando vê surgir o joio no meio do trigo, não tem reações lastimosas ou alarmistas. [...] O discípulo sabe oferecer a vida inteira e jogá-la até ao martírio como testemunho de Jesus Cristo, mas o seu sonho não é estar cheio de inimigos, mas antes que a Palavra seja acolhida e manifeste a sua força libertadora e renovadora.”<sup>178</sup>

<sup>174</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.29.

<sup>175</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.24a.

<sup>176</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.24b.

<sup>177</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.24c.

<sup>178</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.24d.

*Festejar* – A comunidade evangelizadora e jubilosa, sabe e procura manter sempre vivo o espírito festivo:

celebra e festeja cada pequena vitória, cada passo em frente na evangelização. No meio desta exigência diária de fazer avançar o bem, a evangelização jubilosa torna-se beleza na liturgia. A Igreja evangeliza e se evangeliza com a beleza da liturgia, que é também celebração da atividade evangelizadora e fonte dum renovado impulso para se dar.<sup>179</sup>

Uma “Igreja em saída”, deve considerar todas as suas atividades na perspectiva missionária, e a missão como desdobramento para fora da condição cristã, e a evangelização é o modo de existir da Igreja. Para Francisco, toda vida eclesial missionária é movimento para dentro e para fora. Por isso, “a saída missionária é o paradigma de toda obra da Igreja”<sup>180</sup> Nenhuma Igreja particular pode dizer que não precisa de uma nova evangelização. É necessária uma mudança fundamental de perspectiva: tudo o que se vive e se faz na Igreja deve ser vivido e assumido numa ótica missionária.<sup>181</sup>

Como se pode perceber, nesta dinâmica teológica pastoral, o povo não é objeto ou mero destinatário da evangelização. A ação pastoral transforma o povo-objeto em povo-sujeito, delegando-lhe responsabilidade, transformando-o em protagonista de sua ação. Assim, num processo libertador, não existem mais destinatários, a quem será incutida uma mensagem, mas sim interlocutores. Não se trata de doutrinação, mas processo de aprender a aprender, de conscientização à luz da fé.

Como proceder para que, os princípios norteadores da ação evangelizadora, sejam considerados e assimilados na práxis quotidiana das paróquias pelos agentes e organismos responsáveis a uma “Igreja em saída”? Com a contribuição da ciência da gestão, se apresenta e aprofunda no próximo capítulo, alguns conceitos de gestão e evolução no tempo, bem como, modelos de gestão e algumas atitudes condizentes à uma paróquia em saída.

<sup>179</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.24e.

<sup>180</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.15.

<sup>181</sup> Cf. AUGUSTIN, George. *Por uma Igreja “em saída.” Impulsos da Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, p. 101-104.

#### 4 GESTÃO ECLESIAL PAROQUIAL

A missão da Igreja é anunciar o Evangelho a toda criatura. Esta é a ordem de Jesus: “Ide por todo o mundo, proclamai o Evangelho a toda criatura” (Mc 16,15). “Ide, portanto, e fazei que todas as nações se tornem discípulas, batizando-as em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo, ensinando-as a observar tudo quanto vos mandei” (Mt 28,19-20). E para cumprir tal missão, recebeu a força do Espírito Santo, “que descera sobre vós e sereis minhas testemunhas em Jerusalém, em toda Judeia e Samaria e até os confins da terra” (At 1,8).

A partir desta experiência pessoal e comunitária do amor de Deus, a Igreja procurou levar a termo esta missão no caminhar da história. Para tanto, se organizou criando estruturas, e a paróquia é uma delas, que há vários séculos é uma das organizações mais visíveis e presente onde “muitos fiéis tem uma experiência concreta de Cristo e de comunhão eclesial.”<sup>182</sup> Todavia, no atual momento histórico, com a urbanização (tanto na localização quanto na mentalidade), as estruturas paroquiais são profundamente desafiadas a “abandonarem as ultrapassadas estruturas que já não favoreçam a transmissão da Fé.”<sup>183</sup> Para tanto, requer “atitudes novas dos párocos e dos sacerdotes que estão a serviço delas”<sup>184</sup>e, “que todos os leigos se sintam corresponsáveis na formação dos discípulos e na missão.”<sup>185</sup>

Dessa forma, é fundamental que clero e leigos, repensem e busquem novas formas de gestão, de conhecimento e habilidades como líderes cristãos, diante dos novos paradigmas de evangelização. Para Nogueira, “todo padre e todos os líderes da Igreja, devem ter um bom curso de administração, de economia para terem uma visão mais ampla e profissional da instituição religiosa, especialmente nas paróquias.”<sup>186</sup>

Porém, muitas vezes e em muitos ambientes eclesiais, há um equívoco comum, pois consideram a gestão como algo específico de empresas comerciais, que visam somente o lucro e o sucesso. A ciência e a prática da gestão desenvolveram-se, sobretudo nas empresas comerciais e lucrativas, mas não é algo específico e patrimônio delas. É uma conquista da humanidade.

Para Murad, gestão é a competência e a arte para gerenciar processos e liderar pessoas, em vista da missão de qualquer organização. Espiritualidade, por sua vez, é o processo da experiência de fé, pessoal e comunitária, que motiva as ações e alimenta as convicções mais

<sup>182</sup> Cf. CELAM. *Documento de Aparecida*, n.170.

<sup>183</sup> Cf. CELAM. *Documento de Aparecida*, n .365.

<sup>184</sup> Cf. CELAM. *Documento de Aparecida*, n .201.

<sup>185</sup> Cf. CELAM. *Documento de Aparecida*, n .202.

<sup>186</sup> NOGUEIRA, Luiz Rogério. *Gestão administrativa e financeira eclesial*, p. 40.

profundas. O gestor cristão precisa romper com os paradigmas do passado, e se adaptar aos novos conceitos de como liderar pessoas e processos. Para estar a serviço de uma comunidade, ele necessita envolvê-la de forma que, todos assumam a sua responsabilidade e se sintam estimulados a dar o melhor de si. Sendo assim, unidos poderão coordenar processos que terão por finalidade estabelecerem metas, isto é, aonde se quer chegar, com isto pode-se tecer estratégias, realizar atividades, avaliá-las e aprender com elas, gerando mudanças.

Não se trata de priorizar a gestão e inferiorizar a espiritualidade, mas articular de uma maneira satisfatória estes dois pilares. Uma organização cristã sem gestão fracassa e se lhe faltar a espiritualidade se esvazia.<sup>187</sup>

Neste horizonte evangelizador, são apresentados vários temas referentes a Gestão Eclesial Paroquial, no intuito de renovar e oxigenar a dinâmica paroquial.

#### 4.1 CONCEITO DE GESTÃO E EVOLUÇÃO NO TEMPO

Gestão é um substantivo feminino que vem do termo latino *gestione*, e configura o ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possam ser administrados com alguma finalidade: seja em benefício próprio ou de uma entidade. O termo é amplamente utilizado no campo empresarial, e nesse sentido, a gestão define o ato de administrar recursos de modo eficaz, para que determinadas metas possam ser alcançadas.<sup>188</sup>

Segundo o dicionário financeiro,

gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à administração de empresas e de outras instituições visando fazer com que alcancem os seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente. O conceito de gestão possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na organização. Esses recursos podem ser tanto materiais e financeiros como humanos, tecnológicos ou de informação.<sup>189</sup>

Mas, para se chegar a essa definição, foi preciso percorrer um longo caminho com a contribuição de muitos administradores e pensadores da administração. Para compreender o conceito de gestão, e sua evolução até nossos dias, o melhor caminho a percorrer é a história.

Na evolução histórica da administração, e na aplicação de seus conceitos nas diversas sociedades e em suas organizações, duas instituições se destacaram nos princípios administrativos: a Igreja Católica Apostólica Romana e as Organizações militares. Ambas contribuíram bastante para a evolução administrativa, pois diante dos muitos conflitos e na

<sup>187</sup> Cf. MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*, p. 155.

<sup>188</sup> Cf. <https://triplait.com/o-que-e-gestao/> - consulta em 05/06/2020.

<sup>189</sup> <https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/> - consulta em 05/06/2020.

evolução do tempo, conseguiram definir com mais clareza sua missão, objetivos, diretrizes, regras e regulamentos, assim como sua hierarquia organizacional.

Mas, a ciência da gestão de empresas, começa a nascer e tomar forma na virada do século XVIII para o XIX, como consequência da 1ª Revolução Industrial.<sup>190</sup> O principal impulsionador foi a invenção da máquina a vapor, pois até então, o desempenho de um negócio dependia exclusivamente da força humana ou animal. A partir da criação dela, esse paradigma começou a mudar, pois uma máquina era capaz de realizar o trabalho de centenas de homens ou cavalos.

As ferrovias também tiveram papel fundamental, visto que as locomotivas a vapor transportavam grandes cargas de produtos em um único dia, e levavam o excedente de produção a mercados ainda inexplorados. Motivados pelos efeitos dessa transformação, especialmente pelo incremento exponencial de seus lucros, empresários e empreendedores mudaram sua mentalidade e começaram a projetar novas fábricas, que logo se transformaram em indústrias. Um dos pilares do novo pensamento organizacional foi a especialização do trabalho. Surgiu então, uma figura que ocuparia lugar central na sociedade: o trabalhador.

Com a rápida evolução da industrialização, métodos e modelos de gestão, que nunca foram pensados antes precisavam ser criados, visando aumentar a produtividade das fábricas.

A Escola da Administração Científica, iniciada por volta de 1900 pelo norte Americano Frederick W. Taylor, que é considerado o fundador da moderna Teoria da Administração, é tida como referencial. Taylor teve inúmeros seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros), e provocou verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. Sua premissa era de que, o trabalhador não pode analisar racionalmente sua tarefa, muito menos determinar qual é o processo mais eficiente: precisa ser criada uma função que faça isso, surge o encargo de gerente. Na Europa, a administração científica chegou

---

<sup>190</sup> A *1ª Revolução Industrial* apresenta quatro fases distintas: *1a fase*: Mecanização da indústria e da agricultura, com o aparecimento da máquina de fiar, do tear hidráulico, do tear mecânico e do descaroçador de algodão, que substituíram o trabalho do homem e a força motriz muscular do homem, do animal ou da roda de água. *2a fase*: Aplicação da força motriz à indústria. As máquinas a vapor transformam as antigas oficinas em fábricas. *3a fase*: Desenvolvimento do sistema fabril. O artesão e sua pequena oficina patronal desaparecem para ceder lugar ao operário e às fábricas e usinas baseadas na divisão do trabalho. Surgem as indústrias em detrimento da atividade rural. A migração de massas humanas das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas provoca a urbanização. *4a fase*: Espetacular crescimento dos transportes e das comunicações. A navegação a vapor, os locomotivos a vapor e novos meios de transporte e de comunicação apareceram com surpreendente rapidez. O telégrafo elétrico, o selo postal e o telefone impelem o forte desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial e as profundas transformações e mudanças que ocorreriam com uma velocidade maior (Cf. <http://www.fatecc.com.br/ead-moodle/tecnicoadministracao/introducaoadministracao.pdf>, p. 13-14. Consulta em 10 de agosto de 2020).

por meio de Henri Fayol, que identificou as cinco funções do gerente: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar.<sup>191</sup>

Na segunda metade do século XIX até o início do século XX, é tido por alguns historiadores como a 2ª Revolução Industrial.<sup>192</sup> Essa fase do universo da administração, com suas referências e seus pensadores, foi o embrião do que ficou conhecido como o método de gestão científica. Com o tempo, evoluíram análises sobre o alcance do método e suas limitações. Dessa reflexão, na década de 1940, emerge Peter Drucker,<sup>193</sup> que com provocações e estudos, iria revolucionar e colocar novas diretrizes sobre a gestão em todo o mundo. Promoveu o início do processo de integração do planejamento estratégico, do marketing e das finanças, enunciando o conceito de marketing moderno, valorizando o indivíduo, reconhecendo a importância do seu conhecimento e de seu potencial de realização individual.

A maior contribuição de Peter Drucker na evolução desse modelo, foi o entendimento de que o trabalhador deve ser encarado pelas organizações, como um dos seus principais ativos estratégicos, e não apenas como custo ou mero recurso. É dele o termo, “trabalhador do conhecimento” cunhado no final da década de 1950. E neste período do pós guerra, as principais organizações mundiais, conscientizaram-se dos benefícios desse modelo de gestão, e adotaram suas práticas ancoradas na visão da qualidade total dos produtos fabricados, e no conceito de trabalhador do conhecimento. Com isso, a administração se transforma em disciplina acadêmica em muitos cursos de administração de negócios.

Na década de 1960, surgiram muitos pensadores como Peter Drucker, se iniciava assim a ascensão do mercado de consumo. Com isso, as empresas redefinem o foco de sua atuação

<sup>191</sup> Cf. MAGALDI, Sandro e SALIBI NETO, José. *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*, p. 24-26.

<sup>192</sup> As características da 2ª Revolução Industrial são as seguintes: 1-Substituição do ferro pelo aço como material industrial básico. 2-Substituição do vapor pela eletricidade e derivados do petróleo como fontes de energia. 3-Desenvolvimento da maquinaria automática e da especialização do trabalhador. 4-Crescente domínio da indústria pela ciência. 5. Transformações radicais nos transportes e comunicações. As vias férreas são ampliadas. Em 1880, Daimler e Benz constroem automóveis artesanais na Alemanha, Dunlop aperfeiçoa o pneumático em 1888 e Henry Ford inicia a produção do seu modelo "T" em 1908. Em 1906, Santos Dumont faz a primeira experiência com o avião. 6. Surgem novas formas de organização capitalista. As firmas de sócios solidários que tomavam parte ativa na direção dos negócios deram lugar ao chamado capitalismo financeiro. O capitalismo financeiro tem quatro características principais: a) Dominação da indústria pelas instituições financeiras e de crédito, como na formação em 1901 da J.P. Morgan & Co. b) Formação de acumulações de capital, provenientes de trustes e fusões de empresas. c) Separação entre a propriedade particular e a direção das empresas. d) Aparecimento das “holding companies” para coordenar e integrar negócios. 7. Expansão da industrialização até a Europa Central e Oriental e o Extremo Oriente. Cf. <http://www.fatecc.com.br/ead-moodle/tecnicoadministracao/introducaoadministracao.pdf>, p.14. Consulta em 10 de agosto de 2020.

<sup>193</sup> PETER F. DRUCKER. (19/11/1909 – 11/11/2005). Foi escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca. É considerado o pai da administração moderna, reconhecido como um dos pensadores mais influentes do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral, mas em especial nas organizações, tanto do primeiro, segundo e terceiro setor.

para as demandas dos clientes, em detrimento exclusivamente do próprio negócio. Nesse momento, surge Igor Ansoff<sup>194</sup> que, segundo seu pensamento estratégico, deveria voltar-se para o gerenciamento das forças competitivas que influenciam o negócio na obtenção de resultados superiores. Ou seja, se as empresas souberem administrar a competição pelo mercado de consumo, todos podem sair ganhando. O empoderamento do mercado de consumo, e a valorização dos trabalhadores dentro das organizações, fizeram com que o conhecimento sobre gestão migrasse das mãos dos gestores para o trabalhador comum. Enfim, o mundo descobriu definitivamente o poder da gestão.

Um dos fenômenos fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade é a tecnologia. E é na década de 1960, que a tecnologia deu um salto com a criação dos computadores e da internet. Alguns estudiosos tratam essa época como o momento da 3ª Revolução Industrial. As organizações, com novos equipamentos em mãos, passaram a receber muito mais dados sobre seus clientes e consumidores, criando um movimento de individualização das estratégias de marketing, mais direcionado e específico. Os consumidores foram ainda mais valorizados, recebendo foco total. O comportamento e o próprio papel do consumidor, foi se transformando ao longo do tempo com as inovações tecnológicas que surgiam.

No início da década de 1970, Gordon Moore, fundador da Intel, desenvolveu o microprocessador, colocando de vez a tecnologia no centro dos negócios. Mas é a partir dos anos de 1980, que a tecnologia invade a vida das empresas e das pessoas, com a nova invenção do microchip, que preconizava o poder de processamento de qualquer sistema computacional com muita agilidade e precisão, otimizando os processos e a busca por fazer mais com menos.

A partir dos anos 1990, uma nova ideia começou a tomar forma: não bastava acontecer uma boa administração na empresa, era necessário enxergar novas demandas do consumidor e novas formas de lidar com elas. Clayton Christensen, sugere que as grandes empresas, embora bem administradas, poderiam sofrer perdas diante do choque de inovações “disruptivas” que, tornariam obsoletas suas tecnologias e seus modelos de negócio. Inicia-se a segunda onda tecnológica, cuja principal protagonista era a internet, que pode ser descrita como a era digital.

A consolidação desse movimento foi gradual, mas entre 1995 e 2000, a popularização da *web* trouxe consigo uma explosão de novas empresas, e tornou conhecido um termo que iria se consagrar ao longo do tempo: *startups*, empresas inovadoras com alto potencial de

---

<sup>194</sup> IGOR ANSOFF. (1918–2002). Conhecido como o pai da gestão estratégica, onde em sua obra clássica *Estratégia corporativa*, apresenta uma noção de um processo de formular objetivos e estratégias com base da análise de oportunidades do ambiente.

escalabilidade e de crescimento. Neste período, surge a computação em nuvem ou *cloud computing*, onde não era mais necessário o armazenamento virtual de dados em milhares de servidores espalhados pelo mundo, necessitando investimento em servidores e em estrutura, proporcionando o surgimento de inúmeras empresas que conseguiram dar vasão, à visão transformadora de seus empreendimentos por meio de investimentos mais acessíveis. Empresas como Google, Facebook, Apple, Amazon são referências desse novo contexto. São organizações que catalisam os desejos e anseios de um novo consumidor, e atuam como plataformas de negócios, consolidando em seus grupos outras organizações e competências que, apesar de em um primeiro momento, transmitirem a percepção de serem desconexas têm um eixo comum: a centralidade no consumidor. É a reinvenção do foco.<sup>195</sup>

O momento atual é definido como a 4ª Revolução Industrial, que repousa suas bases na era digital e se caracteriza por uma internet muito mais onipresente e móvel, por sensores cada vez menores, mais poderosos e mais acessíveis, pela inteligência artificial e máquinas que aprendem, que transformam o modo como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam, e tudo isso ao mesmo tempo. A combinação do mundo digital, físico e biológico faz com que as empresas conquistem novos conhecimentos, para integrarem essas dimensões em seus projetos. Esse conhecimento altera completamente as formas clássicas de gestão, que inicialmente focavam no produto e na sua venda, mas agora têm o consumidor como seu principal objeto de atenção.

A partir dessas transformações, continuar a fazer negócios com os modelos de gestão já existentes é declarar uma sentença de morte. As revoluções não acontecem apenas do lado de fora das organizações. Como Peter Drucker defendia, elas são entidades sociais e devem refletir os movimentos que acontecem na sociedade como um todo.<sup>196</sup> Por isso Murad,<sup>197</sup> ao se utilizar das contribuições de Peter Drucker, enfatiza que, não se administra somente negócios, pois toda organização é uma entidade social. Sua ação se concretiza na sociedade, e o valor que cria traz benefícios ou prejuízos a esse contexto. A dinâmica existente no ambiente corporativo reflete os movimentos sociais, e a presença das empresas na rotina dos cidadãos, criou uma simbiose em que a sociedade influencia e é influenciada, pelos movimentos corporativos e vice-versa.

Assim sendo, gestão é ter objetivo claro, planejar passos, criar estratégias, saber delegar tarefas, não se omitir dos conflitos, desenvolver parcerias, confiança, criatividade, flexibilidade,

---

<sup>195</sup> Cf. MAGALDI, Sandro e SALIBI NETO, José. *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*, p. 40-43.

