



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**FACULDADE DE TEOLOGIA**

**MESTRADO INTEGRADO EM TEOLOGIA (1.º grau canónico)**

**MIGUEL MARIA PARREIRA TEIXEIRA DUARTE**

**Gestão na Igreja**

**Ensaio sobre a Gestão, no sentido de Peter Drucker, na  
Eclesiologia da *Lumen Gentium***

**Dissertação Final**

**Sob orientação de:**

**Professor Doutor João Marques Eleutério**

**Lisboa**  
**2022**

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação foi possível porque o Professor João Eleutério acreditou no tema e sempre o incentivou.

Obrigado à minha comunidade de Seminário pelo apoio ao longo deste ano, presença amiga e sustentadora.

Muito obrigado ao Professor João César das Neves por todo o trabalho de revisão e de fundamentação desta dissertação.

# ÍNDICE

RESUMO.....	5
INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO 1: GESTÃO NO PENSAMENTO DE PETER DRUCKER .....	9
1. NATUREZA E EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO PENSAMENTO DE PETER DRUCKER. ....	9
1.1. <i>A Gestão como disciplina.</i> .....	9
1.2. <i>Surgimento da Gestão na História Moderna segundo Peter Drucker.</i> .....	9
1.3. <i>Surgimento das problemáticas da Gestão.</i> .....	12
2. PRINCÍPIOS DA GESTÃO SEGUNDO PETER DRUCKER. ....	13
2.1. <i>A Gestão é um órgão específico de todas as organizações.</i> .....	13
2.2. <i>A estrutura é que se adequa à especificidade da organização.</i> .....	14
2.3. <i>Não se “gerem” pessoas, mas lidera-se.</i> .....	16
2.4. <i>Os meios e os destinatários finais não são fixos nem pré-determinados.</i> .....	17
2.5. <i>O âmbito da Gestão é operacional e não jurídico.</i> .....	18
2.6. <i>A prática da Gestão tem de ser definida operacionalmente e não politicamente.</i> ....	19
2.7. <i>A Gestão existe de e para fora da organização.</i> .....	19
3. DIMENSÕES DA GESTÃO. ....	20
3.1. <i>Finalidade e Missão.</i> .....	20
3.2. <i>Trabalho Produtivo e Realização do Trabalhador.</i> .....	21
3.3. <i>Impactos e Responsabilidades Sociais.</i> .....	22
3.4. <i>Tempo.</i> .....	23
3.5. <i>Eficiência e Eficácia.</i> .....	23
3.6. <i>Trabalho específico do Gestor.</i> .....	24
CAPÍTULO 2: <i>LUMEN GENTIUM</i> : IGREJA DIVINA E HUMANA. ....	25
1. A IGREJA COMO MISTÉRIO.....	25
1.1. <i>A Igreja que procede da Trindade.</i> .....	26
1.2. <i>As metáforas bíblicas sobre a Igreja.</i> .....	28
1.3. <i>Mistério cristológico.</i> .....	29
2. DIMENSÃO TEÂNDRICA. ....	31
2.1. <i>Dimensão divina.</i> .....	32
2.2. <i>Dimensão humana.</i> .....	32
3. DIMENSÃO PNEUMÁTICA.....	35

CAPÍTULO 3: POSSIBILIDADE DA GESTÃO NA IGREJA. ....	37
1. GESTÃO NA SAGRADA ESCRITURA.....	37
1.1. <i>No Antigo Testamento</i> .....	37
1.2. <i>No Novo Testamento</i> .....	39
2. GESTÃO NA HISTÓRIA DA IGREJA. ....	41
2.1. <i>Crise Donatista</i> .....	41
2.2. <i>Liderança na Companhia de Jesus</i> .....	44
3. IGREJA, OBJETO DE GESTÃO.....	46
3.1. <i>Igreja como uma ONG?</i> .....	46
3.2. <i>Organização baseada-na-fé</i> . ....	47
3.3. <i>A missão da Igreja</i> . ....	48
3.4. <i>Algumas objeções</i> . ....	50
4. GESTÃO NA IGREJA DE HOJE, PASSOS DADOS NA INTEGRAÇÃO.....	51
4.1. <i>O Código de Direito Canônico de 1983</i> .....	51
4.2. <i>Papa Francisco, o gestor</i> .....	54
5. GESTÃO NA IGREJA, PARA UMA IGREJA MAIS HUMANA E MAIS MISSIONÁRIA.....	56
5.1. <i>Distinção de funções, problemática da Igreja</i> .....	56
5.2. <i>A Igreja Corpo de Cristo, deve funcionar bem</i> . ....	57
5.3. <i>Sacerdócio comum dos fiéis e corresponsabilidade</i> .....	58
5.4. <i>Estratégias de Gestão aplicadas à Igreja</i> .....	59
CONCLUSÃO.....	62
BIBLIOGRAFIA .....	65

## RESUMO

A Gestão, na maneira como Peter Drucker a entende, é muito mais que gerar dinheiro. Para ele, é uma ciência social que ajuda organizações humanas a chegar aos seus fins de forma eficiente e eficaz. A *Lumen Gentium* fala-nos da Igreja salientando duas dimensões: a humana e a divina. Nenhuma delas pode ser negada ou sobrevalorizada. Sabemos, por isso, que a Igreja enquanto organização humana deve lutar pela santidade para transparecer a divindade. É aqui que se cruzam a Gestão e a Igreja. A Gestão, retamente entendida, pode ajudar a Igreja a ser mais verdadeiramente humana e, conseqüentemente, mais divina. Este uso da ciência da Gestão há-de ajudar a Igreja a ser mais missionária e a levar o mundo até Deus.