<sup>196</sup> Cf. MAGALDI, Sandro e SALIBI NETO, José. *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*, p. 45-48.

<sup>197</sup> Cf. MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*, p. 20.

conhecimento da realidade, determinação, persistência, responsabilidade, valorizar equipe, ressaltar o que os outros tem de melhor, fortalecer a equipe, motivação, superação. A gestão implica fazer as coisas acontecerem, é vivenciar a situação atual, mas com um olhar de aperfeiçoamento. É buscar a excelência.

O conceito de gestão tem evoluído muito, assim como os ambientes de organização, e as próprias demandas da sociedade globalizada. Vamos nos deter em alguns autores que são os atuais balizadores da gestão. Para *Drucker*, a gestão surge associada as grandes empresas como nos Estados Unidos, Europa e Japão. Preconiza que, o trabalhador deve ser encarado pela organização como um dos seus principais ativos estratégicos, e não apenas como custo.<sup>198</sup> Para os professores *Koontz e Weihrich*, a gestão é o processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros das organizações, e do uso de todos os recursos organizacionais disponíveis, para alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos. Consideram a gestão como uma arte e uma ciência.<sup>199</sup>

Para *Chung*, a gestão é vista como um processo de alcançar os objetivos organizacionais, e estes podem ser alcançados de forma mais eficaz quando suas atividades são planejadas, organizadas, coordenadas e controladas.<sup>200</sup> Para *Chiavenato*, o conceito de gestão engloba atividades de planejamento, organização, liderança e controle de forma a atingir objetivos organizacionais predeterminados. E a gestão é um conjunto de tarefas que, procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos predeterminados.<sup>201</sup>

Com esses conceitos e pequeno resgate histórico da gestão, é possível compreender a gestão como processo de conseguir obter resultados – bens e serviços – com o esforço dos outros. Direciona o esforço do grupo, para a realização dos objetivos selecionados de forma eficiente. Pode-se entender que, a gestão pode ajudar a vida paroquial. Uma paróquia bem gerenciada, consegue manter-se renovada e focada em atingir seus objetivos, no nosso entender, ser de fato uma “Igreja em saída.”

---

<sup>198</sup> Cf. DRUCKER, Peter. *Administração – teoria, processo e prática*, p.7.

<sup>199</sup> Cf. ORIOLO, Edson. *Gestão paroquial para uma Igreja em saída*, p.33.

<sup>200</sup> Cf. ORIOLO, Edson. *Gestão paroquial para uma Igreja em saída*, p.33.

<sup>201</sup> Cf. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, p. 14-15.

## 4.2 MODELOS DE GESTÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

É comum, no cenário atual falar de gestão, gerir e administrar, sejam as atividades mais variadas, inclusive os sentimentos, e as pessoas de modo geral. E existem muitos modelos de gestão na atual literatura. Cada qual com seu foco. A predominância do uso do conceito e modelo de gestão, é fruto do culto às empresas na sociedade capitalista atual. Para o espírito gestor contemporâneo, a escola, o hospital, a empresa multinacional, a cooperativa, a universidade, a Igreja, a organização civil solidária, são todas organizações iguais. Se as organizações são iguais, o estilo de gestão pode ser o mesmo, independentemente de seus objetivos e fins.

A gestão é um dos setores mais afetados, pelas mudanças observadas na sociedade contemporânea. Por isso, que a partir da década de 1980, há uma difusão intensa dos discursos e das práticas de gestão, em setores mantidos até então fora da influência do espírito gestor, no caso das organizações religiosas. Há muitas coisas em comum, porém é preciso destacar as particularidades e as diferenças, pois cada organização tem seus elementos fundamentais.<sup>202</sup>

O estilo (maneira de ser e agir) de gestão, determina o clima e a cultura da organização. Gerir uma organização, seja ela do tamanho que for, é também decidir. E o estilo de gestão organizacional é também uma decisão estratégica. Convém destacar que, o modelo de gestão adotado em uma atividade, pressupõe o estabelecimento da visão estratégica que a organização, no caso a paróquia tem. E para tanto, é necessário ter claro todos os componentes e se analisar as estruturas alternativas que constituem a organização. Por visão, entende-se o sonho realizável, é o que a organização pretende fazer ao escolher seu modelo de gestão.

Para Oliveira Neto<sup>203</sup>, os componentes organizacionais que devem ser observados para se definir um modelo de gestão são os seguintes: a economia, a tecnologia, a política, os sócios, a estratégia, o mercado, a estrutura da organização, as atividades desenvolvidas, os processos administrativos exigidos, a gestão e as pessoas. E todos eles, devem ser trabalhados dentro da visão da organização. Do contrário, perde-se o foco e não atinge os objetivos e metas da organização, no caso em questão, a paroquial. É fundamental definir a visão de futuro como organização: onde sonha chegar e estar, o testemunho que pretende dar com sua atividade. A atividade necessita clareza de onde se encontra, qual o seu cenário real, avaliar todos os

---

<sup>202</sup> Cf. CHANLAT, Jean François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*, p.15-17.

<sup>203</sup> Cf. OLIVEIRA NETO, Leopoldo Antônio de. *Modelo de gestão e clima organizacional*. Apostila FGV Online, 2011. [http://sv.www5.fgv.br/fgvonline/prefeiturasp/ementas.asp?prod\\_cd=MGCOEAD\\_00](http://sv.www5.fgv.br/fgvonline/prefeiturasp/ementas.asp?prod_cd=MGCOEAD_00), consulta em 09/06/2020.

componentes organizacionais e, analisar as tendências de mudanças observadas em seus componentes organizacionais.

Para iluminar essas decisões no mundo eclesial paroquial, apresentamos duas propostas de modelo de gestão, que a nosso parecer, são mais viáveis para se criar um clima e uma cultura organizacional, que transpareça a dinamicidade que emana do Evangelho.

#### 4.2.1 Modelo de gestão centrado em estratégia, estrutura e sistema

Este modelo, traz em seu âmago várias características: associa uma combinação de tecnologia e relações baseadas no controle; as estratégias da organização são prerrogativas unicamente da direção da atividade, onde tem quem manda e quem obedece. Não há uma interação entre os líderes e colaboradores da organização, e as atividades não são analisadas e decididas juntos. Este modelo cria um ambiente que inibe a criatividade, a participação e a iniciativa das pessoas para o desenvolvimento da missão. Há um distanciamento entre quem coordena e quem realiza as atividades, gerando ruídos de confiança e comunicação.

O modelo focado em estratégia, estrutura e sistema teve sucesso em um período histórico onde os acontecimentos eram estáveis, previsíveis e estáticos. As mudanças eram lentas ou não aconteciam. Logo após a segunda guerra mundial, onde os recursos materiais e financeiros eram os recursos mais escassos, o modelo de gestão se apoiava nele. Porém, nos tempos atuais a escassez nas organizações não é mais de capital, mas de conhecimento. E este não se adquire pela gestão como recurso material, mas somente pode ser aproveitado pela pessoa que o possui. Afinal, o conhecimento é imaterial, e isso desencadeia uma grande mudança no modelo de gestão. E para evitar a estagnação da organização e a morte da atividade, foi necessário desafiar a estrutura e se criar um modelo.

#### 4.2.2 Modelo de gestão baseado em propósitos, processos e pessoas

Neste modelo, o indivíduo passa a ter iniciativa e ser o maior valor da organização. O ambiente organizacional torna-se importante, e a organização passa a funcionar em rede e a combinar iniciativa individual, atividade em equipe, visão e missão. Esta nova filosofia de gestão se caracteriza pelo pressuposto no qual:

a organização tem a função de auxiliar a moldagem do comportamento das pessoas; de criar um ambiente que capacite as pessoas a tomarem iniciativas, a cooperarem e a aprenderem; a direção da atividade é responsável por criar o contexto e os mecanismos que encorajem as pessoas à realização de seu potencial; a organização deve deslocar a

prerrogativa tradicional de autoridade e de controle para a exploração da energia e da liberdade para iniciativas e criação.<sup>204</sup>

A valorização da pessoa na organização, desloca o foco da gestão para as competências. E estas geram flexibilidade, para se adaptar as mudanças necessárias pelo ambiente interno e externo em vista da missão. As pessoas ampliam suas atribuições e responsabilidades conforme sua capacitação. Para Oliveira Neto, as consequências advindas do sistema de competências são:

alteração no perfil das pessoas exigido pelas organizações. Isto é, de pessoas obedientes e disciplinadas para autônomas e empreendedoras. Deslocamento do foco da gestão com pessoas no controle e passividade, para o foco no desenvolvimento. Em outras palavras, as pessoas passaram a ser vistas como gestoras de sua relação com a organização e de seu desenvolvimento profissional. E por fim, o foco na competência deu maior espaço de participação das pessoas no sucesso da atividade ou da organização. Possibilitou que os colaboradores mobilizassem seu potencial criador, a intuição, a capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele, gerando muito mais vantagens para a missão organizacional.<sup>205</sup>

Um dos maiores desafios deste modelo, é criar um ambiente organizacional onde as pessoas possam desenvolver toda sua potencialidade, criatividade e iniciativa. A própria capacitação dos membros e os outros passos, são consequência do clima favorável que existe na organização. Esse novo sistema de gestão cria uma conotação de organização, onde ela passa a ser

um grupo de pessoas sujeitas a regras e relacionamentos estabelecidos por elas mesmas. Tais regras e relacionamentos não podem nem devem ser rígidos. É preciso libertar a organização da armadilha criada por ela mesma. A organização precisa estar em condições de ser local e globalizada ao mesmo tempo; comportar-se como uma organização grande e, simultaneamente, movimentar-se como pequena; ser descentralizada e ter aspectos centralizados. O ponto central é que o mundo complexo de hoje exige tanto iniciativa pessoal como trabalho em equipe.<sup>206</sup>

Neste novo modelo, a função principal a ser desempenhada pela gestão, é a de manter vivo nas pessoas envolvidas no processo, os valores, a visão e a filosofia da organização para criar uma identidade e unidade na busca da missão.

Para operacionalizar este modelo de gestão centrado em propósito, processos e pessoas, se faz necessário duas atitudes de relacionamento dentro da atividade ou durante o processo, tanto do corpo gestor com os demais colaboradores, e da organização com a comunidade onde a atividade está inserida: ambiente de confiança entre todas as pessoas e modelo mental de aprendizado mútuo.

<sup>204</sup> OLIVEIRA NETO, Leopoldo Antônio de. *Modelo de gestão e clima organizacional*, p. 23.

<sup>205</sup> OLIVEIRA NETO, Leopoldo Antônio de. *Modelo de gestão e clima organizacional*, p. 24.

<sup>206</sup> GHOSHAL, Sumantra. *Empresa Individualizada*. <https://www.perspectivas.com.br/empada.htm>, consulta em 20/02/2011.

O clima de confiança produz motivação, satisfação e comprometimento de todos com a missão organizacional. Eleva o nível de cooperação, e favorece os processos de mudança organizacional e de descentralização. Gera uma gestão mais eficiente, pois um estilo de gestão baseado em confiança, confere maior significado e pertencimento de todos em seu ambiente de missão. E isso, tenderá a se refletir num forte sentimento de comunidade, criando comprometimento com as relações internas e externas da organização.<sup>207</sup>

Para Murad, seguindo o pensamento de F. Kofmam, afirma que, para que haja na organização, a predominância do modelo mental de aprendizado mútuo, é necessário superar o modelo mental de controle unilateral, o qual se caracteriza pela concentração de poder do gestor, pela incapacidade deste em reconhecer seus limites ou tentar ocultá-los; e ainda por não enxergar os limites dos outros, o gestor costuma punir, tem dificuldades em discutir assuntos referentes ao trabalho e não tolera opiniões diferentes.

Nesse modelo de gestão, os processos são melhorados continuamente; surgem novas ideias, e estas são aproveitadas para se desenvolver melhor as tarefas, e os colaboradores, através de consenso, tornam-se disponíveis para fixar novas metas, e procedimentos em benefício das atividades e da missão. Esse modelo tem alto grau de sonho e idealismo. É um método que, requer pessoas com um perfil diferenciado, e que estejam dispostas a abrir mão de projetos pessoais em vista do coletivo. Requer dos envolvidos valores como: felicidade, plenitude, liberdade, paz e amor. E virtudes como: responsabilidade, autonomia, excelência, honestidade, humildade, respeito, compaixão, bondade, integridade e disciplina.<sup>208</sup> Tudo isso, não é fácil de ser cultivado na sociedade individualista, competitiva e excludente, como a atual. Este perfil vai se desenvolvendo, e tomando forma na somatória de pessoas que participam do processo, pois dificilmente uma pessoa individualmente vive todos esses valores e virtudes em alto grau.<sup>209</sup>

Importa ressaltar que, o conceito de competência não é associado somente a pessoas, muitos autores associam competência também à equipe de trabalho ou à organização. Por exemplo, nas equipes de trabalho manifesta-se uma competência coletiva, que emerge das relações sociais. Desta forma, é possível classificar as competências como humanas, profissionais e organizacionais.

---

<sup>207</sup> Cf. ZANINI, Marco Tullio. *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção*, p. 81-96.

<sup>208</sup> Cf. KOFMAN, F. *Metamanagement*. São Paulo, Campus, 2004, p.243-265.

<sup>209</sup> Cf. MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*, p. 140-144.

Para estes dois modelos de gestão, modelo de aprendizado mútuo e o estilo baseado em confiança, que se caracteriza no desenvolvimento de virtudes sociais, são modelos de como conceber uma gestão, que considere o desenvolvimento integral das pessoas. Esses modelos reconhecem nos colaboradores seres humanos, que têm seu ponto de vista, sua espiritualidade, seu protagonismo e que necessitam aprender e se relacionar. Para estes dois modelos de gestão, as pessoas não são seres segmentados, divididos e fracionados, que no trabalho são considerados somente profissionais, pelo contrário, esses modelos procuram superar essa visão e ver nos colaboradores, pessoas que têm uma única vida, que se desenvolve dentro e fora da organização.<sup>210</sup>

Não se pode esquecer que, os modelos de gestão apresentados, também precisam ser geridos para se tornarem realidade na organização. Gerido não somente por uma pessoa, mas por todos os envolvidos no processo. O importante é desencadear e iniciar o processo. Concluindo pode-se afirmar que, o modelo de gestão centrado em propósitos, processos e pessoas, somando-se a ele o desenvolvimento de confiança e aprendizado mútuo, é fonte inspiradora de um estilo evangélico de gestão. Por outro lado, são as atitudes do cotidiano que vão expressar o modelo de gestão. Destaca-se a seguir, algumas atitudes fundamentais de uma paróquia em saída.

#### 4.3 ATITUDE DE GESTÃO PARA UMA PARÓQUIA EM SAÍDA

A evangelização é a atividade fim de uma paróquia que, a difere de qualquer outra organização. Gerir a missão da paróquia, é gerir um conjunto de ações e situações em que estão envolvidos bens reais e bens simbólicos. Os bens reais são os bens patrimoniais, bens móveis e imóveis, o financeiro e todas as relações administrativas que ele desencadeia. Relações e procedimentos que fazem da paróquia, perante o governo, uma empresa do terceiro setor e que, como tal, deve ser administrada cumprindo com todas as suas obrigações empresariais e encargos sociais, e que são elementos necessários para a missão evangelizadora. Os bens simbólicos são os bens de salvação: a cura das almas, o atendimento dos fiéis, a administração dos sacramentos, o cultivo da fé do povo, a fé da Igreja que enquanto discípula missionária, carrega em seu âmago histórico.<sup>211</sup>

Para que a gestão seja efetiva – eficiente e eficaz -, seja ela no âmbito administrativo ou, pastoral e missionário, é preciso se ter em conta alguns procedimentos estratégicos, pois certas

---

<sup>210</sup> Cf. MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*, p. 144-147.

<sup>211</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Gestão eficaz: sugestões para a renovação paroquial*, p.7-8.

atitudes podem refletir uma dinâmica missionária ou uma estagnação à gestão paroquial e a sua missão.<sup>212</sup>

#### 4.3.1 Cultura organizacional

Um procedimento básico para que, qualquer estrutura organizacional tenha uma gestão eficiente, é ter uma visão conjuntural dela como um todo e não apenas de alguns setores. Este mecanismo se aplica também à gestão paroquial, pois se se olha a paróquia apenas por um ângulo, como por exemplo o da economia, e negligência as outras áreas, como a pastoral missionária, a espiritualidade, formação das lideranças ou a pessoal, entre outras, pode ter consequências desastrosas. A visão reducionista ou fragmentada normalmente gera problemas, pois a paróquia é um todo.

Para Oriolo, uma boa gestão depende de uma “Cultura Organizacional”, que nada mais é do que valores, crenças, regras e normas adotadas para o bom funcionamento de uma determinada organização. A paróquia depende da forma como as normas, as regras, a ética e os valores são aplicados pelos seus integrantes. Todos devem estar em sintonia entre si, comprometidos com a organização eclesial. Para que uma paróquia evolua dentro de uma estrutura organizacional, deve haver diretrizes, planejamentos, assembleias, conselhos, pessoas e equipes, que caminhem para os resultados desejados.<sup>213</sup>

A organização da paróquia, é bom sempre ter presente, não procede de algo exterior a ela, mas de seu próprio ser, condição e objetivo: viver, testemunhar e comunicar o Evangelho no contexto concreto em que a paróquia está. Não é imitação de uma empresa privada ou ente público, mas, tampouco ser incivilizada, espontaneísta, desorganizada, sem regras claras e dinâmicas bem definidas. Cada paróquia, dentro de alguns parâmetros estabelecidos em nível diocesano, deve encontrar sua própria organização. Não há um Evangelho em si, mas sempre em situação. Não há uma Igreja em si, mas sempre em algum lugar. Não há uma estrutura a ser copiada por todos, mas todos podem, com consciência e responsabilidade, ajudar a construir uma, que ao mesmo tempo respeite o ser e a missão da Igreja, as diretrizes diocesanas e sirva à realidade local.<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária. Um projeto possível? Mudanças estruturais rumo a um novo padrão pastoral*. In: CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. *Missão continental – Vocês são testemunhas dessas coisas*, p.66.

<sup>213</sup> Cf. ORIOLO, Dom Edson. *Administração Paroquial: investimento na formação humana é um grande diferencial*. Revista da Edições CNBB. Brasília, ano 9, n. 30, janeiro-março/2020, p. 22-23.

<sup>214</sup> Cf. ALMEIDA, Antônio José de. *Paróquia, Comunidades e Pastoral Urbana*, p. 192-195.

Segundo Pereira, a paróquia funciona como um corpo. Se um membro ou parte desse corpo está doente, os outros membros também são atingidos. É preciso cuidar do corpo como um todo, porém, se uma parte está com problemas, ela requer cuidado particulares e prioridades, mas resolvida a situação, volta-se a atenção para o todo, pois o “todo é superior à parte” como nos diz Francisco.<sup>215</sup> E dentro da estrutura organizacional da paróquia, existem duas partes que dão sustentação a todas as outras partes: o financeiro e o pastoral. Para tanto, quando se cria ou se assume uma paróquia, a primeira constatação a ser feita é verificar se há nela Conselhos Paroquiais (Conselho Paroquial de Pastoral – CPP, Conselho de Assuntos Econômicos – CAE e o Conselho Missionário Paroquial – COMIPA), e se não há devem ser criados e instalados.<sup>216</sup> É o que vamos aprofundar no próximo tópico.