## PALAVRAS-CHAVE

Igreja, Gestão, Organização baseada na fé, Eficiência, Eficácia, Corresponsabilidade, Sacerdócio Comum dos fiéis, Liderança.

## ABSTRACT

Management, as Peter Drucker sees it, is more than give money. It is a social science that helps organizations to reach their objectives in a efficient and effective way. *Lumen Gentium* give us two essential dimensions of the Church: she is human and divine. None of them can be denied or overvalued. We know the Church as an organization must strive for her sanctity to show her divinity. It is at this point that we can conjugate Management and Church. Management, rightly understood, can help the Church to be more truly human and, consequently, more divine. The use of Management Science can help the Church to be more missionary and to take the world to God.

## KEYWORDS

Church, Management, Faith-based Organization, Efficiency, Effectiveness, Corresponsibility, Common priesthood of the Faithful, Leadership.

## INTRODUÇÃO

A investigação será na área da Eclesiologia numa vertente mais prática da organização da Igreja. Vamos tentar perceber como é que a Igreja se entende enquanto organização para poder ou não acolher os princípios de Gestão<sup>1</sup>. Por isso, é, de alguma forma, uma dissertação interdisciplinar.

As interrogações que levaram ao início desta investigação partem do facto de ter tido dois anos de formação em Economia na Católica-Lisbon SBE. Com a entrada no Seminário de Lisboa e ao conhecer e conviver de mais perto com as estruturas eclesiais, foram surgindo várias questões que me trouxeram aqui. Ao princípio, as questões surgiram mais associadas à própria gestão do património, mas rapidamente se estenderam à comunicação, aos recursos humanos, entre outras. Todas elas me conduzem à questão essencial: A Igreja, naquilo que é, pode acolher os princípios de Gestão? Ponto-chave foi a tomada de posse da atual Diretora da Faculdade de Teologia, Professora Ana Jorge. Entre os três discursos daquela hora – o Senhor Cardeal-Patriarca D. Manuel Clemente, a Reitora Professora Isabel Capelo Gil e da Professora Ana Jorge – ficou claro que a Teologia deve ser o centro da Universidade Católica Portuguesa, mas, para isso, tem de dialogar com os outros saberes. Penso que esta dissertação pode ser um passo neste sentido.

Na investigação, temos três objetivos principais. Em primeiro lugar, queremos definir Gestão. Geralmente, as pessoas associam unicamente a Gestão a organizações empresariais com fins lucrativos. Peter Drucker vai-nos ajudar a entender a Gestão como ciência social, que pode ser aplicada a empresas, organizações sem fins lucrativos e, provavelmente, à Igreja Católica. Em segundo lugar, explorar a Igreja na sua dimensão teândrica como nos apresenta a *Lumen Gentium*. Isto é, a Igreja tem uma vertente divina, mas também uma vertente humana. Este é um ponto basilar no percurso, pois só a esclarecer o que é a Igreja terrena é que se pode entrar na aventura de propor ou esclarecer princípios que a ajudam. Por último, a partir das premissas que teremos, a Igreja na sua dimensão teândrica e nos princípios de gestão, vamos procurar cruzá-los e dar novas perspetivas à Igreja.

O problema que circunda esta investigação começa no clássico problema da relação Igreja-Ciência, se entendermos a Gestão como ciência social. Ao longo do tempo, muitas têm sido as ciências que deram e dão um bom contributo ao saber e viver da Igreja. Por exemplo, o desenvolvimento da psicologia trouxe sérias questões à Igreja na maneira de tratar os acontecimentos espirituais. A biologia e os métodos naturais de planeamento familiar deram

---

<sup>1</sup> Distinguímos aqui Gestão, enquanto ciência social, no sentido de todo e gestão, no sentido de parte.

novas perspectivas à teologia moral. Podíamos até pensar em alguns avanços na ciência que ajudaram a Igreja a avançar na sua exegese bíblica, como o famoso caso Galileu ou a hipótese séria do poligenismo. Durante muitos séculos a Gestão foi tratada como arte, dependendo das capacidades individuais e não havendo uma sistematização propriamente dita das técnicas de Gestão. Muitos atribuem a Peter Drucker o início de um novo ciclo, em que a Gestão é tratada como ciência social, com os seus próprios princípios, com a publicação da sua obra *The Practice of Management* em 1954.

Assim, com o surgimento desta nova ciência cabe-nos pensar em que medida é que a Igreja pode acolhê-la. A primeira dificuldade talvez venha da origem da própria ciência da Gestão. A Gestão vem do mundo empresarial lucrativo. Por isso, não se previa qualquer utilidade eclesial, pois a Igreja não é uma empresa, e não se quer assemelhar a uma. No entanto, é preciso notar que, apesar dos grandes desenvolvimentos em Gestão se darem ao sabor do mundo empresarial que verdadeiramente a impulsiona, não é menos verdade que os pensadores têm descoberto que a Gestão tem uma abrangência maior. Ela passou de uma ciência meramente empresarial para uma ciência organizacional. Assim, vimos surgir na nossa sociedade várias realidades que se transformaram com o uso da Gestão<sup>2</sup>. A Gestão estuda e sistematiza um conjunto de práticas de uso dos recursos para chegar aos objetivos da organização. Para isso, a Gestão faz uso de muitas outras ciências como a sociologia, a psicologia, a filosofia, a matemática, a economia ou o direito. Todas as organizações humanas têm uma missão para cumprir. A Gestão é a ciência que se propõem como ajuda a todas elas.

Ainda assim, não é óbvio que a Igreja possa acolher a Gestão dentro de si. Como conjunto de teorias organizacionais, a Gestão pergunta sobre aquilo que a Igreja é. É, por isso, essencial nesta investigação perceber como é que a Igreja se entende, em particular na sua vertente humana. A Igreja tem uma natureza teândrica que nos remete para o mistério apresentado na *Lumen Gentium*. Ao perceber a dinâmica entre a dimensão divina e a dimensão humana da Igreja, a investigação procura criar bases para definir a Igreja enquanto organização.

Entramos, assim, num último eixo fundamental da nossa investigação. Na verdade, os princípios não variam fundamentalmente nos vários tipos de organização, mas sim a sua aplicação. Perceber como podemos definir a Igreja é um passo importante. Alguns autores colocaram a Igreja no conjunto das Organizações sem fins lucrativos. De facto, a Igreja não tem quaisquer objetivos de lucro e baseia-se, em grande medida, em trabalho voluntário. Apesar das inúmeras semelhanças que vão ser úteis na investigação, alguns autores propõem uma outra

---

<sup>2</sup> Um pequeno exemplo, que creio que pode ser esclarecedor, é o Banco Alimentar contra a Fome de Lisboa. Nesta organização sem fins lucrativos tem sido aplicado um modelo de gestão que tem conseguido impulsionar os seus objetivos poupando a esforços que são desnecessários. Este exemplo mostra-nos que Gestão não é só lucro.

denominação para as igrejas. Eles chamam-nas *organizações baseadas na fé*. Ou seja, organizações que tem uma relação com o divino que muda a maneira de as pessoas se relacionarem com elas e os objetivos que as definem.

Com este chão definido, vamos procurar perceber como alguns autores aplicam os grandes princípios de Gestão à Igreja. Na verdade, estes princípios vêm tornar a organização da Igreja mais humana e mais cristã, segundos os princípios da doutrina social que Ela mesma proclama. De facto, cada pessoa é já gestora de si mesma, a começar pelas suas prioridades, capacidades e sentimentos. A Gestão na Igreja vem dar uma ajuda na sua permanente purificação, descoberta e missão evangélica. Creio que a Gestão na Igreja ao favorecer verdadeiras escolas de liderança, vai, com certeza, tornar-nos uma comunidade mais ministerial e, por isso, realçar o sacerdócio comum dos fiéis, a participação e responsabilização de todos. Isto não é novidade na História da Salvação. Como em qualquer investigação em teologia, vamos procurar em momento oportuno ver como na Sagrada Escritura os Homens de Deus procuraram responder de forma organizada aos dons que Deus lhes dava, como Noé, José, Moisés e Neemias, e vamos ver como a gestão de casa foi critério no Novo Testamento para a eleição dos bispos.

Esta investigação procura ser um começo ou uma proposta inicial para o debate na escola de Lisboa. Há muitas resistências a esta abordagem e procuro responder a algumas delas na minha investigação. A nossa comunidade eclesial assusta-se principalmente com a ideia de Gestão no seu seio, pois olha para algumas igrejas, como a alemã, em que parece que usam princípios de gestão, e não se reveem nelas.

Metodologicamente vamos procurar, em primeiro lugar, sintetizar o que é a Gestão enquanto ciência, a partir do momento em que a maior parte dos autores atribui o seu surgimento formal. Em segundo lugar, vou tentar sintetizar como é que a Igreja se entende baseando-me no Magistério recente, principalmente a *Lumen Gentium*. Depois de definidas as premissas vamos olhar para a Igreja com critérios de Gestão, vendo como ela pode, ou não, acolher os seus princípios. Aqui, recorro também a autores cristãos não católicos, pois, apesar da sua conceção de igreja não ser idêntica à da Igreja Católica, neles podemos encontrar muitas pistas para esta temática.

Esta dissertação distingue-se da Doutrina Social da Igreja por ter um olhar da perspectiva oposta. Ou seja, na Doutrina Social da Igreja vemos como o Evangelho pode ajudar e guiar aqueles que são responsáveis sociais, políticos e económicos. Neste ensaio, procuramos perceber como é a Gestão entendida à maneira de Peter Drucker pode auxiliar a teologia no pensar da Igreja e da pastoral. Todas as referências bíblicas são retiradas da Bíblia dos Capuchinhos da Difusora Bíblica.

# CAPÍTULO 1: GESTÃO NO PENSAMENTO DE PETER DRUCKER

## 1. Natureza e evolução da gestão no pensamento de Peter Drucker.

### 1.1. A Gestão como disciplina.

Sendo a Gestão um dos vetores principais nesta dissertação, é preciso começar por um exercício de caracterização desse conceito. Usando as obras de Peter Drucker, autor do século XX que tomámos como guia nesta viagem, serão descritos brevemente neste capítulo a natureza, história, pressupostos e dimensões da disciplina da Gestão.