#### 4.3.2 Gestão partilhada com Conselhos

A administração é uma ciência em constante mudança. A todo o momento estão surgindo novas técnicas, novas ferramentas, novos modelos de gestão. A paróquia também está vivendo todo esse processo de mudanças. Conseqüentemente, a gestão também há de se inovar para que a missão evangelizadora aconteça. Nenhuma paróquia será verdadeiramente missionária e célula viva da Igreja, se não for organizada através de Conselhos.<sup>217</sup>

O compartilhamento da gestão, já está preconizado no Código de Direito Canônico, quando afirma que o pároco é o representante jurídico da paróquia, bem como o responsável pela sua ação pastoral. Mas, em ambas as tarefas, o Código prevê que o pároco seja auxiliado por dois conselhos: o Conselho para Assuntos Econômicos Paroquial – CAEP, e o Conselho Paroquial de Pastoral – CPP.<sup>218</sup> Os Conselhos cumprem um papel preponderante na organização da paróquia.

O *CPP – Conselho Paroquial de Pastoral*, é conselho porque aconselha o pároco, dando-lhe suporte e assessoria; é *paroquial* porque tem como área de atuação os limites (a jurisdição) da paróquia; é *pastoral* porque tem como missão a coordenação da ação evangelizadora (pastoral vem de pastor: é ação de quem se coloca a serviço do rebanho). E é composto por um grupo de homens e mulheres - cristãos leigos e leigas, religiosos/as, diáconos,

<sup>215</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.237.

<sup>216</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Gestão eficaz: sugestões para a renovação paroquial*, p. 8.

<sup>217</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária à luz do Documento de Aparecida: procedimentos fundamentais*, p.28-29.

<sup>218</sup> Cf. CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO. São Paulo: Loyola, 1983, cân.536-537;1280.

sacerdotes – que assume e coloca-se a serviço da comunidade, sob a presidência do pároco ou administrador paroquial, encarregando-se da sua condução pastoral.<sup>219</sup>

As *finalidades essenciais* são: 1. Acompanhar a ação pastoral de toda a paróquia com os objetivos de animar, avivar, avaliar, impulsionar, dinamizar e fortalecer o anúncio do Evangelho; 2. Zelar pela unidade e comunhão da ação evangelizadora, sintonizando-a permanentemente com as diretrizes pastorais diocesanas; 3. Assumir o planejamento, a execução e a avaliação da Assembleia Paroquial; 4. Determinar, depois de ter ouvido toda a paróquia (por meio dos Conselhos Comunitários de Pastoral), a prioridade pastoral da paróquia. Outras finalidades podem ser assumidas, desde que não se excluam as acima.<sup>220</sup>

As *necessidades convenientes* do CPP são: 1. Para que o pároco não tenha que tomar todas as decisões pastorais sozinho; 2. Para que a comunidade diga ao pároco quais são as suas reais necessidades; 3. Para que todas as áreas e setores pastorais sejam acompanhadas; 4. Para que não se opte por uma ou mais pastoral em detrimento das demais; 6. Para que cada membro da comunidade tenha voz em relação às atividades pastorais, manifestando-se por meio dos integrantes do CPP; 7. Para que a paróquia não caminhe à margem da Diocese; 8. Para que as diretrizes da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB – regional e nacional sejam conhecidas e, na medida do possível, aplicadas; 9. Para que se conheça e se faça o devido discernimento quanto a novas pastorais, movimentos, associações e grupos que queiram entrar e participar na paróquia; 10. Para que a agenda pastoral prime pela integração e não pelo conflito de datas e eventos durante o ano; 11. Para que as comunidades, urbanas e ou rurais, participem ativamente da caminhada pastoral paroquial.<sup>221</sup>

A *organização do CPP* deve ter no mínimo as seguintes funções: presidente é o pároco, coordenador, vice coordenador, secretário e vice secretário. É bom destacar que, em cada diocese tem o seu regimento próprio.

O *Conselho de Assuntos Econômicos - CAE*, é um órgão obrigatório na paróquia, segundo o Cânone 537 do Código de Direito Canônico, e é regido pelas normas do direito universal e pelas normas dadas pelo Bispo Diocesano. Há um documento que rege esse conselho – Regimento de Assuntos Econômicos -, e tudo o que é feito na paróquia, no âmbito da gestão patrimonial e financeira, deve estar em consonância com este regimento. Os seus *membros* são escolhidos na comunidade, para colaborar com o pároco na administração dos bens patrimoniais e financeiros da Paróquia, e nas tomadas de decisões que envolvam

<sup>219</sup> Cf. IUBEL, Cristovam. *Falando fácil sobre o Conselho Paroquial de Pastoral – CPP*, p. 6.

<sup>220</sup> Cf. IUBEL, Cristovam. *Falando fácil sobre o Conselho Paroquial de Pastoral – CPP*, p. 9-10.

<sup>221</sup> Cf. IUBEL, Cristovam. *Falando fácil sobre o Conselho Paroquial de Pastoral – CPP*, p. 10.

investimentos financeiros, análises de contratos de prestadores de serviços, obras, administrativos etc.

A *composição do CAE* deve ser por três membros, no mínimo, contando com o pároco, que é o presidente. Todos devem ter formação e prática religiosa e ser competentes em assuntos de administração bem como, pessoas de ilibado reconhecimento na comunidade local, pois lidam com dinheiro de terceiros. E o dinheiro é uma peça fundamental na organização econômica, social e política da sociedade contemporânea. O problema não está no dinheiro em forma de moeda, mas na estrutura social que se criou em função do dinheiro como capital. É ele quem dá sustentação a toda atividade da Igreja local, administrando os bens e cumprindo os deveres que assume ao longo do ano. Entre esses membros, é escolhido um coordenador, o qual pertencerá por direito ao Conselho Paroquial de Pastoral – CPP.

A *função do Conselho de Assuntos Econômicos* é gerir as finanças da paróquia e cuidar do seu patrimônio, inclusive do patrimônio das capelas ou comunidades, e administrá-los de acordo com as orientações da Diocese contidas em seu regimento.<sup>222</sup>

Para Peter Drucker, é de extrema importância que o pároco valorize os Conselhos, pois são eles que dão sustentação e credibilidade a toda atividade pastoral. É com esses colaboradores mais próximos que o pároco tem liberdade para falar qualquer assunto e se aconselhar na condução da missão paroquial. O Papa Francisco também formou o seu próprio Conselho dos nove cardeais que atuam na reforma da Cúria Romana. Drucker compara esse time mais próximo aos 10 por cento melhores de uma classe. “Se você os perder, perderá todos. Mas, se os 10 por cento melhores ficarem entusiasmados e aprenderem, então os alunos médios também aprenderão. Se você não inspirar os melhores, perderá todos.”<sup>223</sup>

Além desses, há o *COMIPA – Conselho Missionário Paroquial*, cujo objetivo é promover e articular ações de animação missionária, envolvendo o conjunto de suas comunidades, pastorais e movimentos. Ele impulsiona de forma permanente a ação missionária paroquial, formado por um grupo de pessoas que animam a consciência missionária. Por isso,

é necessário criar e organizar, em nossas paróquias, Conselhos Missionários Paroquiais que avivaram o espírito missionário de nossa ação pastoral, promovendo atitudes e iniciativas de auto avaliação e coragem para mudar o que é necessário, visando a conversão pastoral e a renovação das paróquias. As Igrejas Locais insiram a animação missionária como elemento primordial de sua ação ordinária.<sup>224</sup>

<sup>222</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Gestão eficaz: sugestões para a renovação paroquial*, p. 61-62.

<sup>223</sup> DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*, p. 122.

<sup>224</sup> Cf. PAPA JOÃO PAULO II. *Missão do Redentor. Encíclica Redemptoris Missio* de João Paulo II sobre a validade permanente do mandato missionário. Brasília/DF, CNBB, 1990, n.83.

Anima e articula junto aos Conselhos de Pastoral e Econômico paroquial, ações e atividades num espírito missionário, no interno da paróquia como, formação missionária, implantação e fortalecimento da Infância e Adolescência Missionária – IAM, Juventude Missionária – JM, Famílias Missionárias – FM e Idosos e enfermos Missionários – IEM. Coordena e anima na paróquia o mês missionário – outubro, a campanha missionária e a coleta para o dia mundial das Missões. Procura manter toda a paróquia informada e articulada sobre as atividades missionárias do COMIDI – Conselho Missionário Diocesano, trabalhando sempre em comunhão e colaboração com ele.<sup>225</sup>

No entanto, não basta apenas criar ou instituir os conselhos, é preciso que tenham um regimento ou estatuto que contemple a participação da comunidade, por representatividade, e que esse documento seja cumprido. Segundo documento de Estudos da CNBB 104, Comunidade de comunidades uma nova paróquia, em seu n. 184 contempla:

a revitalização da comunidade supõe que o pároco estimule a participação ativa dos leigos de sua paróquia. Isso supõe valorizar as lideranças leigas, inclusive as novas gerações, e formá-las como discípulas missionárias. Tal postura implica compartilhar com os leigos as decisões pastorais e econômicas da comunidade, através dos respectivos conselhos econômicos e pastorais. 'Isso exige da parte dos pastores, maior abertura de mentalidade para que entendam e acolham o ser e o fazer dos leigos na Igreja, que, por seu batismo e sua confirmação, é discípulo e missionário de Jesus Cristo.'<sup>226</sup>

A conversão pastoral, há de contemplar a importância dos processos participativos de todos os membros da comunidade paroquial, se quer chegar ao coração de todas as pessoas,<sup>227</sup> pois, a sociedade atual vive na interatividade, e está exigindo da Igreja mudanças substanciais no seu modo de ser e de agir. As pessoas participam, opinam e se posicionam sobre as mais diferentes realidades do mundo.

#### 4.3.3 Planejamento eclesial paroquial

Planejamento é a palavra chave para qualquer tipo de gestão, inclusive para a gestão eclesial paroquial. A definição da palavra *planejamento*, é ação, é processo, é ato. Não é algo pronto, realizado ou estagnado. O planejamento mostra a dinamicidade da vida pastoral de uma paróquia. Ou seja, uma paróquia que não está acomodada; uma paróquia que está em constante mudança, ou em estado de missão permanente, como pedem os atuais documentos da Igreja.

Em *Puebla* afirma que a:

<sup>225</sup> Cf. <http://www.pom.org.br/>. Consulta em 14/06/2020.

<sup>226</sup> CNBB. *Comunidade de comunidades uma nova paróquia*. (Estudos da CNBB n. 104), n. 184.

<sup>227</sup> Cf. CNBB. *Comunidade de Comunidades: uma nova paróquia. A conversão pastoral da paróquia*. (Documentos da CNBB 100), n. 290.

ação pastoral planejada é a resposta específica, consciente e intencional às exigências da evangelização. Deverá realizar-se num processo de participação em todos os níveis das comunidades e pessoas interessadas, educando-as numa metodologia de análise da realidade, para depois refletir sobre essa realidade do ponto de vista do Evangelho e optar pelos objetivos e meios mais aptos e fazer deles um uso mais racional na ação evangelizadora.<sup>228</sup>

No Documento de *Aparecida* amplia o horizonte, e a importância da participação, lembrando, incentivando, e apelando para que todas as comunidades participem da renovação:

o projeto pastoral da Diocese, caminho de pastoral orgânica, deve ser resposta consciente e eficaz para atender às exigências do mundo de hoje com "indicações programáticas concretas, objetivos e métodos de trabalho, formação e valorização dos agentes e a procura dos meios necessários que permitam que o anúncio de Cristo chegue às pessoas, modele as comunidades e incida profundamente na sociedade e na cultura mediante o testemunho dos valores evangélicos". Os leigos devem participar do discernimento, da tomada de decisões, do planejamento e da execução. Esse projeto diocesano exige acompanhamento constante por parte do bispo, dos sacerdotes e dos agentes pastorais, com atitude flexível que lhes permita manter-se atentos às exigências da realidade sempre mutável.<sup>229</sup>

Na mesma linha das indicações de *Puebla* e *Aparecida*, o Papa Francisco verbaliza, a importância e necessidade de uma "Igreja em saída" focada e organizada, para que haja uma convergência de esforços, de visão e planejamento. Por isso, Bergoglio provoca e,

sonho com uma opção missionária capaz de transformar tudo, para que os costumes, os estilos, os horários, a linguagem e toda a estrutura eclesial se tornem um canal proporcionado mais à evangelização do mundo atual que à autopreservação. A reforma das estruturas, que a conversão pastoral exige, só se pode entender neste sentido: fazer com que todas elas se tornem mais missionárias, que a pastoral ordinária em todas as suas instâncias seja mais comunicativa e aberta, que coloque os agentes pastorais em atitude constante de saída.<sup>230</sup>[...] "Para que este impulso missionário seja cada vez mais intenso, generoso e fecundo, exorto também cada uma das Igrejas particulares a entrar decididamente num processo de discernimento, purificação e reforma."<sup>231</sup>

Se se quer uma diocese, uma paróquia ou pastoral renovando suas estruturas, e preparada para acolher as novas realidades e, responder aos desafios do tempo presente, é preciso planejar, traçar metas, ter estratégias de ação. Nem sempre é a falta de recursos o entrave e o limitador da ação evangelizadora. Em muitas situações, é falta de clareza e de um planejamento bem feito diante de tantas demandas.<sup>232</sup>

Para Brighenti, planejar é um pensar a ação antes, durante e depois dela, e uma das expressões da razão técnica. "Feitos criaturas criadoras, o planejamento pode ser um meio privilegiado para forjar sujeitos da história, pondo o que possuímos humanamente de mais

<sup>228</sup> CELAM. *Conclusões de Puebla*, n. 1307.

<sup>229</sup> CELAM. *Documento de Aparecida*, n. 371.

<sup>230</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.27.

<sup>231</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n. 30

<sup>232</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Como fazer um planejamento pastoral, paroquial e diocesano*, p. 5-12.

precioso, a inteligência, em função de um futuro crescentemente melhor.”<sup>233</sup> Para crer no planejamento, é fundamental que o comunitário seja mais forte que o individualismo, que o buscar juntos se sobreponha ao defender-se sozinho, que as atitudes e ações solidárias vão além da competitividade. Um processo de planejamento reúne, une, faz sonhar e trabalhar juntos, implica altruísmo, renúncia de si e esforço para deixar de ser autorreferencial.<sup>234</sup> O planejamento é um caminho, um meio através do qual as paróquias conseguem responder de forma orgânica e consciente aos desafios da evangelização.

Alguns *tipos de planejamento* para os tempos atuais:

- *Ser técnico, sem ser tecnicista*: o verdadeiro planejamento pastoral é utilizar de forma equilibrada os recursos da técnica em função da missão da Igreja. O mais importante é “aonde” chegar: o planejamento é o “como” chegar, que pode ser de diversas formas e por diversos caminhos. Planejar é mais uma atitude do que um ato, e o plano é um simples meio e não um fim. O planejamento técnico, por si só, sem uma mística fundamentada na pedagogia evangélica, não assegura a materialização do escrito no papel.

- *Ser comunitário, sem ser massificante*: impulsionar o comunitário é, potencializar as pessoas e criar espaços para o exercício da liberdade, e do desenvolvimento dos talentos de cada membro. Para tanto, é preciso que o institucional e as estruturas estejam em seus devidos lugares, e em função das pessoas e da missão da comunidade.

- *Ser comprometido, sem ser politizante*: o planejamento pastoral há de contemplar tanto as dimensões *ad extra* como as *ad intra* da missão, pois todas as dimensões da pessoa e da vida social são importantes. O planejamento comprometido, é um instrumento que ajuda as comunidades eclesiais a viver e testemunhar a fé em toda a vida e na vida toda.

- *Ser aberto ao universal, sem ser universalizante*: com o Concílio Vaticano II, a Igreja reafirmou a presença da universalidade na Igreja local, em comunhão com as demais Igrejas que se reconhecem em unidade em torno do primado de Pedro. Nasce a pastoral de conjunto, em que as comunidades eclesiais e, de modo particular a paróquia se autocompreende desde a Igreja particular. O planejamento pastoral passa também pela mesma mudança de perspectiva. Por isso, é fundamental uma abertura de espírito para acolher os novos elementos e incorporá-los em sua dinamicidade.<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *Reconstruindo a esperança: como planejar a ação da Igreja em tempos de mudança*, p.23.

<sup>234</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.234.

<sup>235</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *Reconstruindo a esperança: como planejar a ação da Igreja em tempos de mudança*, p.24-31.

Para que o planejamento eclesial paroquial aconteça, se fazem necessárias algumas exigências, pois mais importante do que planejar é como se planeja. Se for um meio para que o Evangelho e o Reino de Deus aconteça é bem-vindo, mas se for um mecanismo de burocratização ou de centralização das ações é um instrumento nocivo.

Para tanto, três *exigências básicas* são inegociáveis:

- *Ter os pés no chão*: é o diálogo, a participação, a convivência, a inserção com e na realidade, para sintonizar os “novos sinais dos tempos”, e intuir por onde caminhar. Partir da realidade é partir de onde se está, e não de onde se gostaria de estar. Os processos acontecem alicerçados na realidade, e são eles que vão delimitando a caminhada da comunidade em questão.

- *Ter os olhos no horizonte*: planejar implica ter os pés no chão, mas também olhar longe. O autêntico processo de planejamento gera esperança e é movido pela esperança. Ter o olhar voltado para o horizonte é condição para sintonizar com a utopia do Evangelho e projetar um futuro desejável na perspectiva do Reino de Deus.

- *Ter a coragem de “sujar” as mãos*: é o preço do exercício da liberdade, condição para criar, para avançar, para ser protagonista da mudança, fazendo o novo acontecer. Num processo de planejamento, os pés no chão e o olhar no horizonte precisam das “mãos” para que as utopias se realizem.<sup>236</sup>

Tanto no campo administrativo quanto no espaço eclesial, as metodologias de planejamento, projetam os diferentes modelos de ação da Igreja, tanto implícitos como explícitos. Cada modelo pede seu método, capaz de concretizar os próprios pressupostos. E as diferentes metodologias, se plasmam a partir de determinada concepção de ciência, que elabora certa visão de sociedade e, no campo pastoral reflete determinada teologia e eclesiologia.

Segundo Brighenti, há quatro métodos de planejamento eclesial pastoral em utilização na atualidade: o planejamento normativo: a partir da autoridade; o planejamento estratégico: a partir da instituição; o planejamento prospectivo: a partir do ideal; e o planejamento participativo: a partir da ação. Cada qual traz suas luzes e sombras. Cada um dos métodos de planejamento é portador de uma filosofia, que é fruto da opção por certos pressupostos fundamentais. Vistos na ótica pastoral, subjaz determinada eclesiologia e mística, que de acordo com a época e suas circunstâncias concretas, há métodos de planejamento mais adequados que outros, dependendo dos objetivos a serem alcançados.<sup>237</sup>

---

<sup>236</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *Reconstruindo a esperança: como planejar a ação da Igreja em tempos de mudança*, p. 41-48.

<sup>237</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *Reconstruindo a esperança: como planejar a ação da Igreja em tempos de mudança*, p. 49-76.

Na atual conjuntura eclesial, o método de planejamento que mais sintoniza com as orientações do Magistério do Papa Francisco; das Conferências Episcopais Latino-americanas e Caribenhas, especialmente Aparecida; da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB -, é o método de planejamento participativo. É o método que mais se alinha e possibilita a visualização, e o desencadeamento de processos e participação de todo povo de Deus no anúncio do Evangelho como grande riqueza e júbilo, e a construção do Reino de Deus.