O professor de Claremont, nas obras estudadas, defende que a Gestão é uma disciplina de estudo entre outras nos currículos universitários<sup>3</sup>. Para ele, a Gestão é uma ciência equiparada às ciências sociais<sup>4</sup>. Consequência disso, é a existência de tantas *Business e Management Schools*. No entanto, é uma disciplina que se quer universal. Universal, no sentido em que a maior parte dos estudantes vão ser contratados por organizações e nessas organizações, muitas vezes, vão ter tarefas de gestão a seu cargo, quer seja um hospital, uma universidade ou um supermercado. Por isso, é uma disciplina que exige a permanente inter-relação entre a prática e a teoria.

Esta universalidade da Gestão é o que nos traz a esta dissertação. Agora, com mais clareza, percebemos que a Gestão não pertence exclusivamente ao mundo empresarial, mas a todas as organizações humanas e, por isso, talvez seja útil para a Igreja.

Porém, Peter Drucker apresenta-nos a Gestão como uma realidade, antes de ser reconhecida e estudada como disciplina.

### 1.2. Surgimento da Gestão na História Moderna segundo Peter Drucker.

Para o austro-americano, a Gestão apareceu antes de a conhecerem. Para os pensadores ingleses do século XVIII e até alguns do século XIX, a economia era impessoal e objetiva<sup>5</sup>. Ao homem competia apenas adaptar-se às condições que a economia torna possível. Alfred Marshall (1842-1924) inclui a gestão nos fatores de produção:

---

<sup>3</sup> Cf. Peter Ferdinand Drucker e Oscar Tivis Nelson, *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*, Biblioteca pioneira de administração e negócios (São Paulo: Pioneira, 1981), cap. Prefácio.

<sup>4</sup> Cf. Peter F Drucker, *Desafios da gestão para o século XXI* (Porto [Portugal: Civilização, 2000), 14.

<sup>5</sup> Cf. Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 18.

«Os agentes de produção são comumente classificados como Terra, Mão-de-obra e Capital. (...) Grande parte do Capital consiste em conhecimento e organização: e destes, uma parte é propriedade privada e a outra não. O Conhecimento é o nosso motor de produção mais poderoso; ele permite-nos dominar a Natureza e forçá-la a satisfazer as nossas necessidades. A Organização ajuda o conhecimento.»<sup>6</sup>

No entanto, ainda a considera como um fator externo e não fundamental.

Por outro lado, outros pensadores como Jean Batiste Say (1767-1832) colocam o gestor no centro da economia e valorizam a gestão como ferramenta para a produtividade dos recursos, falando de organização e estruturação, mesmo antes de elas existirem como áreas de estudo. Peter Drucker, atribui a Saint-Simon (1760-1825) o prenúncio das tarefas da Gestão, que para o autor têm uma grande importância, como vamos perceber mais à frente.

Nos Estados Unidos, Drucker refere a importância de Adam Smith (1723-1790) e de Alexander Hamilton (1755 ou 1757–1804) para o destaque da «função construtiva, objetiva e sistemática»<sup>7</sup> da Gestão e atribui a Henry Clay (1777-1852) o primeiro projeto para um desenvolvimento económico sistemático.

É no escocês Robert Owen (1771-1858) que o professor de Claremont reconhece o primeiro gestor de uma empresa. Ele enfrentou, na sua empresa de tecelagem, os pontos-chave da gestão – relações trabalho-trabalhador, motivação e trabalhador-empresa. A partir de Owen, o gestor passa a aparecer como uma pessoa real.

No entanto, é com o surgir de grandes organizações, por volta de 1870, como a ferrovia transcontinental na América do Norte e o «banco universal» europeu, que as estruturas tradicionais não servem e se passa a exigir uma Gestão mais sistemática. Segundo esta abordagem é atribuído a Henry Towne (1844-1924) o primeiro programa administrativo. Nele levantaram-se questões básicas da Gestão como: relação eficiência e eficácia, organização do trabalho e da comunidade fabril e valor do produto dado pelo cliente. Towne tentou sistematizar as tarefas da gestão e o seu trabalho, criando uma boa base para o desenvolvimento da Gestão como Drucker a entende.

---

<sup>6</sup> «Principles of Economics by Alfred Marshall», liv. IV, cap. 1, par. 1, acedido 30 de novembro de 2021, <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/bk4ch01.htm>, tradução livre do original inglês: «The agents of production are commonly classed as Land, Labour and Capital. (...) Capital consists in a great part of knowledge and organization: and of this some part is private property and other part is not. Knowledge is our most powerful engine of production; it enables us to subdue Nature and force her to satisfy our wants. Organization aids knowledge.»

<sup>7</sup> Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 19.

No mesmo período tivemos Georg Siemens (1839-1901), que tornou o *Deutsche Bank* a principal instituição financeira da Europa através da estruturação de uma administração de topo. Assim como, no Japão, Eiichi Shibusawa (1840-1931), um estadista, vislumbrou o gestor profissional formado. O pensamento de Shibusawa sobre a Gestão levou à ascensão do Japão a líder económico no seu tempo.