Planejar a pastoral não é um processo meramente técnico. É uma ação carregada de sentido espiritual. Todo processo precisa ser rezado, celebrado e transformado em louvor a Deus. Para tanto, são necessários evangelizadores “que se abram sem medo à ação do Espírito Santo,”<sup>238</sup> [...] “que anunciem a Boa-Nova com uma vida transfigurada pela presença de Deus e que rezem e trabalhem.”<sup>239</sup>

O método participativo, é muito mais do que uma técnica. Tem alma, que precisa ser a alma de todos os agentes envolvidos, sob pena de se transformar numa experiência sofrida e conflitiva e, sem continuidade. Não há uma receita pronta. As condições prévias e os passos preparatórios e de execução de um processo participativo, dependem das condições e das circunstâncias de cada contexto.<sup>240</sup>

Na postura participativa, tanto o agente, como a comunidade são compreendidos como sujeitos. Ambos evangelizam e são evangelizados. O agente se coloca na posição de quem precisa construir a realidade. Para isso, vai mergulhar no contexto da comunidade, respeitando as diferenças e reconhecendo as outras pessoas também como sujeitos capazes de construir a realidade. Por isso, o processo de ação evangelizadora participativa, não é de um agente para uma comunidade, mas construído por todos e, por isso, destinado também a todos. A ação de evangelizar também evangeliza os evangelizadores. O método processual é uma constante construção, e é conduzido com base em princípios, que se transformam em critérios de discernimento. Na postura participativa, a referência para a avaliação das ações e a tomada de decisões são os critérios construídos através de um processo de planejamento.<sup>241</sup>

---

<sup>238</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.259.

<sup>239</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.262.

<sup>240</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *Reconstruindo a esperança: como planejar a ação da Igreja em tempos de mudança*, p.77-118.

<sup>241</sup> Cf. BALBINOT, Rodinei; BENICÁ, Elli. *Metodologia pastoral: mística do discípulo missionário*, p. 101-106.

#### 4.3.4 Mudança de mentalidade

Para que aconteça uma gestão eclesial paroquial organizada, compartilhada e planejada, onde as decisões sejam tomadas em conjunto, por meio de assembleias, reuniões dos conselhos, planejamento e avaliação da ação pastoral, é preciso que haja uma verdadeira *metanoia*: mudança de mentalidade, de conceitos, de sonhos, de objetivos de vida em todos os agentes envolvidos.<sup>242</sup>

Segundo Brighenti, “já não podemos continuar sendo os mesmos num mundo que não é mais o mesmo.”<sup>243</sup> Ou seja, se a realidade sofreu mudanças, é preciso mudar também os caminhos para a ação evangelizadora. O passado histórico da paróquia, mostra as muitas adaptações que ela sofreu diante dos contextos em que esteve inserida. O momento atual indica que necessita mudar. A reestruturação começa pela conversão. E o convite à conversão vem da própria realidade que mudou. O principal eixo dessa mudança estrutural passa pelo modo como ela é concebida.<sup>244</sup>

Portanto, é preciso que,

todos os sujeitos da conversão pastoral como discípulos missionários, não de se comprometer a ser presença evangelizadora, próximos de todos, especialmente junto aos que se encontram nas periferias, sejam geográficas, sejam existenciais. “No anúncio evangélico, falar de ‘periferias existenciais’ descentraliza e, habitualmente, temos medo de sair do centro. O discípulo-missionário é um ‘descentrado’: o centro é Jesus Cristo, que convoca e envia.” A mudança de mentalidade e de atitude depende, portanto, da superação do medo que impede a missão. A missão da Igreja é de todos os seus membros, com corresponsabilidade diferenciada e responsabilidades apostólicas compartilhadas.<sup>245</sup>

Se a Igreja, como instituição profética, não promover estes processos nos espaços de suas estruturas paroquiais, nenhuma outra instituição irá fazê-lo. As bases da Igreja estão nas paróquias. Quando as bases não mudam, não se pode esperar nenhuma mudança estrutural. O Documento de *Aparecida*, repete frequentemente que, é preciso “colocar-se em estado permanente de missão” se quiser se renovar.

E neste processo,

nenhuma comunidade deve isentar-se de entrar decididamente, com todas as forças, nos processos constantes de renovação missionária e de abandonar as ultrapassadas estruturas que já não favoreçam a transmissão da fé.” [...] “A conversão pastoral de nossas comunidades exige que se vá além de uma pastoral de mera conservação para uma pastoral decididamente missionária.<sup>246</sup>

<sup>242</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Gestão eficaz: sugestões para a renovação paroquial*, p. 53-54.

<sup>243</sup> BRIGHENTI, Agenor. *A Igreja perplexa: a novas perguntas, novas respostas*, p. 12.

<sup>244</sup> Cf. MIKUSZKA, Gelson Luiz. *Por uma paróquia missionária: à luz de Aparecida*, p. 126-127.

<sup>245</sup> CNBB. *Comunidade de Comunidades: uma nova paróquia. A conversão pastoral da paróquia*. (Documentos da CNBB n. 100), n. 294.

<sup>246</sup> CELAM. *Documento de Aparecida*, n. 365-370.

O Papa Francisco, propôs isso como meta e programa para toda a Igreja: “espero que todas as comunidades se esforcem para empregar os meios necessários para avançar no caminho de uma conversão pastoral e missionária, que não se contente em deixar as coisas como estão.”<sup>247</sup> A Igreja precisa ir além da mera administração, e assumir uma nova atitude missionária.

Segundo Brustolin, a conversão pastoral implica a mudança de estruturas e métodos eclesiais, mas principalmente depende da conversão dos agentes, dos presbíteros, dos religiosos, dos movimentos e associações de fiéis leigos. A mudança não é apenas prática, trata-se muito mais de uma nova mentalidade:

quanto a conversão pastoral, quero lembrar que ‘pastoral’ nada mais é que o exercício da maternidade da Igreja. Ela gera, amamenta, faz crescer, corrige, alimenta, conduz pela mão... Por isso, faz falta uma Igreja capaz de redescobrir as entranhas da misericórdia. Sem a misericórdia, poucas possibilidades temos hoje de inserir-nos em um mundo de ‘feridos’, que têm necessidade de compreensão, de perdão, de amor.<sup>248</sup>

Portanto, não se trata de mudar os princípios, regras e normas da tradição cristã, mas recuperar e desenvolver uma postura menos burocrática, menos fria, menos julgadora e mais misericordiosa na ação pastoral, especialmente nos centros urbanos.<sup>249</sup>

Conversão pastoral implica passar de uma Igreja clerical, onde o clero é protagonista da missão, para uma Igreja na qual os leigos sejam protagonistas. É preciso que todos tenham possibilidades de participar, contribuindo, construindo e decidindo. Uma Igreja dialogante, aberta aos novos ministérios, integradora e de decisões conjuntas deixa a dinâmica de mandar e obedecer para compartilhar e trocar experiências.

#### 4.3.5 Secretaria e serviços à comunidade

A instituição paróquia, cenário privilegiado do cotidiano das Igrejas particulares, assumiu uma complexidade que não possuía outrora. Em muitas paróquias, os ambientes da secretaria paroquial foram ampliados em centros pastorais e de ação social; há funcionários contratados; sistemas integrados de gestão fazem parte do cotidiano; o patrimônio antigo passou a ter um acompanhamento mais técnico, tudo isto, em vista da pastoral e da missão. Enquanto a maioria das grandes organizações privadas e públicas, dividiram as atribuições dos seus

<sup>247</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.25.

<sup>248</sup> PAPA FRANCISCO. *Pronunciamentos no Brasil. Visita apostólica do Papa Francisco ao Brasil por ocasião da XXVIII Jornada Mundial da Juventude*, p. 54.

<sup>249</sup> Cf. BRUSTOLIN, Leomar Antônio. *Cultura urbana e conversão pastoral*. In: BRUSTOLIN, Leomar Antônio; FONTANA, Leandro Luís B. (Org.). *Cultura urbana: porta para o evangelho: a conversão pastoral como chave para a evangelização nas cidades*, p. 143-145.

funcionários - em cargos operacionais, táticos e estratégicos -, a grande maioria das paróquias permanece com as figuras do pároco e da “antiga” secretária paroquial, como os principais colaboradores. A organização administrativa da paróquia, infelizmente, não acompanhou o seu evolutivo grau de complexidade.

Se as paróquias nasceram de uma preocupação pastoral e missionária<sup>250</sup>, as mudanças na sua administração devem acontecer por preocupação semelhante. Já se sabe que, toda estrutura administrativa da Igreja existe em função da pastoral, da missão e da comunhão eclesial. “Conhecer a realidade das comunidades paroquiais, é determinante para identificar caminhos possíveis para a renovação paroquial e a conseqüente revitalização das comunidades cristãs.”<sup>251</sup> Diante da nova complexidade organizacional da paróquia, é preciso adotar uma nova dinâmica institucional.

A conversão pastoral paroquial, passa também pela reestruturação dos espaços de atendimento e gerenciamento dos serviços. As estratégias básicas de interação com a comunidade, devem ser também meios de evangelização pois, não são somente fiéis que a frequentam, mas também os sem fé, sem teto, afastados, escolas, supermercados, condomínios, creches, fábricas, hospitais e igrejas de outras denominações. E todos,

possa receber a Boa-Nova dos lábios, não de evangelizadores tristes e desanimados, impacientes ou ansiosos, mas sim de ministros do Evangelho cuja vida irradie fervor, pois foram quem recebeu primeiro em si a alegria de Cristo.”<sup>252</sup> [...] “Um anúncio renovado proporciona aos crentes, mesmo tímidos ou não praticantes, uma nova alegria na fé e uma fecundidade evangelizadora.”<sup>253</sup>

A secretaria paroquial, é a porta de entrada para “acolhida” ou “expulsão” das pessoas que se achegam a paróquia. É o cartão de visitas. Na estrutura organizacional da paróquia, a secretaria ocupa um lugar de destaque e deve ser conduzida com competência e lealdade. Quem exerce a função precisa conhecer o ambiente, entender a sua missão, e estar junto com cada um dos colaboradores, orientando, motivando, treinando e desenvolvendo-os nas suas melhores aptidões e potencialidades. Assegurar integração, harmonia e efetividade – eficiência e eficácia – entre os diversos segmentos da paróquia.

O trabalho na secretaria há de estar orientado, ao mesmo tempo, para a eficácia, isto é, determinar o que é certo; e para a eficiência, isto é, fazer bem o que é certo. Para tanto, precisa ter conhecimento sobre legislação, finanças, marketing, informática, rede sociais, performance, noções de liderança e habilidade comunicativa, para acolher a todos e expor com clareza e

<sup>250</sup> Cf. CNBB. *Comunidade de comunidades: uma nova paróquia*. (Estudos da CNBB 104), p. 34.

<sup>251</sup> CNBB. *Comunidade de comunidades: uma nova paróquia*. (Estudos da CNBB 104), p. 50.

<sup>252</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.10.

<sup>253</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n. 11.

simplicidade as indagações das pessoas. O segredo é saber lidar com as pessoas, ser gentil, tratar bem a todos. A questão não é aprender a lidar com os problemas das pessoas, mas aprender a lidar com as pessoas.

Sendo peça-chave da administração da paróquia, a secretária/secretário coordena uma equipe muito grande, e por condições legais e regimentais, exerce uma função ao mesmo tempo centralizadora e abrangente, por que seu setor se relaciona com todos os demais setores envolvidos na paróquia e nas comunidades.<sup>254</sup>

A secretária/secretário paroquial também é um agente de pastoral. É aquele que liga a comunidade a realidade do serviço do Reino de Deus, onde geralmente quem fica à frente dos trabalhos pastorais nas comunidades, são voluntários. Ou seja, a secretária/secretário que os atende deve saber que ordinariamente, são pessoas que não tem um conhecimento detalhado de como funcionam a burocracia e o processo dinâmico da paróquia como um todo. Por isso, quem exerce essa função/missão há de ser um agregador e dinamizador das forças vivas da paróquia.

Para Nogueira, é recomendável que a secretaria esteja em local acessível, agradável e de fácil circulação interna e externa, pois, além de atender ao público que se achega, há também todas as outras funções regimentais de relações formais com outras paróquias e com a diocese.<sup>255</sup>

Neste intuito, é fundamental alguns procedimentos e estratégias práticos, especialmente do pároco e das pessoas que viabilizam o expediente paroquial em prol da comunidade:

- *Acolhimento*: em qualquer instituição, o chamado “atendimento ao público” é muito importante. Os especialistas em relações humanas chegam a afirmar que, uma pessoa bem atendida conta sua experiência para outras duas ou três; porém, alguém mal atendido reclama e conta o fato para oito ou dez pessoas. A acolhida é muito mais do que o “atendimento ao público” de uma paróquia. É um sinal de amor da própria comunidade e, portanto, todo o cuidado com as palavras, com as decisões, é importante. Há uma mística, uma forma de viver o Evangelho, que inspira a secretária/secretário paroquial. As secretárias e secretários de comunidade espalhados por todas as cidades, são agentes da pastoral; exercem uma missão que atinge, a cada dia, diretamente ou indiretamente uma multidão de pessoas. Portanto, o agente da acolhida é, também, responsável pela imagem pública da Igreja. Por isso, deve se preparar, pois o amor e a boa vontade, são os principais ingredientes para acolher, mas não basta, são necessários alguns complementos como, cursos de formação técnicos e humanos, encontros

---

<sup>254</sup> Cf. NOGUEIRA, Luiz Rogério. *Secretaria paroquial: um manual prático*, p. 11-14.

<sup>255</sup> Cf. NOGUEIRA, Luiz Rogério. *Secretaria paroquial: um manual prático*, p. 15.

diocesanos de secretários/secretárias, congressos específicos, feedback, para aplicar este amor em comunidade e em grupo.<sup>256</sup> Pois, sem acolhimento não é possível nenhuma ação missionária, e nenhum espaço se torna local de encontro com Cristo se não houver acolhimento humano, afeto, atenção, carinho e respeito às pessoas.

- *Comunicação e atendimento*: a boa comunicação e o atendimento são a base da fidelidade de uma comunidade participativa. O maestro é quem dá a batuta a sua orquestra. Neste caso, o pároco e o vigário são os regentes da orquestra, na qual a batuta sempre direcionará e harmonizará a equipe por meio da secretaria paroquial.

O atendimento na secretaria reflete o rosto da paróquia. Em sua atuação, destacam-se todos os elementos vitais de comunicação, como expressão corporal e tom de voz, e o que for transmitido terá implicações para a imagem da paróquia, do pároco, da igreja local e universal. Num mundo em que tudo tem importância, e ao mesmo tempo a subjetividade interpela os valores, cada detalhe da secretaria vai refletir, na visão pessoal formada pelo paroquiano ou visitante, e contribuirá ou não para sua identificação, seja com o atendente, seja com o ambiente, que deve ser bem cuidado, sem ostentar luxo, mas ter dignidade, conforto e sobriedade.

Caso a secretaria exerça seu papel burocrático sem uma proximidade, sem uma comunhão que proporcione a cultura do encontro, o trabalho fica vazio e difícil de ser entendido e aceito. Comunicar as normas, as leis, envolve o como falar, e nem sempre é fácil pôr em prática as orientações da Igreja, ainda mais no momento atual da história em que se tende a questionar, a criticar cada vez mais, e em que as pessoas criam resistência se as regras e orientações são apresentadas apenas como imposição. Já com bom senso, docilidade e espiritualidade, a comunicação fluirá, levando àquele para quem o espaço paroquial existe: Jesus Cristo. Por isso, ser secretária/secretário exige, bom senso, pois até mesmo a convivência com um sacerdote requer maturidade cristã, para respeitar seus limites e valorizar seus dons, sem blindá-lo, deixando-o exercer seu ministério de atendimento às pessoas, mesmo que existam perigos, golpes. O padre é o pastor que conduz uma comunidade e, assim como um pai, precisa atender seus filhos.<sup>257</sup>

O atendimento telefônico e pessoal perpassa o profissional, e a rotina de abrir e fechar a secretaria com um atendimento humanizado, e o cuidado com a discrição é fundamental, pois

---

<sup>256</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária. Um projeto possível?* Mudanças estruturais rumo a um novo padrão pastoral. In: CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Missão continental – Vocês são testemunhas dessas coisas, p.73.

<sup>257</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária. Um projeto possível?* Mudanças estruturais rumo a um novo padrão pastoral. In: CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Missão continental – Vocês são testemunhas dessas coisas p.75-76.

é comum que, antes de falar com o padre, as pessoas contem a sua vida na secretaria, uma vez que esse espaço, para elas, é também extensão do sagrado. Na secretaria têm lugar situações que fazem refletir sobre a liderança e os seus liderados, afinal nela é possível observar a multiplicidade de posturas e ações que precisam estar em sintonia com as orientações da Igreja local e universal.

Um espaço simples não quer dizer simplório; uma veste simples não precisa parecer descuidada; um espaço antigo ou novo exige cuidado como patrimônio da comunidade. Em algumas igrejas, a secretaria parece verdadeiro depósito de objetos e de tudo aquilo que não se sabe onde armazenar. É preferível dar-lhes outra destinação, pois o espaço sagrado e suas atenções merecem extremo cuidado e zelo. O capricho e atenção aos detalhes, fazem um bom secretário/secretária; tem de ser adequado não somente na parte burocrática, mas também na parte estética, com senso ecológico, pessoal e do ambiente em que trabalha. Deve propiciar que a comunicação com os visitantes seja a mais harmoniosa possível.<sup>258</sup>

- *Agendamento de atividades*: agendar as atividades é parte fundamental da organização, planejamento e gestão paroquial. A agenda é uma ferramenta básica da secretaria paroquial e da ação do próprio padre, e sendo bem administrada evita falhas e improvisos.

Segundo Pereira, há duas agendas que devem estar sintonizadas: a agenda da paróquia e a agenda pessoal do padre. Em ambas as agendas, é importante que haja sintonia entre os compromissos paroquiais e pessoais do padre. Para tanto, as datas e urgências diárias, mensais e até anuais, devem ser estabelecidas juntos padre e secretário/secretária.<sup>259</sup>

A agenda, para além da organização e planejamento das atividades, é fundamental porque estabelece as prioridades como: urgente, crítico, normal e quando possível. Urgente é tudo aquilo que precisa ser feito o quanto antes. Crítico é aquilo que precisa ser acompanhado de perto, como certas pendências que estão sendo encaminhadas, mas que não podem ser muito proteladas. Normal é tudo aquilo que faz parte da agenda convencional e que deve ser cumprido no seu devido tempo. E a categoria quando possível, é aquela que normalmente serve para definir imprevistos, e estes devem ser concluídos no menor tempo possível, evitando que se tornem urgentes ou críticos.

A agenda é fundamental para ter foco nas questões principais da gestão, sem correr o risco de se perder no meio de tantas outras demandas. Isso vale para todas as instâncias da

---

<sup>258</sup> Cf. CRÉPIN, Helena Ribeiro; PEREIRA, Natividade. *Comunicação e paróquia: alguns pontos básicos e concretos*. Vida Pastoral, p. 27-36.

<sup>259</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Expediente paroquial: guia prático para formação de secretárias (os) paroquiais*, p. 35-36.

gestão paroquial, desde as pequenas ações até as mais vultosas. É preciso, a cada dia, definir aonde se quer chegar, que metas se quer atingir e quais compromissos a serem realizados, do contrário, perde-se o foco, além de um ativismo estressante e com sensação de infrutífero. Segundo Peter Drucker, para melhor administrar o tempo, vale a pena se questionar: o que estou fazendo que não precisa ser feito? O que estou fazendo que poderia ser feito por outra pessoa? O que estou fazendo que apenas eu posso fazer? O que eu deveria fazer que não estou fazendo?<sup>260</sup>

- *Organização, incentivo e articulação de trabalhos em favor da Vida*: é missão da paróquia e suas comunidades, acolher e incluir as pessoas, promover a sua dignidade, fomentando ações que possibilitem o resgate da dignidade humana e não as discriminar ou excluí-las. A paróquia deve ser um espaço onde todos se sintam acolhidos, amados, valorizados, respeitados.