No entanto, Peter Drucker afirma que estes homens não percebiam o valor daquilo que tratavam e desvalorizavam o seu próprio pensamento. Só a partir da Primeira Guerra Mundial, na década de 1910, é que a Gestão surge «como disciplina específica, um tipo específico de trabalho e uma função específica na sociedade e na economia»<sup>8</sup>.

Nas décadas seguintes, foram feitos mais avanços e o autor refere Frederick W. Taylor (1856-1915) como um dos primeiros que quer «dar ao trabalhador um meio de vida decente mediante aumento da produtividade do trabalho»<sup>9</sup>, apesar da sua mentalidade ser típica de um homem do seu tempo. Ele publica em 1911, um livro chamado *Principles and Methods of Scientific Management*<sup>10</sup>.

Em França, surge Henri Fayol (1841-1925) que inovou ao procurar estruturar a sua empresa, uma mina de carvão, a partir do princípio funcional. Na Alemanha, temos Walther Rathenau (1867-1922) que levantou algumas das primeiras questões de responsabilidade e impacto social: «Qual é o lugar de uma grande empresa na sociedade moderna e numa nação moderna? Qual o impacto que tem sobre ambas? E quais são as contribuições e responsabilidades fundamentais?»<sup>11</sup>. Ainda na Alemanha, pessoas como Eugen Schmalenbach (1873-1955) desenvolveram uma nova disciplina, *Betriebswissenschaft*, literalmente «a ciência da empresa», que é levada para os Estados Unidos onde Hugo Muensterberg (1863-1916) tenta aplicar outras ciências sociais, como a psicologia, a moderna organização e administração empresarial. Em 1911, Joseph Schumpeter (1883-1950) publica a *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*<sup>12</sup>, onde reinterpretando toda a dinâmica económica a partir da figura do empresário, aborda grandes temas da Gestão moderna como a inovação, marketing ou planeamento a longo prazo.

---

<sup>8</sup> Drucker e Nelson, 25.

<sup>9</sup> Drucker e Nelson, 21.

<sup>10</sup> Princípios e Métodos de Gestão Científica.

<sup>11</sup> Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 21.

<sup>12</sup> Teoria do Desenvolvimento Económico.

### 1.3. Surgimento das problemáticas da Gestão.

A partir da história, o autor austro-americano sistematiza os grandes temas da Gestão. Eles são: o estudo sistemático do trabalho, da organização, dos esforços e resultados, economia administrativa e empresarial, análise e contabilidade administrativa, posição e responsabilidade social, relações humanas na instituição e o lugar da pessoa dentro dela<sup>13</sup>.

No entanto, ele acredita que todos esses temas, até então, tinham sido trabalhados isoladamente e que seria necessário um esforço de unificação para que fosse uma única disciplina e que cada gestor ou estudante de Gestão pudesse usar os vários instrumentos num agir completo.

Ainda assim, para Drucker surgem mais algumas problemáticas que os pioneiros não tinham em consideração. Em primeiro lugar, temos o problema da «alta administração». Como vamos ver, ainda neste capítulo, o trabalho específico da gestão de topo é uma dimensão que a Gestão tem de ter em atenção. O nosso conhecimento sobre este órgão vital é ainda confuso. E, com isso, surge outro problema, a escolha dos sucessores. São várias as instituições que não subsistem por uma falha na sucessão da gestão de topo.

Em segundo lugar, temos os problemas internos. Entre eles, está o problema da «administrabilidade». Ainda temos dificuldade em perceber se uma instituição devido ao seu tamanho e aos seus objetivos consegue ser «gerível». Temos, também, o problema da *tomada de decisão*<sup>14</sup>. Muitas vezes não conseguimos definir racionalmente as tomadas de decisão. Este problema caracteriza-se pela variedade de decisões dentro de uma instituição: umas que têm resposta certa, outras que têm várias respostas certas, mas as que o autor chama de *empresariais*, as de reorientar a estratégia aumentando o risco, essas são as que de temos menos conhecimento.

Outro problema, que vamos desenvolver mais à frente, quando abordarmos os princípios da Gestão, é o problema que reflete a mudança de trabalhadores simplesmente proletários para trabalhadores do conhecimento e trabalhadores especializados. Isso obriga a uma mudança das relações institucionais. E com estes problemas vem um novo conceito de produtividade, outra que não a mera produtividade industrial.

E, por último, o problema da universalidade da Gestão como disciplina. Para o autor austro-americano, é claro que a Gestão, enquanto disciplina, não se restringe nem ao mundo desenvolvido nem somente ao mundo empresarial. Para ele, a Gestão «é a catalisadora que possibilita um rápido desenvolvimento económico e social num clima de liberdade e dignidade

---

<sup>13</sup> Cf. Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 26.

<sup>14</sup> Geralmente conhecido na literatura na sua terminologia inglesa: *decision making*.

humana»<sup>15</sup>. É uma descoberta do século XX que agora amadurece e mostra ao mundo a sua capacidade de humanizar as instituições através do conhecimento que foi desenvolvido.