São muitas as possibilidades que uma paróquia tem para interagir na comunidade: várias pastorais como: pastoral da saúde, pastoral da pessoa idosa, pastoral carcerária, pastoral da criança, pastoral da sobriedade, pastoral da terra, pastoral social, vicentinos, visitação, caritas e tantas outras. Uma outra forma de interagir, é criar ou apoiar ações de entidades que protegem e defendem a vida como: centros de defesa dos Direitos Humanos; Conselhos de Direitos como: criança e adolescentes, saúde, assistência social, de segurança pública, educação, idoso; associação de moradores de bairros; cooperativas; conselho escolar; casas de recuperação de dependentes químicos; casa de acolhida ou abrigo para moradores de rua ou outras vulnerabilidades como: mulher vítima de violência doméstica, abrigos de crianças e adolescentes em situação de risco, proteção de testemunhas, penas alternativas, pessoas que se prostituem.<sup>261</sup>

Paralelo a estas ações, é importante incentivar a pastoral Fé e Política, cujo objetivo é conscientizar a comunidade da relação entre fé e política, pois uma comunidade religiosa que não se compromete, conscientemente, nas decisões políticas da sociedade, é uma comunidade alienada que consente e permite ações que vão contra tudo aquilo que está no princípio moral, ético e religioso de uma Igreja comprometida com a vida. A pastoral Fé e Política não deve ser partidária e fazer alianças com este ou aquele partido, este ou aquele candidato, mas defender o bem comum, fundamentados em princípios e valores evangélicos.

<sup>260</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Gestão eficaz: sugestões para a renovação paroquial*, p. 19-33.

<sup>261</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária. Um projeto possível?* Mudanças estruturais rumo a um novo padrão pastoral. In: CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. *Missão continental – Vocês são testemunhas dessas coisas*, p.76-77.

Existem também as propostas práticas da Campanha da Fraternidade, em que cada ano propõe temas pertinentes tanto da realidade, social, eclesial, ambiental, cultural, onde a paróquia é desafiada e perceber na Campanha da Fraternidade, uma oportunidade de mudança de atitude permanente no seu dia a dia e na sua ação missionária.

A paróquia deve se inteirar também de outras campanhas que a Igreja diocesana, CNBB, ou a nível mundial propõe, algumas são permanentes outras sazonais. Há também projetos missionários como: Igrejas irmãs com ajudas financeiras, de agentes missionários tanto leigos como sacerdotes.

Tudo isso e tantos outros projetos, só serão viabilizados se houver um grande incentivo, apoio e valorização dos trabalhos voluntários. O voluntariado é a força motora na vida missionária da paróquia. Há dois tipos de trabalhos voluntários na paróquia: os que são desenvolvidos pelos agentes de pastoral e os que são desenvolvidos por pessoas mediante a assinatura de um contrato de voluntariado. O primeiro é o mais comum e nem é classificado como voluntariado no sentido jurídico do termo. É mais uma doação espontânea das pessoas como membros da comunidade. É colocar em comum os dons e talentos como serviço generoso na comunidade em que se sentem membros. É passar a fé para as mãos. Já os outros voluntários são os que desenvolvem ações mediante um contrato. Eles não são remunerados por isso, mas têm um compromisso profissional com a comunidade.<sup>262</sup>

- *Espiritualidade*: parece óbvio falar de espiritualidade num espaço eclesial, mas se faz necessário. Pode ocorrer que, devido as inúmeras atividades pastorais e compromissos administrativos, a dimensão da espiritualidade fique ofuscada ou em segundo plano dentro das ações missionárias da paróquia. Se isso ocorrer, a comunidade paroquial se esvazia, perdendo, assim, o seu sentido de Igreja missionária e de lugar privilegiado de encontro com Cristo.

É preciso zelar muito desta dimensão. Recordamos aqui algumas ações diárias, semanais, mensais e anuais, que favorecem o desenvolvimento da espiritualidade paroquial: fomentar o método da leitura orante da Bíblia, organizando e adquirindo subsídios, bíblias para todos, para que orientem o uso da mesma e do método, capacitando as pessoas e comunidades; incentivar e organizar grupos de reflexão bíblica fornecendo subsídios de conteúdo missionário; apoiar e acompanhar os grupos de oração, ajudando-os a desenvolverem uma espiritualidade missionária; animar e capacitar a comunidade a rezar a liturgia das horas; resgatar devoções populares que agucem a espiritualidade; promover celebrações orantes; programar retiros espirituais paroquiais; fazer com que a comunidade conheça as riquezas espirituais da Igreja

---

<sup>262</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária à luz do Documento de Aparecida: procedimentos fundamentais*, p. 77-79 e 98-103.

como: movimentos, congregações e ordens religiosas com seus carismas; adotar em todas as ações da paróquia momentos de oração; promover formação no âmbito da espiritualidade; formação litúrgica para que as celebrações sejam preparadas e celebradas com dignidade; motivar toda a comunidade para que tenha uma postura orante.<sup>263</sup>

Há paróquias que se esvaziaram nesse quesito, e as pessoas não conseguem mais viver e sentir nela um ambiente de oração e encontro com Deus. Quando as missas e demais celebrações se reduzem a meros rituais, quando não se promovem retiros e não se investe na formação bíblico espiritual da comunidade; quando há mais desavenças entre os agentes de pastoral do que amor e perdão, quando as ações são desenvolvidas mais por obrigação do que por amor e fé, quando os gestores mecanizam o sagrado parecendo mais donos do que servidores, as consequências atingem todo o corpo da igreja presente na paróquia. Aí perde-se aquilo que há de mais sagrado numa comunidade: o ardor, a alegria e o entusiasmo missionário. O cuidado com a parte espiritual da paróquia é uma estratégia fundamental para uma boa gestão eclesial paroquial.<sup>264</sup>

- *Investimentos*: para que o discurso seja verdadeiro e condizente com as ações que se desenvolve na paróquia, se faz necessário investimentos, tanto na infraestrutura como na formação.

Alguns questionamentos quanto aos investimentos, na infraestrutura se fazem necessários: há rampas de acesso para cadeirantes e pessoas com dificuldade de locomoção? Há preocupação com os surdos, colocando intérpretes nas celebrações? Há missas voltadas para públicos específicos, como crianças, jovens e doentes? Usam-se recursos audiovisuais que favoreçam a participação de todos? Disponibilizam-se assentos confortáveis para todos? Há cuidados com a climatização de nossos templos e salas diversas, adaptando-os para o calor e para o frio? Há boa iluminação e um bom sistema de som? É tema de discussão e preocupação nas reuniões do CAE?

A consciência da missão de anunciar é algo que se adquire, porém só será despertada e desenvolvida se houver investimento na formação. Para tanto, é imprescindível investir e oferecer recursos materiais e espirituais, para que a capacitação aconteça, como: aquisição de subsídios que tratem os mais diversos temas; organização e fomento de palestras e cursos; aproveitar todas as reuniões ordinárias para dedicar um tempo para a formação; envio de

<sup>263</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária à luz do Documento de Aparecida: procedimentos fundamentais*, p. 53-59.

<sup>264</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária. Um projeto possível?* Mudanças estruturais rumo a um novo padrão pastoral. In: CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. *Missão continental – Vocês são testemunhas dessas coisas*, p.74.

agentes para participar de eventos formativos fora da paróquia; subsidiar ou oferecer cursos específicos, para as lideranças que estão dispostas a aprofundar sua área de atuação pastoral como: catequese, pastoral da comunicação, teologia, liderança, liturgia, relações humanas, e tantos quantos forem necessários para que a paróquia seja de fato discípula missionária.<sup>265</sup>

- *Protagonismo dos leigos na missão*: um dos grandes dilemas de muitas paróquias, desde o evento do Concílio Vaticano II, tem sido a questão do protagonismo dos leigos. Há quem confunda protagonismo leigo com “clericalismo” dos leigos. É um dos temas que aparece com muita força no pensamento de Francisco, seja de forma explícita, quando ele se refere claramente aos leigos e a sua atuação no mundo, seja de forma implícita, quando ele expressa as linhas-chaves do seu pensamento com relação à Igreja e sua missão.

A “Igreja em saída”, é uma Igreja onde todos os seus membros são protagonistas no caminho do discipulado e da missionaridade. A reforma da Igreja católica, e conseqüentemente as paróquias, tem que levar em conta que, é necessário superar a mentalidade reducionista e clerical que entende os leigos como objetos da ação da hierarquia, como “consumidores” dos sacramentos e mão de obra para realizar e concretizar as “intuições” e até certos “caprichos” de muitos padres.

Portanto, uma Igreja que ignora os leigos não somente se clericaliza, mas esquece de si mesma. Não por acaso, o clericalismo tem sido definido pelo Papa Francisco como “praga da Igreja.” Onde se vive e se acredita que a Igreja é a hierarquia feita de membros ordenados, distinta, acima e superior aos demais membros, peca-se contra o Batismo que nos faz todos membros do mesmo Corpo de Cristo vivo na história; mutila-se esse Corpo em nome de uma visão e de uma prática religiosa que separam, em última instância, os que são sagrados dos que são profanos, os sujeitos investidos de poder dos receptores passivos dos bens sagrados.<sup>266</sup>

Romper com o clericalismo, é fundamental para resgatar a Igreja-povo de Deus tão valorizada pelo Concílio Vaticano II, e avançar no sentido de uma estrutura eclesial que seja mais humana e mais identificada com o projeto de Jesus. Por isso, não basta apenas a elaboração de documentos avançados sobre os leigos e seu protagonismo na comunidade eclesial. É necessário mudanças estruturais, que de fato efetivem este protagonismo e garantam que todos os batizados, de fato, exerçam a cidadania batismal.

---

<sup>265</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária à luz do Documento de Aparecida: procedimentos fundamentais*, p. 86, 92-93.

<sup>266</sup> Cf. SANCHEZ, Wagner Lopes. O laicato na Igreja em saída. In: OBSERVATÓRIO ECLESIAL BRASIL. *Todos somos discípulos missionários: Papa Francisco e o laicato*, p. 25-33.

Assim sendo, promover espaços de empoderamento do leigo, não significa que o leigo irá ocupar o lugar do padre, mas que terá clareza e gosto da sua missão na Igreja paroquial e no processo de evangelização. O padre há de ter clareza do seu papel na paróquia, para não gastar energia e tempo em trabalhos e ações que são próprias dos leigos. E os leigos não devem querer substituir o padre naquilo que é específico do ministro ordenado. Há um caminho longo a ser percorrido, pois a conversão se faz necessária tanto aos padres como aos leigos. Aqui também se faz necessário sair.<sup>267</sup>

#### 4.3.6 O sacerdote: gestor paroquial

O primeiro impacto para muitos que, se deparam com a expressão “o sacerdote: gestor paroquial”, é um tanto inusitado e incomum, pois, por muito tempo a compreensão de sacerdote estava relacionada como: aquele que administra as coisas do sagrado, inserida no sagrado, ligado com o mistério, pessoa consagrada, enviada por Deus, um homem escolhido por Deus e, por isso, deve tê-lo como mestre para a vida. A palavra sacerdote é combinação de *sacer* – sagrado, - e *dhotos* – fazer. Portanto, etimologicamente significa: “aquele que realiza cerimônias sagradas.” Porém, nas últimas décadas, através do magistério ordinário, se percebe uma grande evolução na vida do sacerdote e sobre sua identidade: historicamente, o sacerdote do Antigo e do Novo Testamento e os sacerdotes atualmente.<sup>268</sup>

O Concílio Vaticano II resgata a palavra presbítero,<sup>269</sup> que em Trento, em oposição ao protestantismo, a Igreja Católica afirma que o ministro ordenado é sacerdote, pois está ordenado à Eucaristia. Para os padres conciliares, o presbítero é sacerdote, profeta e Rei-Pastor, aquele que configura em sua vida a trilogia vivida por Cristo, Cabeça e Pastor de seu povo. Tanto o Papa João Paulo II como Bento VI, sempre preferiram chamar o “presbítero” de sacerdote. Para

<sup>267</sup> Cf. PEREIRA, José Carlos. *Paróquia missionária à luz do Documento de Aparecida: procedimentos fundamentais*, p. 85.

<sup>268</sup> Cf. ORIOLO, Edson. *Gestão paroquial para uma Igreja em saída*, p.35.

<sup>269</sup> *Presbítero: cf. Lumen Gentium n. 28.* O ministério eclesiástico, instituído por Deus, é exercido em ordens diversas por aqueles que desde a antiguidade são chamados Bispos, presbíteros e diáconos. Os presbíteros, embora não possuam o fastígio do pontificado e dependam dos Bispos no exercício do próprio poder, estão-lhes, porém, unidos na honra do sacerdócio e, por virtude do sacramento da Ordem, são consagrados, à imagem de Cristo, sumo e eterno sacerdote (Hb. 5, 1-10; 7,24; 9, 11-28), para pregar o Evangelho, apascentar os fiéis e celebrar o culto divino, como verdadeiros sacerdotes do Novo Testamento. Os presbíteros, como esclarecidos cooperadores da ordem episcopal e a sua ajuda e instrumento, chamados para o serviço do Povo de Deus, constituem com o seu Bispo um presbitério com diversas funções. Em cada uma das comunidades de fiéis, tornam de algum modo presente o Bispo, ao qual estão associados com ânimo fiel e generoso e cujos encargos e solicitude assumem, segundo a própria medida, e exercem com cuidado quotidiano. Sob a autoridade do Bispo, santificam e governam a porção do rebanho a si confiada, tornam visível, no lugar em que estão, a Igreja universal e prestam uma grande ajuda para a edificação de todo o corpo de Cristo (Ef. 4, 12).

Francisco, o presbítero está ordenado não somente ao culto, mas também ao cuidado do rebanho do Senhor. “Falar que o presbítero ou o sacerdote é pastor, significa entender que não basta o ministro ordenado fazer ações sacerdotais solenes, nem pregações bonitas, se não for pastor, fica falho seu ministério.”<sup>270</sup>

Por isso, ao falar de presbítero, designa melhor a relação entre o bispo – primeiro grau da ordem, - e seu presbitério – segundo grau da ordem, visto que ambos têm o ministério sacerdotal que vem do Sacramento da Ordem. Esta diferenciação entre presbítero e sacerdote, ajuda a compreender a diocesaneidade, que caracteriza o presbítero no atendimento das necessidades pastorais da Igreja local. O presbítero é diocesano, e a paróquia é do bispo e seu presbitério. Isto assumido, evita a constituição de certos feudos paroquiais, em que o pároco se sente e age como dono e não como pastor e servidor em comunhão com o seu bispo e o presbitério.<sup>271</sup>

Para Murad, quem coordena processos e pessoas na Igreja, em seu âmbito, no caso a paróquia, é simultaneamente gestor e pastor. Pois tem ao mesmo tempo a missão de evangelizar, coordenar, reunir, dar orientações em busca da missão. Gestão sem pastoreio degrada-se numa ação pastoral sem espiritualidade, “desalmada”, árida, que lentamente se distancia das posturas cristãs da gratuidade, da misericórdia e da compaixão pelo sofrimento humano. E pastoreio sem gestão pode ser ineficaz, com poucos resultados em longo prazo. Na Igreja, um gestor é sempre pastor, ou então, se desviará de sua identidade e missão.<sup>272</sup>

A paróquia é uma instituição, que deverá estabelecer compromisso com a força de evangelização, baseado no respeito mútuo e em uma comunicação aberta entre o sacerdócio ministerial e o sacerdócio comum dos fiéis. É fundamental que os presbíteros repensem seu modo de organizar, comandar, coordenar, tendo presente os novos paradigmas da evangelização. Evangelizar sabendo adaptar a sua mensagem, aos diversos ambientes marcados pela globalização da informatização, e pela organização informatizada e virtual, sem perder o foco de anunciar Jesus Cristo: sua vida, sua obra, e seu Reino com a participação corresponsável de toda a comunidade.

Na paróquia, concebida como rede de comunidades, os cristãos exercem uma infinidade de ministérios e de serviços dentro e fora dela. Cabe ao ministério ordenado, como ministério

---

<sup>270</sup> *Pastores Dabo Vobis*. Exortação apostólica pós-sinodal de João Paulo II, lançada em 25 de março de 1992, e diz respeito à formação dos sacerdotes, n. 41. [http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost\\_exhortations/documents/hf\\_jp-ii\\_exh\\_25031992\\_pastores-dabo-vobis.html](http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_25031992_pastores-dabo-vobis.html). Consulta em 25/06/2020.

<sup>271</sup> Cf. SANTOS, Jesus Benedito dos. *Presbítero-pastor: Sol nascente: discípulo missionário do Senhor em tempos de mudanças*, p. 266-280.

<sup>272</sup> Cf. MURAD, Afonso. *Um olhar teológico-pastoral sobre a gestão eclesial*, p. 18-21.

da síntese e não síntese dos ministérios, a função da presidência da comunidade, a animação, a coordenação e o discernimento dos diversos ministérios.<sup>273</sup>

Para o presbítero manter vivo o espírito de ser instrumento de uma “Igreja em saída”, o Papa Francisco apresenta três comportamentos importantes:

- *Rezar sem cessar*: a oração, a relação com Deus, o cuidado da vida espiritual dá alma ao ministério, e o ministério dá corpo à vida espiritual: o sacerdote se santifica e santifica os outros no exercício concreto do ministério, especialmente rezando e celebrando os sacramentos;
- *Caminhar sempre*: o sacerdote deve se atualizar sempre e permanecer aberto às surpresas de Deus. Nessa abertura ao novo, o sacerdote pode ser criativo na evangelização, frequentando com discernimento os novos lugares da comunicação;
- *Partilhar com o coração*: a vida sacerdotal não é um escritório burocrático ou um conjunto de práticas religiosas ou litúrgicas para atender, ser sacerdote significa arriscar a vida pelo Senhor e pelos irmãos, carregando na própria carne as alegrias e angústias do povo, dedicando tempo e escuta para curar as feridas dos outros, oferecendo a todos a ternura do Pai.<sup>274</sup>

Com as novas práticas de gestão junto a paróquia, vislumbra-se um novo clima, tanto nas relações internas da comunidade paroquial, como na interação com sua igreja particular/diocese, e no envolvimento com os vários organismos da sociedade em que se relaciona e se articula. Os avanços, mesmo que pequenos, vão criando aos poucos, um novo estilo de Igreja.

#### 4.4. POSSÍVEIS AVANÇOS PARA UMA IGREJA EM SAÍDA

A antítese, *menos e mais* que, são aplicadas nos títulos abaixo, é um modo direto e muito fácil de entender, o que pode gerar aos poucos, a mudança de velhos estilos de vida pastoral e eclesial, promovendo os novos estilos, mas sempre na dimensão do itinerário, respeitando os ritmos diferentes de crescimento de cada pessoa, de cada comunidade, paróquia e a própria Igreja. É o processo, e não o evento, que produz itinerários de crescimento, superando e deixando de lado velhas estruturas que não correspondem mais para assumir um novo jeito de ser Igreja.

<sup>273</sup> Cf. ORIOLO, Edson. *Paróquia renovada: sinal de esperança*, p. 27-33.

<sup>274</sup> PAPA FRANCISCO. Audiência concedida no Palácio Apostólico em 17 de junho de 2017, aos participantes da plenária da Congregação para o Clero, onde Francisco refletiu sobre a nova *Ratio Fundamental* aprovada pela Congregação em dezembro de 2016. In: ORIOLO, Edson. *Gestão paroquial para uma Igreja em saída*. São Paulo: Paulus, 2018, p.39-40.

Adriano Sella, ao propor esta dinâmica, se propõe a otimizar pequenas mudanças possíveis a partir de baixo, a partir de dentro das comunidades, da mudança que cada pessoa pode realizar no seu cotidiano, um novo modo de ser Igreja, sem se limitar a invocar as mudanças de cima, pela intervenção da instituição. A partir de baixo, ou seja, dos cidadãos ativos e protagonistas, é possível também influenciar de forma propositiva as comunidades locais a mudar tanto o mundo eclesial como nas relações sociais do local onde as pessoas se encontram.<sup>275</sup>

#### 4.4.1 Menos mestres, mais testemunhas

A Igreja se apresentou, sobretudo no segundo milênio, sempre mais com o rosto de mestra de todos, sempre ensinando e talvez somente doutrinando. Muitos documentos oficiais e catecismos foram elaborados. Para o fiel de ontem, era clara a compreensão de que as coisas fundamentais para um bom católico, era ir à missa e conhecer a doutrina cristã. Prova disso, é que este era um dos critérios considerados indispensáveis para receber os sacramentos, além daquele de participação na Eucaristia.

“O homem contemporâneo escuta com melhor boa vontade as testemunhas do que os mestres, ou então se escuta os mestres é porque eles são testemunhas.”<sup>276</sup> É a célebre passagem do Papa Paulo VI, muitas vezes invocada, para recordar a todos que o verdadeiro ensinamento vem do testemunho, porque este modo de ensinar é o que será realmente incisivo na vida da pessoa.

E o testemunho se funda, não tanto no ensinamento, mas no discipulado. É o que faz Jesus Cristo: antes de ensinar os apóstolos e os discípulos, os chama a segui-lo e, antes de enviá-los a anunciar o Evangelho, os conduz a fazer uma forte experiência de discipulado caminhando com Ele pelas estradas da Palestina, encontrando o povo, escutando-o e vendo com os próprios olhos seus gestos e escolhas de vida. É esta experiência de vida com o Mestre, que torna o discípulo capaz de viver o Evangelho, com a própria vida e de ser testemunha alegre. O dinamismo de uma “Igreja em saída” é gerado pelo testemunho da fé que,

precisamente nesta época, inclusive onde são um ‘pequenino rebanho’ (Lc 12, 32), os discípulos do Senhor são chamados a viver como comunidade que seja sal da terra e luz do mundo (Mt 5, 13-16). São chamados a testemunhar, de forma sempre nova, uma pertença evangelizadora.<sup>277</sup>

<sup>275</sup> Cf. SELLA, Adriano. *Por uma Igreja do Reino: novos paradigmas para reconduzir o cristianismo ao essencial*, p. 21-23.

<sup>276</sup> PAPA PAULO VI. *Evangelii Nuntiandi: a evangelização no mundo contemporâneo*, n. 41.

<sup>277</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.92.

A Igreja há de recuperar essa dimensão evangélica de discípula de Jesus Cristo, e o faz quando se põe a caminho com o Crucificado Ressuscitado pelas estradas de hoje. Ser discípulos significa caminhar com Ele, estar com Ele e aprender do seu testemunho.

O testemunho é o fruto maduro do discipulado. Por conseguinte, a Igreja não só tem muito a ensinar, como também tem muito a aprender. O mundo tem dado muitas lições históricas à Igreja. Uma lição foi o grito dos operários durante a Revolução Industrial, provocando a Igreja a escutá-lo e fazê-lo também seu, dando início ao Ensino Social, mediante a primeira encíclica social *Rerum Novarum*, na qual o papa Leão XIII orientou a Igreja para uma mudança a partir da questão operária. Uma outra lição, é o grito dos pobres que fez a Igreja Latino-americana mudar a partir de *Medellín*, a ponto de fazer a opção preferencial pelos pobres e, assumir finalmente um rosto Latino-americano, sendo que antes tinha um rosto mais romanizado de Igreja.

É preciso recuperar aquele cristianismo dos inícios, que vivia e se expandia graças ao testemunho dado pelos homens e mulheres que viveram o seguimento de Jesus, desde o batismo no Jordão até a crucifixão em Jerusalém. Foi este também o mandato de Jesus aos seus: “o Espírito Santo descerá sobre vós e sereis minhas testemunhas em Jerusalém, em toda a Judeia e a Samaria e até os extremos confins da terra” (At 1,8). O cristianismo das origens se baseia no testemunho.<sup>278</sup> Para tanto o Documento de *Aparecida* declara que,

a Igreja necessita de forte impulso que a impeça de se instalar na comodidade, no cansaço e na indiferença, à margem do sofrimento dos pobres do Continente” e acrescenta: “esperamos um novo Pentecostes que nos livre do cansaço, da desilusão, da acomodação ao ambiente; esperamos uma vinda do Espírito que renove nossa alegria e nossa esperança.”<sup>279</sup>

Para Dom Erwin Kräutler,<sup>280</sup> o novo pentecoste só vai acontecer se a Igreja estiver disposta a abrir as portas para o mundo, como aconteceu naquela memorável manhã em Jerusalém (At 2,1-41), sair do esconderijo que armou atrás dos muros dos templos e das instituições, e lançar-se no meio do mundo e anunciando com coragem o Evangelho de Deus, entrar sem medo e acanhamento nesta sociedade pluralista, diversificada, e defender os pobres, os excluídos, especialmente aqueles que hoje são considerados supérfluos e descartáveis. O novo pentecoste exige que a Igreja fale ao mundo com competência e ousadia, não para o mundo de ontem e de outrora, mas para o mundo de hoje e de agora, com uma linguagem que ele

<sup>278</sup> Cf. SUESS, Paulo. *Dicionário da Exortação Evangelii Gaudium: 50 palavras-chaves para uma leitura pastoral*, p.159-162.

<sup>279</sup> CELAM. *Documento de Aparecida*, n.362.

<sup>280</sup> Bispo emérito do Xingu – Pará. Nasceu na Áustria e há mais de quarenta anos vive na região amazônica. Ativista dos direitos humanos e por muitos anos presidente do Conselho Indigenista Missionário – CIMI.

entenda. E a melhor linguagem é a do testemunho de vida, e se for o caso, do martírio como Dom Romero, Padre Josimo Morais Tavares, Ademir Alfeu Federici (Dema), agricultor, pai de família, assassinado em Altamira no Pará, Irmã Dorothy Mae Stang, assassinada em 2005 em Anapú no Pará, e tantos outros que derramaram seu sangue em terras Latino-americanas.<sup>281</sup>

#### 4.4.2 Menos correrias, mais presença

Um dado que está emergindo sempre mais, de várias pesquisas sobre padres, é que estão sempre cansados e correndo. Isto é um dos primeiros aspectos negativos que aparecem nos encontros de avaliação entre sacerdotes. Fala-se em síndrome de “esgotamento”, próprio de profissões de ajuda como: educadores, enfermeiros, psicólogos, médicos de base, voluntários etc. Há uma espécie de sobrecarga, em que não conseguem responder de forma adequada, aos inúmeros compromissos pastorais que, mesmo involuntariamente, são obrigados a correr para poder exercer todas as funções e serviços exigidos. Isso condiciona também os agentes de pastoral, pois além dos compromissos familiares e profissionais, sentem a importância de exercer vários serviços eclesiais, sempre mais abrangentes e exigentes.

Essa correria contínua, causa uma redução da capacidade de escuta e de acolhida do outro, e impede de perceber a profundidade, a extensão da palavra daquele que procura o sacerdote para sentir-se acolhido, compreendido e ajudado. A pressa cria obstáculos ao diálogo e à partilha, gerando relações superficiais, formais, frias e sem alma, de corpo presente, mas sem a sintonia e o calor da presença. A mesma queixa é também em relação aos bispos, onde a sobrecarga e a multiplicidade de compromissos, lhes tiram a tranquilidade para exercer o seu ministério e o cuidado da sua vida espiritual e formativa.<sup>282</sup>

É preciso ter a coragem de mudar, e não deixar que o corre-corre diário, muitas vezes exausto, arraste toda uma vida, tanto do agente como da paróquia, num ativismo improdutivo, estéril e decepcionante.<sup>283</sup> É preciso fazer uso dos instrumentos disponíveis como agendamento, planejamento semanal, mensal e uma distribuição de funções e de prioridades, para manter o foco sem se desgastar tanto, pois existem dias que são atípicos, onde há uma certa sobrecarga

<sup>281</sup> Cf. KRÄUTLER, Erwin. *Escutar e seguir as testemunhas*. In: AMERÍNDIA (Org.) *A missão em debate: provocações à luz de Aparecida*, p. 289-300.

<sup>282</sup> GUIMARÃES, Edward Neves Monteiro de Barros. *Conversão pastoral na estrutura da Igreja: o desafio de um novo jeito de ser presbítero*. In: ALBUQUERQUE, Francisco das Chagas de; GODOY, Manoel José de. (Org.). *A pastoral numa Igreja em saída*, p. 213.

<sup>283</sup> Cf. SELLA, Adriano. *Por uma Igreja do Reino: novos paradigmas para reconduzir o cristianismo ao essencial*, p. 106-109.

de atividades, mas isto não pode ser algo ordinário. O próprio Jesus nos Evangelhos, muitas vezes convidou seus discípulos para descansarem e fazerem uma avaliação de seu ministério.

Também é preciso, atualizar a pedagogia da presença vivida por Jesus no meio do povo, entre os pobres, junto ao poço de Jacó com a samaritana e na casa de Zaqueu. Uma presença que deixava marcas profundas da proximidade de Deus, que mudava a vida das pessoas e desenraizava os males que as aprisionavam. Conforme o relato do evangelista Lucas, foi suficiente uma visita de Jesus a Zaqueu, para causar na sua vida e em sua casa, uma verdadeira revolução:

e, tendo entrado em Jericó, Jesus atravessava a cidade. Havia lá um homem chamado Zaqueu, que era rico e chefe dos publicanos. Procurava ver quem era Jesus, mas não conseguia por causa da multidão, pois era de baixa estatura. Correu então à frente e subiu num sicômoro para ver Jesus, que passaria por ali. Quando Jesus chegou ao lugar, levantou os olhos e disse-lhe: “Zaqueu, desce depressa, pois hoje devo ficar em tua casa”. Ele desceu imediatamente, e o recebeu com alegria. À vista do acontecido, todos murmuravam, dizendo: “Foi hospedar-se na casa de um pecador!” Zaqueu, de pé, disse ao Senhor: “Senhor, eis que dou a metade dos meus bens aos pobres, e se defraudei alguém, restituo-lhe o quádruplo”. Jesus lhe disse: “Hoje a salvação entrou nesta casa, porque ele também é um filho de Abraão. Com efeito, o Filho do Homem veio procurar e salvar o que estava perdido (Lc 19, 1-10).

É este tipo de presença evangélica que realmente converte, modifica e provoca interesse, não tanto a frequência. O que impressiona o povo, é uma presença vivida na escuta recíproca, que conduz ao coração das pessoas, na gratuidade, ou seja, estar presente não por interesse, embora se tenha um objetivo como o de convidar para participar em algum grupo da vida paroquial, mas o estar somente pelo valor da relação.<sup>284</sup>

#### 4.4.3 Menos clericalismos, mais sinodalidade

Em muitas declarações orais, escritas, em forma de documentos ou jornalísticas, o Papa Francisco manifesta sua preocupação com o forte clericalismo que reinou na Igreja nos últimos séculos, particularmente no segundo milênio, e que se abrandou nas décadas seguintes ao Concílio Vaticano II, mas que novamente vem ganhando ímpeto nos últimos anos. Há ainda hoje, uma herança clerical muito forte também no imaginário do povo de Deus, pois os vários encargos eclesiais e responsabilidades eclesiásticas têm o rosto do clero. Poucas são as responsabilidades entregues aos leigos nas paróquias, sobretudo nas instâncias de decisão sobre a vida da comunidade.

---

<sup>284</sup> Cf. SELLA, Adriano. *Por uma Igreja do Reino: novos paradigmas para reconduzir o cristianismo ao essencial*, p. 110-113.

Mentalidade clerical é centrar tudo na figura do pároco ou do responsável, sem fazer os outros participarem. É envolver a comunidade somente como executores da ação pastoral, sem envolver na reflexão, discussão e decisão.

Ao falar de uma “Igreja em saída”, Francisco propõe que os seus servidores primeiros – bispos e padres –, estejam mais voltados para os irmãos e menos para suas sacristias, convoca a todos, para se dirigirem às periferias existenciais. Com isso, ele critica a imagem de Igreja autorreferencial, servidora de si mesma, marcada por um grande narcisismo, pois uma Igreja assim não é evangelizadora. O clericalismo menospreza o leigo que, não seja um admirador do clero e de seus rituais solenes e suntuosos, e o faz seu servo e seu admirador, quando não fortemente bajulador, sem se preocuparem com que o Evangelho tenha uma real inserção.<sup>285</sup>

Segundo Adriano Sella, o Concílio deu passos de gigante na revalorização dos leigos, conferindo igual dignidade a todos os batizados, onde o sujeito de toda pastoral é a comunidade eclesial. Para tanto, é preciso promover a sinodalidade na Igreja, para que contemple sempre mais a participação dos diversos componentes do povo de Deus na vida e na missão da Igreja. No entanto, a sinodalidade não é só como instituição eclesial, mas há de representar sempre mais um estilo de vida eclesial: o caminhar junto, viver a vida eclesial numa ótica da comunhão, coparticipação, corresponsabilidade, onde a diversidade de carismas, de ministérios e de dons, se configura nos organismos de participação, especialmente os conselhos pastorais paroquiais, comissão de assuntos econômicos, em que não desvaloriza o múnus do sacerdote.<sup>286</sup>

Para Edwar Neves, a conversão pastoral das tradicionais paróquias em redes de comunidades de pessoas, formadas por cristãos adultos na fé, participativos e fraternalmente corresponsáveis, passa necessariamente, pela superação do atual modelo clerical hegemônico na organização da vida eclesial. Muitos presbíteros são levados, pela estrutura atual da Igreja, a se prepararem para ser, e, de fato, é o que se tornam, administradores paroquiais ou párocos, voltados quase que exclusivamente para o altar, para o âmbito sacramental e para a gestão da estrutura organizativa da paróquia, com fortes consequências para a caminhada das comunidades de fé.<sup>287</sup>

---

<sup>285</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.95.

<sup>286</sup> Cf. SELLA, Adriano. *Por uma Igreja do Reino: novos paradigmas para reconduzir o cristianismo ao essencial*, p. 56-60.

<sup>287</sup> Cf. GUIMARÃES, Edward Neves Monteiro de Barros. *Conversão pastoral na estrutura da Igreja: o desafio de um novo jeito de ser presbítero*. In: ALBUQUERQUE, Francisco das Chagas de; GODOY, Manoel José de. (Org.). *A pastoral numa Igreja em saída*, p. 211-213.

A concretização de um estilo de vida eclesial sinodal, necessita de novas relações entre o laicato e ministros ordenados. Nas palavras de Alberto Antoniazzi, para a paróquia cumprir a sua missão, especialmente no contexto urbano em que se vive, implica a necessidade de:

reformular as relações pároco-fiéis (ou clero/laicato) e incentivar a comunicação interpessoal, num autêntico diálogo, entre cristãos adultos e corresponsáveis, sem autoritarismo ou monopólio da palavra; aliás a paróquia deve ser comunidade de pessoas e não preponderantemente estrutura burocrática... Restabelecer o equilíbrio e a unidade entre as diversas dimensões da vida cristã, superando a redução da paróquia quase que exclusivamente à pastoral sacramental, em prejuízo da evangelização e, ainda mais, da vida fraterna, da caridade, do serviço, do empenho social.<sup>288</sup>

Trata-se de restabelecer o equilíbrio e a unidade, entre as diversas dimensões da vida e missão da comunidade cristã, pautada no diálogo, respeito, estilo de vida sinodal.

#### 4.4.4 Menos igrejas de tijolos, mais Igrejas de pessoas

É preciso reconhecer que não são poucas as basílicas, catedrais, santuários, igrejas, capelas edificadas em nossas cidades. No entanto, encontrar uma Igreja aberta, especialmente em dia de semana, ao meio dia, à noite fora do horário de expediente para quem queira rezar e se recolher um pouco está cada vez mais difícil. O templo existe, porém não está de portas abertas. Vários são os motivos. Especialmente os furtos, assaltos, pessoas disponíveis para atender em horários diversos, flexibilidade de horários.

Por outro lado, se for conferir o balancete financeiro de muitas paróquias e dioceses, a maior despesas mensais são para manutenção dos templos. Sempre se está fazendo alguma reforma. Ou como alguns dizem: a igreja nunca está pronta. Como também, o maior movimento e energia nas comunidades em geral, estão concentrados em organizar festas, jantares, almoços, cujo objetivo é arrecadar fundos para construir templos, salões de festas, ginásios etc.

Não é melhor, empobrecer nossos templos para que não sejam tão visados? E toda a energia e recursos financeiros investidos, cumprem a missão primordial de nossas paróquias? Não será necessário repensar onde e como os investimentos financeiros estão sendo aplicados? E a evangelização, promoção da dignidade das pessoas, especialmente os mais fragilizados são contemplados nos planejamentos financeiros? Há recursos para retiros, encontros de capacitação bíblico-teológico dos agentes? Há recursos para adquirir bíblias para todas pessoas e famílias? A catequese é contemplada com investimentos financeiros na capacitação na nova dinâmica da Iniciação a Vida Cristã? As dimensões do dízimo são contempladas?

---

<sup>288</sup> ANTONIAZZI, Alberto. *Princípios teológicos-pastorais para uma nova presença na Igreja na cidade*. In: ANTONIAZZI, Alberto; CALIMAN, Cleto. (Org.). *A presença da Igreja na cidade*, p. 91.

Uma “Igreja em saída” como nos propõe o Papa Francisco, há de se inspirar no Evangelho e nas atitudes de Jesus Cristo, se quiser manter o frescor e a vitalidade do Reino. O Evangelho propõe, uma nova dinâmica e uma nova mentalidade na relação com Deus: Ele não pode ser encerrado num único lugar, limitado num espaço, mas está presente em todo lugar. É preciso perceber que a verdadeira adoração e o encontro com Deus, vai muito além do espaço exterior, geográfico. Assim como aconteceu com a samaritana, que encontrou Deus naquele Jesus que tinha ido ao poço onde ela estava para tirar água.

O Evangelho mostra que, para encontrar a Deus não são tão necessárias as estruturas, mas as pessoas: “eu vos digo mais isto: se dois de vós estiverem de acordo, na terra, sobre qualquer coisa que quiserem pedir, meu Pai que está nos céus o concederá. Pois onde dois ou três estiverem reunidos em meu nome, eu estou ali, no meio deles” (Mt 18,19-20). Jesus Cristo, muitas vezes diz que Deus se revela no outro, principalmente nos últimos, que são seus preferidos. A parábola do Juízo final em Mateus 25, afirma que Ele se encontra no menor dos irmãos.

Segundo Adriano Sella, é preciso pois, educar os cristãos a encontrar Deus também fora dos edifícios eclesiais, no rosto do outro, do contrário corre-se o risco de se achar que, fora da igreja-edifício não se pode encontrar Deus. Outro aspecto importante é perceber que, mesmo dentro dos edifícios eclesiais, não é jamais automática a presença de Deus, ou seja, pensar que Deus está somente porque estamos diante do sacrário, mas é preciso criar as condições de fé que tornem possível o encontro com Ele para não fazer dele um ídolo. O encontro com Deus requer sempre a reciprocidade porque sua presença é uma questão de amor.<sup>289</sup>

Mais Igrejas de pessoas, para fazer a experiência de um Deus Trindade que é comunidade e família, que privilegia a sua presença no rosto do outro, sobretudo do pobre e sofrido. Mais Igrejas de fiéis, que se abrem a Deus que continuamente vem e age na história humana. Mais Igrejas de comunhão, que tornem visível e presente no hoje a comunidade cristã que se encontra, celebra e torna-se construtora do Reino de Deus.