## 2. Princípios da Gestão segundo Peter Drucker.

Peter Drucker, no seu livro *Desafios da Gestão para o Século XXI*, apresenta-nos alguns princípios que a Gestão, como ciência social, tem de ter. É natural que os princípios que encontramos nesta obra não sejam os mesmos que encontraríamos nas suas primeiras publicações. Como vimos antes, a Gestão, como ciência social, trabalha com pessoas e instituições e não com um objeto, como as ciências naturais<sup>16</sup> e, por isso, os seus princípios podem variar com o tempo. Estes princípios enunciados pelo autor, mas que podemos considerar muito próximos dos nossos, são sete. Os três primeiros dizem respeito à disciplina de Gestão, os últimos quatro dizem respeito à prática da Gestão. Eles são:

### 2.1. *A Gestão é um órgão específico de todas as organizações.*<sup>17</sup>

Para Drucker, a Gestão vai mais além do mundo empresarial. Existe um preconceito na nossa sociedade em que as pessoas «nem sequer ouvem a palavra “gestão”, mas ouvem automaticamente gestão de empresas»<sup>18</sup>. Segundo esta abordagem, os primeiros pensadores da Gestão anteriores aos anos 30 tinham uma visão mais abrangente da Gestão. Por exemplo, Frederick Winslow Taylor, que é o «inventor da “Gestão Científica”»<sup>19</sup>, foi responsável pela primeira aplicação prática da teoria da Gestão, e o relevante é que não o aplicou a uma empresa, mas a uma organização governamental não lucrativa. Peter Drucker sustenta o seu princípio em muitos outros exemplos em que a teoria da Gestão não foi aplicada a empresas, mas a outras organizações, como o *City Manager*, onde surgiu o termo «gestor» ou o Exército americano em 1901 por Elihu Root, que aplicou de uma forma consciente e sistemática os princípios de Gestão<sup>20</sup>. Drucker encontra na Grande Depressão a explicação para que tenha acontecido a

---

<sup>15</sup> Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 33.

<sup>16</sup> Cf. Drucker, *Desafios da gestão para o século XXI*, 14.

<sup>17</sup> As diferentes obras consultadas do autor em estudo, Peter Drucker, estavam na língua original ou traduzidas. No entanto, as que foram consultadas a partir da tradução não estavam coerentes entre si. Ao longo desta investigação, encontram-se expressões dos conceitos de Drucker que não são formuladas exatamente pelas mesmas palavras que estão nas traduções consultadas. Houve, por isso, um trabalho de uniformização.

<sup>18</sup> Drucker, *Desafios da gestão para o século XXI*, 15.

<sup>19</sup> Drucker, 16.

<sup>20</sup> Cf. Drucker, 16.

identificação total de Gestão com gestão de empresas. A imagem dos gestores empresariais ficou manchada e levou algumas organizações a renomear os seus gestores. Exemplo disso é, nos Estados Unidos da América, a gestão do sector público se passar a chamar «Administração Pública». Mais tarde, no pós-segunda guerra mundial, por volta dos anos 50, surge a palavra *negócio* e a gestão *empresarial* passa a ser bem vista e a limitar o conceito de Gestão, que é mais vasto.

No entanto, o «erro com 60 anos de idade»<sup>21</sup> está a ser desfeito. Cada vez mais as escolas de negócio (*business*) passam a ser escolhas de gestão (*management*) propriamente dita. Surgem programas de gestão de organizações não lucrativas e até, em várias escolas religiosas temos o surgimento de departamentos de «Gestão Pastoral».

Este é um princípio essencial nesta dissertação. No nosso meio eclesial, o preconceito de que a Gestão é do mundo empresarial e capitalista ainda persiste de uma forma muito forte. Ainda há uma grande resistência à Gestão por se achar que ela só busca o lucro. O autor mostramos que não é isso que trata a Gestão, «a Gestão não é Gestão de Empresas, do mesmo modo que, por exemplo, Medicina não é Obstetrícia»<sup>22</sup>. Naturalmente, a gestão dos diferentes tipos de organização não é igual. A gestão de uma cadeia de lojas de perfumes não é igual à de uma Instituição de Solidariedade Social e não é igual à gestão de uma diocese. Para Drucker, «a Missão define, afinal, a estratégia e a Estratégia define a Estrutura»<sup>23</sup>. Este princípio serve de base do segundo princípio.

## 2.2. *A estrutura é que se adequa à especificidade da organização.*

A Gestão não é só gestão de empresas. Logo, podemos também perceber que a maneira de estruturar as diversas organizações é diferente. A maneira de organizar as instituições é diferente. Não existe uma maneira única para os diversos tipos de organização. Ao longo dos anos fomos vendo várias ideias de estruturação a surgir. A Primeira Guerra Mundial mostrou que a estrutura funcional de Fayol não era a certa, e homens, como Pierre S. Du Pont (1870-1954) e Alfred Sloan (1875-1966), começaram a falar da «descentralização». Nos últimos anos, o tipo certo para quase tudo é a «equipa»<sup>24</sup>. No entanto, sabemos que não podemos matar a

---

<sup>21</sup> Drucker, 17.

<sup>22</sup> Drucker, 17.

<sup>23</sup> Drucker, 17.