#### 4.4.5 Menos sacerdotes funcionários do litúrgico, mais presbíteros pastores

A liturgia dominical centrada numa pastoral dos sacramentos, é um dos poucos momentos de empenho e participação da grande maioria dos fiéis de uma paróquia. E o sacerdote capricha em preparar e celebrar, dedicando a isso boa parte de seu ministério. Há

---

<sup>289</sup> Cf. SELLA, Adriano. *Por uma Igreja do Reino: novos paradigmas para reconduzir o cristianismo ao essencial*, p. 197-202.

sacerdotes de tal modo mergulhados nesses compromissos, e tão preocupados com as formalidades, que se tornam verdadeiros funcionários da liturgia, pois são capazes de executar belos ritos, mas muitas vezes, por causa das múltiplas preocupações e obrigações, não conseguem mais ser mediadores do Deus conosco para a Assembleia litúrgica.

O ritualismo e a formalidade dos missais, muitas vezes engessam a criatividade e a fecundidade das celebrações. Além do mais, com o fenômeno urbano e o ritmo das cidades, onde para muitos o domingo se tornou dia normal de trabalho, a participação das celebrações dominicais como preceitos, se tornaram impossíveis. E como fazer para que estes também possam fazer e alimentar a experiência do encontro com o crucificado e ressuscitado? E qual o tempo, que tais sacerdotes dispõem para o descanso, formação permanente, cultivo de uma espiritualidade pessoal e presbiteral?<sup>290</sup>

No livro dos Atos dos Apóstolos (20,28), encontra-se uma das máximas que deve orientar a vida do pastor, discípulo missionário do Senhor: “estai atentos a vós mesmos e a todo rebanho: nele o Espírito Santo vos constituiu guardiães, para apascentarem a Igreja de Deus, que ele adquiriu para si pelo sangue do seu próprio Filho.” Há nesta máxima, uma interligação pela partícula “e”, ligando o cuidado de si e o cuidado do rebanho.

Segundo Jésus Benedito dos Santos, tem muitos ministros ordenados que não cuidam de sua saúde física, emocional e espiritual, sempre estão muito ocupados, controlando tudo e não tem tempo para o descanso, a folga semanal, as férias, o lazer, alguma atividade física, a convivência e cultivo da vida espiritual. Para cuidar bem das ovelhas neste mundo em constante processo de transformação, se faz necessário que o pastor também cuide bem de si e de todas as dimensões do seu ser.

Como cuidador, o ministro ordenado se torna um sacramento do Deus-cuidador – Trindade – que cuida de todos os seres humanos; sinal que torna o amor de Deus Trindade real na vida dos seres humanos, preserva do mal, cura, abençoa, protege, defende, perdoa, acolhe, ilumina, confirma, aconselha. Ele é o mensageiro da graça de Jesus Cristo, da comunhão do Espírito Santo e do amor do Pai, diaconia do cuidado tanto espiritual quanto social, físico, relacional, emocional e espiritual da vida humana.<sup>291</sup>

Para o Papa Francisco, o discernimento é o melhor caminho a oferecer um cuidado de excelência para as ovelhas, um cuidado de Deus:

---

<sup>290</sup> Cf. SELLA, Adriano. *Por uma Igreja do Reino: novos paradigmas para reconduzir o cristianismo ao essencial*, p. 128-131.

<sup>291</sup> Cf. SANTOS, Jésus Benedito dos. *Presbítero-pastor: Sol nascente: discípulo missionário do Senhor em tempos de mudanças*, p. 137-140.

no seu constante discernimento, a Igreja pode chegar também a reconhecer costumes próprios não diretamente ligados ao núcleo do Evangelho, alguns muito radicados no curso da história, que hoje já não são interpretados da mesma maneira e cuja mensagem habitualmente não é percebida de modo adequado. Podem até ser belos, mas agora não prestam o mesmo serviço à transmissão do Evangelho. Não tenhamos medo de os rever! Da mesma forma, há normas ou preceitos eclesiais que podem ter sido muito eficazes noutras épocas, mas já não têm a mesma força educativa como canais de vida.<sup>292</sup>

Ou seja, no discernimento, cada pastor, discípulo missionário do Senhor, deve ser capaz de se colocar no lugar de cada ovelha e se perguntar: como gostaria de ser tratado diante daquela situação? Como Jesus agiria diante daquela questão? Segundo Francisco, a fidelidade ao Evangelho passa por ser capaz de ser misericordioso, se não quer correr em vão.<sup>293</sup>

Um pastor cuidador sabe delegar responsabilidades às ovelhas, especialmente o cuidado do dinheiro, pois muitos presbíteros/pastores são escravos do cuidado do dinheiro, gastam 60 a 80% de seu tempo cuidando das finanças da paróquia e com isso negligenciam o cuidado das ovelhas. Libertar-se disso é uma graça de Deus. Um presbítero cuidador não despreza ninguém, pelo contrário, procura oferecer um serviço além do esperado e é o melhor marketing para qualquer ação evangelizadora.

Para Jesús Benedito dos Santos, a paternidade é algo que faz parte do ministério do presbítero/pastor. A paternidade de Deus é muitas vezes invocada na Sagrada Escritura. Deus é um Pai cuidador. Ele constantemente supriu as necessidades e agiu diante das dificuldades de seu Povo, mesmo com as muitas inconstâncias do Povo. O termo “padre”, comumente atribuído aos presbíteros, é de origem latina, e significa “pai”. Por isso, quando se chama o ministro ordenado de “padre” ou “pai”, é em relação a paternidade divina, pois o princípio e modelo perfeito de toda paternidade, brota do Criador de todas as coisas. E o que o qualifica como tal, é o amor, a misericórdia, o cuidado, a bondade, a gratuidade. Para Bergoglio, as paróquias, as comunidades católicas, os ministros ordenados devem ser “ilhas de misericórdia no meio do mar da indiferença.” É na capacidade de amar que se revela a paternidade do presbítero/pastor.<sup>294</sup>

A conversão do presbítero/pastor, é uma mudança que deve acontecer de dentro para fora, e de fora para dentro. Pois, o mundo trabalha de fora para dentro, isto é, tira as pessoas das favelas, muda seu modo de vestir, muda sua aparência, seus bens etc. Jesus muda de dentro para fora, isto é, tira as favelas de dentro do ser humano, depois ele sai da favela. Mudar de

<sup>292</sup> FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n.43.

<sup>293</sup> Cf. FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*, n. 193-196.

<sup>294</sup> Cf. SANTOS, Jesús Benedito dos. *Presbítero-pastor: Sol nascente: discípulo missionário do Senhor em tempos de mudanças*, p. 146-150.

dentro para fora é afinar-se e começar pelo mais íntimo, os paradigmas, o caráter, as motivações.

O presbítero/pastor com a “síndrome da zona de conforto” tende a ser estéril em seu pastoreio, e alguém estéril não evangeliza, não gera comunhão, não gera seguidores, não conquista ninguém para a comunidade e nem para Deus. Por outro lado, o presbítero/pastor convertido, é um presbítero/pastor que procura viver um contínuo processo de conversão, e isto o capacita a se ajudar e ajudar o próximo.<sup>295</sup>

---

<sup>295</sup> Cf. SANTOS, Jéus Benedito dos. *Presbítero-pastor: Sol nascente: discípulo missionário do Senhor em tempos de mudanças*, p. 163-167.

## CONCLUSÃO

Com a Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, seus gestos e atitudes, o Papa Francisco, espera e quer que a ação missionária seja o paradigma de toda obra da Igreja. Ele chama todos os membros da Igreja, especialmente as lideranças a sair: a ser missionários da alegria. Exorta a todos:

saíamos, saíamos para oferecer a todos a vida de Jesus Cristo. Repito aqui para toda a Igreja, o que muitas vezes disse aos sacerdotes e aos leigos de Buenos Aires: prefiro uma Igreja acidentada, ferida e manchada por sair à rua, a uma Igreja doente por ter se fechado e comodamente agarrada às suas seguranças. Não quero uma Igreja preocupada em ser o centro, e que acaba presa num emaranhado de obsessões e procedimentos. Se alguma coisa deve nos inquietar santamente e preocupar a nossa consciência, é que muitos de nossos irmãos vivam sem a força, a luz e a consolação da amizade com Jesus Cristo, sem uma comunidade de fé que os acolha, sem um horizonte de sentido e de vida. Mais do que o receio de falhar, espero que nos mova o temor de nos fecharmos nas estruturas que nos dão uma falsa segurança, nas normas que nos tornam juízes implacáveis, nos costumes em que nos sentimos tranquilos, enquanto lá fora há uma multidão faminta e Jesus repete para nós, sem nunca se cansar: “dai-lhes vós mesmos de comer” (Mc 6, 37) (EG n. 49).

Nesta missão de saciar as “fomes” do povo de Deus, chama a atenção a leitura que Francisco faz como líder focado e empreendedor, do momento que a Igreja está vivendo. Constata vários limites no interno da Igreja: autorreferencialidade, clericalismo, mundanidade espiritual, deveriaqueísmo que, desidrata e desfigura a missão evangelizadora e as próprias relações no interno da Igreja. Apela para que todos se apliquem e que o ardor do entusiasmo missionário, a alegria da evangelização, a esperança, a comunidade, o Evangelho, o amor fraterno e a força missionária não sejam tomados e sufocados pela negligência ou falta de ousadia criativa.

A partir da pesquisa, é possível constatar que essa visão de Bergoglio, é um convite a introduzir uma mudança de perspectiva e alargar o horizonte, realizar uma recentragem e um reajustamento da e na Igreja: trata-se de ser “Igreja em saída.” Condição básica para uma saída missionária e um renovado anúncio do Evangelho é, por um lado, a descoberta ou redescoberta pessoal da alegria do Evangelho; por outro lado, o anúncio do Evangelho suscita, em quem se põe em marcha para leva-lo a cabo, uma nova alegria na fé e uma nova fecundidade missionária. Quanto mais descobre-se a alegria do Evangelho tanto mais crescerá a força para o anunciar e maior será o entusiasmo. Não se trata de ir a algum lugar como na antiga compreensão de que algumas regiões específicas seriam terras de missão, mas sim uma atitude de sair de si, sair para a fronteira, sair do centro. É fundamental que as pessoas e comunidades

deem a fé um rosto alegre. Para tanto, é preciso perceber o caminho percorrido e o processo desencadeado pela dinâmica missionária proposta por Francisco.

O Concílio Vaticano II (1962-1965), torna-se o grande referencial para resgatar o princípio teológico da paróquia e sua renovação pastoral. Redescobre-se a Igreja local, ou seja, a diocese, que é “a porção do Povo de Deus que se confia aos cuidados pastorais de um bispo, coadjuvado pelo seu presbitério” (CD, n.11). Enquanto a Igreja local é porção do povo de Deus, a paróquia é parte da Igreja local, “que é confiada a um pastor local, que as governa, fazendo as vezes do bispo” (SC, n. 42). E nas Igrejas locais e pelas Igrejas locais, formadas à imagem da Igreja universal, “existe a Igreja Católica una e única”, e as paróquias por sua vez, embora não sejam Igreja local, “representam e tornam presente, de algum modo, a Igreja visível espalhada por todo o mundo” LG, n. 23).

O desenvolvimento das perspectivas conciliares na América Latina e Caribe, coube às conferências gerais do episcopado, que procuram situar a paróquia dentro da Igreja local, e fomentar comunidades menores no interior das paróquias. Medellín fala das comunidades eclesiais de base - CEBs, como célula inicial da estruturação eclesial; Puebla faz uma avaliação positiva das CEBs e das intervenções pastorais visando à renovação da paróquia; Santo Domingo fala da paróquia como comunidade de comunidades e movimentos; Aparecida insiste na conversão pastoral e renovação missionária das comunidades, sugerindo a setorização da paróquia em comunidades menores e, dentro dessas unidades menores a criação de grupos de famílias, animados por coordenadores leigos.

E nesta mesma linha de pensamento e prática, Francisco menciona várias vezes, tanto na *Evangelii Gaudium* como em várias manifestações públicas, a proposta de uma renovação de toda a Igreja a partir da dinâmica missionária. O foco da nova evangelização não são os destinatários, mas os sujeitos: “a nova Evangelização” deve implicar um novo protagonismo de cada um dos batizados. A missionaridade da Igreja, é um horizonte capaz de transformar tudo, para que os costumes, os estilos, os horários, a linguagem e toda estrutura eclesial se tornem um canal proporcionado mais à Evangelização do mundo atual que à autopreservação (cf. EG n.27). A paróquia não é uma estrutura caduca, pois na sua grande plasticidade, pode assumir formas muito diferentes que requerem a docilidade e a criatividade missionária do Pastor e da comunidade. Invoca para que o “povo de Deus” seja protagonista, de uma verdadeira conversão pastoral e da reforma das estruturas eclesiais paroquiais (cf. EG n. 28). Pede que os bispos, fomentem a comunhão missionária na sua Igreja diocesana. Para que isso aconteça, “umas vezes irão adiante para indicar o caminho e cuidar da esperança do povo, outras vezes estarão simplesmente no meio de todos com a sua proximidade simples e misericordiosa, e haverá

ocasiões em que caminharão atrás do povo para ajudar os atrasados e, sobretudo, porque o próprio rebanho tem seu olfato para encontrar novos caminhos”( cf. EG, 31).

Na última parte da *Evangelii Gaudium*, especificamente em um conjunto de parágrafos consagrados à paz (217-237), o Papa Francisco propôs quatro princípios cuja aplicação constituiria um “verdadeiro caminho para a paz dentro de cada nação e no mundo inteiro”. As palavras usadas são extremamente gerais: tempo/espaço, unidade/conflito, realidade/ideia, todo/parte, e o primeiro termo de cada binômio é proclamado superior ao segundo. “O tempo é superior ao espaço.” A evangelização exige ter presente o horizonte, adotar processos possíveis e a estrada longa, desencadear e iniciar processos, superar a tentação do imediatismo. “A unidade prevalece sobre o conflito.” Assumir o conflito é condição para avançar juntos e construir comunidade. “A realidade é mais importante que a ideia.” Tendo conhecimento da realidade, é possível organizar e desencadear processos, para melhorar as pastorais, serviços, comunidades e ajudar a revitalização das paróquias. “O todo é superior à parte.” A emergência de uma consciência planetária é um dos sinais dos tempos na atualidade.

Mas, para que o processo aconteça, é preciso coragem e amadurecimento no uso dos mecanismos de participação propostos pelo Código de Direito Canônico, e outras formas de diálogo e participação pastoral, com o desejo e compromisso de ouvir e envolver a todos, tanto na organização eclesial como no sonho missionário de chegar a todos. A pastoral além de ser uma dimensão da teologia como um todo, é também um saber constituído como disciplina específica, que precisa situar-se numa relação interdisciplinar, com aquelas ciências imprescindíveis para um engajamento consequente dos cristãos num mundo plural e cada vez mais diversificado. É impossível pensar a pastoral e agir pastoralmente sem a inter-relação com os outros saberes, que permite precisar o ponto de partida, e vislumbrar o ponto de chegada da ação evangelizadora. O ponto de partida, diz respeito a colocar os pés no chão da realidade, pois a reflexão teológica Latino-americana é sempre um ato segundo, precedido por um ato primeiro, que são as práticas eclesiais e sociais, e estas, sendo pensadas e planejadas, vislumbram a esperança e o horizonte do Reino de Deus. O diálogo com a sociologia, antropologia, história, psicologia, economia, política, geografia, biologia, administração e outros saberes, contribuirão para que a ação evangelizadora não seja desencarnada, a-histórica, ingênua e alienada.<sup>296</sup> No sonho de Igreja do Papa Francisco, não há portas fechadas e nem diálogo recusado. Para ele, todas as práticas dos agentes, tanto nas bases como no âmbito dos

---

<sup>296</sup> Cf. BRIGHENTI, Agenor. *A Pastoral dá o que pensar: a inteligência da prática transformadora da fé*, p.43-44.

organismos paroquiais e diocesanos, têm uma dimensão evangelizadora, que é servir a humanidade na promoção da vida plena, na inclusão social dos pobres e a questão da paz, do bem comum e do diálogo social, consistem em tornar presente o Reino de Deus no mundo.

A ciência da gestão, é um dos saberes de que a paróquia e seus líderes precisam lançar mão, pois, o ter objetivo claro, planejar passos, criar estratégias, saber delegar tarefas, não se omitir dos conflitos, desenvolver parcerias, confiança, criatividade, flexibilidade, conhecimento da realidade, determinação, persistência, responsabilidade, valorizar equipe, ressaltar o que os outros tem de melhor, fortalecer a equipe, motivação, superação, é fundamental na ação evangelizadora. A gestão implica fazer as coisas acontecerem, é vivenciar a situação atual, mas com um olhar de aperfeiçoamento. É buscar a excelência sem ignorar o processo.

O estilo (maneira de ser e agir) de gestão, determina o clima e a cultura da organização. Gerir uma organização, seja ela do tamanho que for, é também decidir. E o estilo de gestão organizacional é também uma decisão estratégica. É fundamental definir a visão de futuro como organização: onde sonha chegar e estar, o testemunho que pretende dar com sua atividade. A atividade necessita clareza de onde se encontra, qual o seu cenário real, avaliar todos os componentes organizacionais e analisar as tendências de mudanças observadas em seus componentes organizacionais. Para que a gestão seja efetiva – eficiente e eficaz -, seja ela no âmbito administrativo ou, pastoral e missionário, é preciso se ter em conta alguns procedimentos estratégicos, pois certas atitudes podem refletir uma dinâmica missionária ou uma estagnação à gestão paroquial e à sua missão: cultura organizacional; gestão partilhada com conselhos; planejamento eclesial paroquial; mudança de mentalidade e o sacerdote desempenhar a missão de gestor paroquial.

Para tanto, é preciso superar os personalismos que ainda se fazem presente em muitas comunidades paroquiais, deixando-as desconectadas da Igreja diocesana e universal. Cada vez mais se faz necessário alinhar os planejamentos diocesanos e paroquiais, elaborando-os em sintonia com as diretrizes das Conferência Episcopais, para que a comunhão e a perspectiva eclesial e pastoral tenham horizonte e foco.

A missão junto à comunidade paroquial, é vista e proposta como missão do bispo e seu presbitério, que designa um pároco, e ele exerce seu ministério em comunhão, permitindo fazer um trabalho integrado, planejado, organizado com a Igreja local. Do contrário, cria-se a Igreja do padre A, a Igreja do padre B, e assim por diante, e quando este padre é transferido ou troca os membros dos conselhos, a comunidade paroquial, por não estar alinhada no planejamento diocesano e nas diretrizes, além de ter grandes dificuldades de harmonizar e sintonizar além de sua realidade paroquial, fica centrada e se esgota nas realidades do imediatismo e curto prazo.

O presente trabalho certifica-se de que, uma gestão eclesial paroquial participativa, é de fato um instrumento facilitador a uma “Igreja em saída.” A dinâmica processual é envolvente, não deixa ninguém de fora. O resultado é o próprio processo desencadeado na paróquia, em que todos os agentes são protagonistas de uma Igreja que se abre, se solidariza, se preocupa e se ocupa dos pobres, marginalizados, caídos, necessitados.

O gestor eclesial é sempre pastor, ou então, se desviará de sua identidade e missão. Quem coordena processos e pessoas na Igreja, e em seu âmbito, é simultaneamente gestor e pastor. Pois, tem ao mesmo tempo a missão de evangelizar, coordenar, reunir e orientar. Gestão sem pastoreio, degrada-se numa ação pastoral sem espiritualidade, desalmada, árida, que lentamente se distancia das posturas cristãs da gratuidade, da misericórdia e compaixão pelo sofrimento humano. E pastoreio sem gestão pode ser ineficaz, cansativo, desfocado, centrado em resolver problemas imediatos, sem perspectiva de se colocar em processo de uma “Igreja em saída.”

Para Murad, que se utiliza das contribuições de Peter Drucker, não se administram somente negócios, pois toda organização é uma entidade social. Sua ação se concretiza na sociedade, e o valor que cria traz benefícios ou prejuízos a esse contexto. Por isso que a dinâmica existente no ambiente corporativo reflete os movimentos sociais, e a presença das empresas na rotina dos cidadãos, criou uma simbiose em que a sociedade influencia e é influenciada pelos movimentos corporativos e vice-versa. Qualquer organização, comercial, pública, religiosa, filantrópica ou social, deve desenvolver o profissionalismo e aprender a lidar com resultados. Ao mesmo tempo, irá descobrir sua contribuição para uma sociedade inclusiva, ecologicamente sustentável e sintonizada com o transcendente. Organização sem gestão fracassa. Sem espiritualidade, se esvazia. A articulação da gestão com a espiritualidade permite uma síntese entre interioridade e eficácia, valores e resultados.

Como demonstramos ao longo da pesquisa, a gestão eclesial paroquial é uma construção coletiva de iguais na vocação batismal, mas, com funções diferentes no exercício do ministério, tendo o processo como caminho e resultado.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Jamil. *A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada*. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- ALBUQUERQUE, Francisco das Chagas de; GODOY, Manoel José de. (Org.). *A pastoral numa Igreja em saída*. São Paulo: Loyola, 2018.
- ALMEIDA, Antônio José de. *Paróquia, Comunidades e Pastoral Urbana*. São Paulo: Paulinas, 2009.
- ALMEIDA, Juliano Ribeiro. *Para uma Igreja em saída*.  
<https://paroquiairupi.com.br/arquivos/upload/files/2019-05-juliano-igreja-em-saida.pdf>, p.4. consulta em 06/07/2020.
- AMERÍNDIA (org.). *V Conferência de Aparecida: renascer de uma esperança*. São Paulo: Paulinas, 2008.
- ANTONIAZZI, Alberto. *Princípios teológicos-pastorais para uma nova presença na Igreja na cidade*. In: ANTONIAZZI, Alberto; CALIMAN, Cleto. (Org.). *A presença da Igreja na cidade*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- AQUINO JÚNIOR, Francisco de. *Nas periferias do mundo: fé, Igreja, sociedade*. São Paulo: Paulinas, 2017.
- AUGUSTIN, George. *Por uma Igreja “em saída.” Impulsos da Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.
- BALBINOT, Rodinei; BENICÁ, Elli. *Metodologia pastoral: mística do discípulo missionário*. São Paulo: Paulinas, 2009.
- BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico*. São Paulo: Edit Atlas S.A. 2011.
- BENTO XVI, Discurso aos membros do Conselho Superior das Pontifícias Obras Missionárias, 05 de maio de 2007.
- BEZERRA, Paulo Sérgio. *Pastoral em tempo de crise*. Vida Pastoral. São Paulo, ano 59, n.320, p. 9-20, mar./abril 2018.
- BLANK, Renold J. *Ovelha ou protagonista? A igreja e a nova autonomia do laicato no século 21*- São Paulo: Paulus, 2006.
- BRIGHENTI, Agenor. *A desafiante proposta de Aparecida*. São Paulo: Paulinas, 2007.
- \_\_\_\_\_. *A missão evangelizadora no contexto atual: realidade e desafios a partir da América Latina*. São Paulo: Paulinas, 2006.

\_\_\_\_\_. *A Igreja perplexa: a novas perguntas, novas respostas*. São Paulo: Paulinas, 2004.

\_\_\_\_\_. *A Pastoral dá o que pensar: a inteligência da prática transformadora da fé*. São Paulo: Paulinas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Prefácio*. In: ALBUQUERQUE, Francisco das Chagas de; GODOY, Manoel José de. (Org.). *A pastoral numa Igreja em saída*. São Paulo: Loyola, 2018.

\_\_\_\_\_. *Reconstruindo a esperança: como planejar a ação da Igreja em tempos de mudança*. São Paulo: Paulus, 3. ed. 2000.

BRIGHENTI, Agenor; HERMANO, Rosario. (Org.). *A missão em debate: provocações à luz de Aparecida - Ameríndia*. São Paulo: Paulinas, 2010.

BRUSTOLIN, Leomar Antônio; FONTANA, Leandro Luís B. (Org.). *Cultura urbana: porta para o evangelho: a conversão pastoral como chave para a evangelização nas cidades*. São Paulo: Paulus, 2018.

CONSELHO EPISCOPAL LATINO AMERICANO – CELAM - *Documento de Medellín – Segunda Conferência Geral do Episcopado Latino-americano que, se realizou em Medellín, na Colômbia entre 24 de agosto à 06 de setembro de 1968*.

\_\_\_\_\_. *Documento de Puebla - Terceira Conferência Geral do Episcopado Latino-americano*. São Paulo: Ed. Paulinas, 1979.

\_\_\_\_\_. *Documento de Santo Domingo – SD – Quarta Conferência do Episcopado Latino-americano*. Petrópolis, RJ: Vozes, 4. ed. 1993.

\_\_\_\_\_. *Documento de Aparecida: texto conclusivo da V Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano e do Caribe*. Brasília; São Paulo: CNBB; Paulinas; Paulus, 2007.

CHANLAT, Jean François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: 2000.

CODINA, Victor. *Ser cristão na América Latina*. Coleção teologia da Libertação – comentários 5. São Paulo: Loyola, 1988.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL – CNBB. *Comunidade de comunidades – uma nova paróquia*. São Paulo: Paulus, 2013 (Estudos da CNBB, 104).

\_\_\_\_\_. *Comunidade de Comunidades: uma nova paróquia. A conversão pastoral da paróquia*. Brasília/DF, 2014 (Documentos da CNBB, 100).

\_\_\_\_\_. *Missão e ministérios dos cristãos leigos e leigas*. São Paulo: Paulinas, 13. ed. 2010 (Documentos da CNBB, 62).

\_\_\_\_\_. *Evangelização e missão profética da Igreja: novos desafios*. São Paulo: Paulinas, 2005 (Documentos da CNBB, 80).

\_\_\_\_\_. *Diretrizes gerais da ação evangelizadora da Igreja do Brasil – 2015- 2019 – São Paulo: Paulinas, 2015 (Documento da CNBB, 102).*

\_\_\_\_\_. *Iniciação à vida cristã: itinerário para formar discípulos missionários*. Brasília/DF: Edições CNBB, 2017.

\_\_\_\_\_. *Diretrizes gerais da ação evangelizadora da Igreja do Brasil – 2019 – 2023 – Brasília/DF: Edições CNBB, 2019 (Documento da CNBB n. 109).*

\_\_\_\_\_. *Cristãos leigos e leigas na Igreja e na sociedade: sal da terra e luz do mundo*. São Paulo: Paulinas, 2016.

COMBLIN, José. *Pastoral urbana: o dinamismo na evangelização*. Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. *Os desafios da cidade no século XXI*. São Paulo: Paulus, 2002.

\_\_\_\_\_. *O povo de Deus*. 3. ed. São Paulo: Paulus, 2010.

CONGREGAÇÃO PARA O CLERO. *O presbítero, pastor e guia da comunidade paroquial – Instrução*. São Paulo: Paulinas, 2002.

COTTON, David. *Reuniões bem sucedidas*. São Paulo, Saraiva, 2014.

CRÉPIN, Helena Ribeiro; PEREIRA, Natividade. *Comunicação e paróquia: alguns pontos básicos e concretos*. Vida Pastoral. São Paulo: Paulus, ano 56, n. 306, nov./dez. 2015.

CURY, Augusto. *Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa*. São Paulo: Saraiva, 2015.

DANTAS, Erivaldo. *Por uma “Igreja em saída”*. Vida Pastoral. São Paulo, ano 61, n.331, jan./fev.2020.

DELLA GIUSTINA, Elias, *A paróquia renovada: participação do Conselho de Pastoral Paroquial*. São Paulo: Paulinas, 1986.

DRUCKER, Peter. *Administração – teoria, processo e prática*. 2. edição. São Paulo: Makron Book, 1994.

\_\_\_\_\_. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 1995.

\_\_\_\_\_. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2006.

\_\_\_\_\_. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: editora Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_. *Gestão – Management*. Ed. rev. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

FERNANDES, Leonardo Agostini. Missão e missiologia a partir da Evangelii Gaudium. In: PORTELLA, Joel Amado; FERNANDES, Leonardo Agostini (org.). *Evangelii Gaudium em questão*. São Paulo: Paulinas; Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2014.

GHOSHAL, Sumantra. *Empresa Individualizada*.

<https://www.perspectivas.com.br/empada.htm>, consultado em 20/02/2011.

GOMES, Oséias. *Gestão fácil: multiplique seus negócios com uma estratégia para gerar facilidades e operar de maneira ágil em todas as pontas da sua empresa*. São Paulo: Editora Gente, 2019.

GUIMARÃES, Edward Neves Monteiro de Barros. Conversão pastoral na estrutura da Igreja: o desafio de um novo jeito de ser presbítero. In: ALBUQUERQUE, Francisco das Chagas de; GODOY, Manoel José de. (Org.). *A pastoral numa Igreja em saída*. São Paulo: Loyola, 2018, p. 207 a 230.

GUTIÉRREZ, Gustavo. *Onde dormirão os pobres?* São Paulo: Paulus, 1998.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

\_\_\_\_\_. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: sextante, 2006.

\_\_\_\_\_. *De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe*. Rio de Janeiro: sextante, 2014.

IUBEL, Cristovam. *Falando fácil sobre o Conselho Paroquial de Pastoral – CPP*. Editora Pão e Vinho. Guarapuava/PR, 2013.

IVEREIGH, Austen. *A opção de Francisco: como evangelizar um mundo em mudança?* São Leopoldo/RS: ano XV, nº 139, vol. 15, 2018 (Cadernos de teologia pública/ Instituto Humanitas Unisinos).

LABONTÉ, Guy; ANDRADE, Joaquim. (Org.). *Caminhos para a missão: fazendo missiologia contextual*. Brasília, DF: abc BSB Editora Ltda., 2008.

LATOURELLE, René; FISICHELLA, Rino. *Dicionário de teologia fundamental*. Tradução de Luiz João Baraúna. Petrópolis, RJ: Vozes; Aparecida, SP: Santuário, 1994.

LIBANIO, João Batista. *Concílio Vaticano II: os anos que se seguiram*. São Paulo: Paulus, 2005.

\_\_\_\_\_. *Cenários da Igreja*. São Paulo: Loyola, 3. edição, 2001.

LORSCHIEDER, Aloísio. *Vaticano II: 40 anos depois*. São Paulo: Paulus, 2005.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MANDELI, Pedro; LORIGGIO, Antonio. *Exercendo liderança: o papel do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

MARCHINI, Welder Lancieri. *Paróquias urbanas: entender para participar*. Aparecida/SP. Editora Santuário, 2017.

MARMILICZ, André. *Ele falava com autoridade: auto-estima e liderança*. Curitiba, PR: Edição do autor, 2008.

MENEZES, Wagner Pedro. *Liderar não é subjugar: liderança e apostolado: fundamentos e princípios para a liderança comunitária inspirados em São Paulo: São Pedro: São Francisco de Assis*. Uberlândia, MG: Editora A Partilha, 2017.

MIKUSZKA, Gelson Luiz. *Por uma paróquia missionária: à luz de Aparecida*. São Paulo: Paulus, 2012.

MORAES, Abimar Oliveira de. Anúncio do Evangelho na atualidade: uma introdução à Evangelii Gaudium. In: PORTELLA, Joel Amado; FERNANDES, Leonardo Agostini (org.). *Evangelii Gaudium em questão*. São Paulo: Paulinas; Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2014.

MOREIRA, Maria Elisa. *Liderar não é preciso: um guia prático para o dia a dia dos líderes*. São Paulo: Paulinas, 2010.

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

\_\_\_\_\_. *Um olhar teológico-pastoral sobre a gestão eclesial*. Revista Paróquias. Ano 13, n. 75, nov./dez. 2018.

NOGUEIRA, Luiz Rogério. *Gestão administrativa e financeira eclesial*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. *Secretaria paroquial: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. *Administração paroquial: procedimentos administrativos e financeiros para paróquias e capelas*. 4. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

OLIVEIRA NETO, Leopoldo Antônio de. *Modelo de gestão e clima organizacional*. Apostila FGV Online, 2011.

ORIOLO, Edson. *Evangelização nas cidades: raízes na teologia do povo*. São Paulo: Paulus, 2019.

\_\_\_\_\_. *Gestão paroquial para uma Igreja em saída*. São Paulo: Paulus, 2018.

\_\_\_\_\_. *Paróquia renovada: sinal de esperança*. São Paulo: Paulus, 2017.

\_\_\_\_\_. *Administração Paroquial: investimento na formação humana é um grande diferencial*. Revista da Edições CNBB. Brasília, ano 9, n. 30, janeiro-março/2020

ORFANO, Gianfranco. *Técnicas de planejamento pastoral*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

PANAZZOLO, João. *Missão para todos: introdução à missiologia*. São Paulo: Paulus, 2006.

PALÁCIO, Carlos. Trinta anos de teologia na América Latina: um depoimento. In: SUSIN, Luiz Carlos (org.). *O mar se abriu: trinta anos de teologia na América Latina*. São Paulo: Loyola, 2000.

PAPA FRANCISCO. *Exortação Apostólica Evangelii Gaudium*. São Paulo: Paulinas, 2013.

\_\_\_\_\_. *Pronunciamentos no Brasil. Visita apostólica do Papa Francisco ao Brasil por ocasião da XXVIII Jornada Mundial da Juventude*. São Paulo: Paulus e Loyola, 2013.

PAPA JOÃO PAULO II. *Missão do Redentor*. Encíclica *Redemptoris Missio* de João Paulo II sobre a validade permanente do mandato missionário. Brasília/DF, CNBB, 1990.

\_\_\_\_\_. *Código de Direito Canônico*. São Paulo: Loyola, 1983.

\_\_\_\_\_. *Catecismo da Igreja católica*. São Paulo: Loyola, 2000.

PAULO VI. *Evangelii Nuntiandi*. 9. ed., São Paulo: Loyola, 1993.

PEREIRA, José Carlos. *Como fazer um planejamento pastoral, paroquial e diocesano*. São Paulo: Paulus, 2015.

\_\_\_\_\_. *Conversão pastoral: reflexões sobre o Documento 100 da CNBB em vista da renovação paroquial*. São Paulo: Paulus, 2016.

\_\_\_\_\_. *Gestão eficaz: sugestões para a renovação paroquial*. São Paulo: Paulus, 2014.

\_\_\_\_\_. *O ofício do pároco*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. *Paróquia missionária à luz do Documento de Aparecida: procedimentos fundamentais*. Brasília: Edições CNBB, 2012.

\_\_\_\_\_. Paróquia missionária. Um projeto possível? Mudanças estruturais rumo a um novo padrão pastoral. In: CNBB - *Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Missão continental: Vocês são testemunhas dessas coisas*. Edições CNBB, Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_. *A arte de gerir pessoas: gerir-se bem para gerir bem os outros*. São Paulo: Ideias & Letras, 2019.

PORTELLA, Joel Amado; FERNANDES, Leonardo Agostini (org.). *Evangelii Gaudium em questão: aspectos bíblicos, teológicos e pastorais*. São Paulo: Paulinas; Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2014.

KASPER, Walter. *A Igreja Católica: essência, realidade, missão*. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2012.

\_\_\_\_\_. *Papa Francisco: a revolução da misericórdia e do amor*. Prior Velho: Paulinas, 2015.

KELLERMAN, Barbara. *O fim da liderança: como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar sua importância*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOFMAN, F. *Metamanagement*. São Paulo, Campus, 2004.

KOTTER, John P. *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: editora Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

KRAMES, Jeffrey A. *Lidere com humildade: 12 lições do Papa Francisco*. São Paulo: Planeta, 2015.

KRÄUTLER, Erwin. *Escutar e seguir as testemunhas*. In: AMERÍNDIA (Org.) *A missão em debate: provocações à luz de Aparecida*. São Paulo: Paulinas, 2010.

KUZMA, Cesar. *Cantar com Francisco! Provocações eclesiológicas a partir da Evangelii Gaudium*. In: PORTELLA, Joel Amado; FERNANDES, Leonardo Agostini (org.). *Evangelii Gaudium em questão: aspectos bíblicos, teológicos e pastorais*. São Paulo: Paulinas; Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2014.

\_\_\_\_\_. *Leigos e leigas: força e esperança da Igreja no mundo*. São Paulo: Paulus, 2009.

RAHNER, Karl. *Itinerário teológico*. São Paulo: Loyola, 2004.

REINERT, João Fernandes. *Pode hoje a paróquia ser uma comunidade eclesial? repensando a paróquia em diálogo com a religiosidade pós-moderna*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SANCHEZ, Wagner Lopes. *O laicato na Igreja em saída*. In: OBSERVATÓRIO ECLESIAL BRASIL. *Todos somos discípulos missionários: Papa Francisco e o laicato*. São Paulo: Paulinas, 2017.

SANTOS, Jésus Benedito dos. *Novo presbítero católico sob a mística do cuidado*. Aparecida, SP: Editora Santuário, 2012.

\_\_\_\_\_. *Presbítero-pastor: Sol nascente: discípulo missionário do Senhor em tempos de mudanças*. Uberlândia, MG: Editora A Partilha, 2018.

SELLA, Adriano. *Por uma Igreja do Reino: novos paradigmas para reconduzir o cristianismo ao essencial*. São Paulo: Paulus, 2010.

SILVA, Mariane de Almeida. *A Colegialidade como eixo transversal no pensamento e na ação evangelizadora do Papa Francisco*. Teologia em questão, 2018, - tq.dehoniana.com

SINEK, Simon. *Comece pelo porquê*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SPADARO, Antonio. *Ciberteologia: pensar o cristianismo nos tempos da rede*. São Paulo: Paulinas, 2012.

SUESS, Paulo. *Dicionário de Aparecida: 40 palavras-chaves para uma leitura pastoral do documento de Aparecida*. São Paulo: Paulus, 2007.

\_\_\_\_\_. *Dicionário da Exortação Evangelii Gaudium: 50 palavras-chaves para uma leitura pastoral*. São Paulo: Paulus, 2015.

\_\_\_\_\_. *Missão e misericórdia: segundo a Evangelii Gaudium*. São Paulo: Paulinas, 2017.

TABORDA, Francisco. *A Igreja e seus ministros: uma teologia do ministério ordenado*. São Paulo: Paulus, 2011.

URIARTE, Juan Maria. *A missão do presbítero: servir como pastor: chaves da espiritualidade sacerdotal*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

VALADEZ FUENTES, Salvador. *Espiritualidade pastoral: como superar uma pastoral “sem alma”?* 2. ed. São Paulo: Paulinas, 2010.

VITÓRIO, Jaldemir. *Igreja em saída: para onde?* pdf. Disponível em: <https://faje.edu.br/periodicos/index.php/annales/article/view/3628/3708>. Consulta em 06/07/2020.

ZANINI, Marco Tulio. *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção*. Rio de Janeiro: ed. Elsevier, 2007.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)