<sup>24</sup> Cf. Drucker, 20.

liderança. «Numa situação de perigo comum – e todas as instituições irão provavelmente encontrá-la mais cedo ou mais tarde –, a sobrevivência depende de uma liderança clara.»<sup>25</sup>

Assim, torna-se evidente que não há um tipo certo de estrutura. Para Drucker, «existem apenas organizações e cada uma delas possui forças diferentes, limitações distintas e aplicações específicas.»<sup>26</sup> Não há um modelo fechado em que temos de colocar todas as nossas organizações de maneira que elas tenham sucesso. Sabemos que a Gestão é a ciência social que nos ajuda a alocar recursos de modo a chegar ao objetivo pretendido. Ora, para ele, a estrutura «é um instrumento que tem por objetivo rendibilizar o trabalho conjunto dos recursos humanos.»<sup>27</sup> Aliás, dentro de uma mesma instituição podem existir várias estruturas de organização diferentes.

Peter Drucker dá-nos, porém, alguns princípios comuns a todas as organizações. O primeiro é que todas as organizações devem ser transparentes. «As pessoas devem conhecer e compreender a estrutura da organização em que têm de trabalhar.»<sup>28</sup>

O segundo princípio apresentado: «alguém na organização deve ter a autoridade para tomar a decisão final em determinada área.»<sup>29</sup> Esta é a única forma de por vezes as coisas ficarem resolvidas. Um barco sem um capitão vai ao fundo. Popularmente, diz-se que pior que uma má decisão é não haver uma decisão. Neste princípio, Drucker incluí a sabedoria de um velho provérbio do direito romano «segundo o qual um escravo que tivesse três donos era um homem livre»<sup>30</sup>. Há um provérbio português que diz que um cão com dois donos morre à fome. No entanto, mais relevante para esta tese, o mandamento evangélico de Jesus: «Ninguém pode servir a dois senhores» (Mt 6,24). Podemos perceber que se há um conflito de lealdade, ou se desperdiça uma pessoa ou se exige demais dela.

Por último, o professor de Claremont, baseado na Teoria da Informação, diz-nos que uma organização deve ter o mínimo de graus hierárquicos possível para que a mensagem não se perca: «“cada nova camada duplica o ruído e corta a mensagem ao meio.”»<sup>31</sup>

Como podemos concluir, estes princípios abordam mais o que não fazer. É preciso encontrar os pontos fortes e as limitações das organizações. Peter Drucker apresenta-nos três questões que introduzem a reflexão daquilo que deve ser a estruturação das nossas organizações: «Para que tarefas é que as organizações estão mais adequadas? Para que tarefas

---

<sup>25</sup> Drucker, 20.

<sup>26</sup> Drucker, 20.

<sup>27</sup> Drucker, 20.

<sup>28</sup> Drucker, 22. Trabalhar tem aqui um sentido muito abrangente. O sentido engloba todo o trabalho voluntário, mas também todos os envolvidos em alguma instituição. Como, por exemplo, os contribuintes devem perceber a estrutura do Estado.

<sup>29</sup> Drucker, 22.

<sup>30</sup> Drucker, 22.

<sup>31</sup> Drucker, 22.

é que as organizações estão menos adequadas? E quando é que, na execução de uma tarefa, devemos passar de um tipo de organização para outro?»<sup>32</sup>

Provavelmente, a resposta terá de ser uma estrutura combinada em vez de uma organização pura.

### 2.3. Não se “gerem” pessoas, mas lidera-se.

Este último princípio, entre os que dizem respeito à disciplina de Gestão, é para o autor uma mudança. O autor defendeu na sua obra *The Practice of Management*<sup>33</sup> que há formas certas de gerir pessoas. Este pensamento ia na linha da tese de McGregor que afirma que os gestores devem gerir os seus recursos humanos segundo a «Teoria X» ou a «Teoria Y». Teriam de escolher um dos dois. No fim da sua vida, ele nega isto.<sup>34</sup> Para ele, tornou-se claro que pessoas diferentes têm de ser geridas de formas diferentes.

Drucker apresenta-nos as bases que o levaram a formular o errado princípio de que há uma forma correta de gerir pessoas. Em primeiro lugar, as pessoas são *empregadas* a tempo inteiro de uma organização e, portanto, dependentes dela para a sua subsistência e para o sucesso das suas carreiras. Em segundo lugar, as pessoas são *subordinadas* da organização, pressupondo uma fraca formação e a realização daquilo para que foram contratadas.

Isto já não é assim no nosso tempo. As pessoas que trabalham para uma organização, muitas vezes, não são empregadas dessa organização, mas de outra que presta um serviço. E mais importante ainda, as pessoas, mesmo em cargos inferiores, começam a ser trabalhadores especializados que já não se podem considerar subordinados. O autor põe em evidência que o trabalho especializado tem vindo a aumentar e muitas vezes o chefe sabe menos da área específica do que o trabalhador especializado. Para além disso, «juntemos a isto o facto de os “superiores” de hoje nunca terem ocupado, em regra, o cargo que os seus subordinados ocupam»<sup>35</sup>. Como consequência, os trabalhadores de hoje têm mais mobilidade e, por isso, menos dependência das organizações.

Em todas as instituições, e em concreto nas organizações sem fins lucrativos, as pessoas ficam motivadas no seu trabalho por conhecerem a missão e acreditarem nela, sentirem-se a crescer e verem resultados<sup>36</sup>. No trato com as pessoas, deve-se começar pelas perguntas: «O

---

<sup>32</sup> Drucker, 23.

<sup>33</sup> A Prática da Gestão.

<sup>34</sup> Cf. Drucker, *Desafios da gestão para o século XXI*, 25.

<sup>35</sup> Drucker, 27.

<sup>36</sup> Cf. Drucker, 29.

que é que a outra parte quer? Quais são os seus valores? Quais são os seus objetivos? O que é que considera resultados?»<sup>37</sup>

Nesta visão, acabou o tempo de gerir o trabalho das pessoas. É preciso gerir para um bom desempenho, o que implica a definição de resultados. Por exemplo, como um treinador de futebol aponta para a pontuação. «A meta é tornar produtivos os pontos fortes e o conhecimento específico de cada indivíduo.»<sup>38</sup>

Este princípio é essencial na nossa dissertação como vamos perceber mais a frente. As nossas comunidades eclesiais estão cheias de pessoas com formação, superior aos pastores em muitas áreas, e também estão sujeitas ao fenómeno da mobilidade.

#### *2.4. Os meios e os destinatários finais<sup>39</sup> não são fixos nem pré-determinados.*

Estes próximos quatro princípios, como foi dito anteriormente, são definidos quanto à prática da Gestão.

O primeiro deste segundo conjunto tem a ver com os meios que são usados pelas instituições e pelos destinatários finais das mesmas. Peter Drucker defende que que os meios (ou tecnologias) e os destinatários não são fixos nem pré-determinados. Nem sempre foi assim. Por exemplo, aquando da Revolução Industrial, todas as indústrias detinham os seus próprios meios, mais especificamente as suas próprias tecnologias, e até tinham os seus próprios cientistas que criavam tecnologia para elas. Os seus clientes eram fixos e a sua lista não sofria grandes alterações. Desde esta fase da história, no entender do autor, houve uma alteração no olhar para os meios e os destinatários finais das instituições. Os meios que uma instituição hoje usa são os mesmo que muitas outras usam. Por exemplo, a Via Verde, uma tecnologia usada para facilitar a passagem nas portagens, hoje, permite o pagamento de serviços como os abastecimentos de combustível, parques de estacionamento ou restauração. Na mesma medida, os destinatários finais de uma instituição têm hoje uma mobilidade muito maior e já não são fixos. Um exemplo disso é a realidade dos supermercados. Um cliente normal, não tem dificuldade em variar o sítio onde faz as compras. Ele varia por diferenças, não da loja, mas sim de muitas outras pequenas alterações na sua rotina, como o trajeto que escolhe ou a hora do dia

---

<sup>37</sup> Drucker, 29.

<sup>38</sup> Drucker, 29.

<sup>39</sup> O autor fala de *cliente*, mas toma o sentido de destinatário final. Não é necessariamente alguém que adquire um bem, mas pode ser alguém que usufrui de um bem. Por exemplo, uma criança que usufrui da catequese paroquial.

a que vai às compras. Antes tínhamos os meios desenvolvidos e usados por organizações específicas e para consumidores específicos já conhecidos. Agora,

«a Gestão tem de partir do princípio que não existe nenhuma tecnologia que pertença a determinada indústria e que, pelo contrário, todas as tecnologias são capazes – e na realidade é provável que devam – de ter uma grande importância para qualquer indústria. Do mesmo modo, a Gestão tem de partir do princípio de que não existe uma utilização final determinada para qualquer produto ou serviço e que, inversamente nenhuma utilização final está ligada a um só produto ou serviço.»<sup>40</sup>

Uma das consequências mais interessante desta mudança é o lugar dado aos *não-clientes*. Aqueles que, tipicamente, uma instituição não considera como seu destinatário final. Para Peter Drucker, os não-clientes “são tão importantes como os clientes, se não forem mesmo ainda mais importantes.»<sup>41</sup> Isto porque, para grande parte das organizações, a maior percentagem da população pertence aos não-clientes. Para o autor, se o princípio é que os clientes não são pré-determinados, é possível encontrar nos não-clientes muitos mais destinatários para a minha atividade. Este princípio faz-nos pensar naquilo que é *valor* para os não-clientes de forma a podermos chegar a eles, já que estão fora do plano normal da organização.

Nesta dissertação, leva-nos a refletir instantaneamente nos *não-católicos* ou dos que se excluem da prática cristã, aqueles que estão fora do *redil*, esses são um dos principais focos de preocupação no Evangelho (Cf. Mt 18, 12-14). Um princípio que nos vai ser muito útil mais tarde.

### 2.5. O âmbito da Gestão é operacional e não jurídico.

O autor desenvolve este princípio com base na realidade atual, como já tem feito nos últimos. Para Peter Drucker é necessário que a Gestão de uma organização tome atenção a todos os processos que levam os seus objetivos finais a serem concretizados. Essa é a realidade que as empresas começam a ganhar essa consciência. Surgem iniciativas como as *joint ventures* e tipos de negócios em que as empresas se associam, ou seja, já não numa perspectiva de controlo e comando de todas as etapas como nos monopólios verticais, mas sim de acompanhamento de

---

<sup>40</sup> Drucker, *Desafios da gestão para o século XXI*, 35.

<sup>41</sup> Drucker, 35.

todo o processo. Por isso, elas não se têm de preocupar de quem é a propriedade, mas sim focalizar nos resultados e no desempenho que causam à sua organização.

## *2.6. A prática da Gestão tem de ser definida operacionalmente e não politicamente.*

As empresas cada vez se podem definir menos como multinacionais. Essa nomenclatura deixou de ter base. Elas passam a ser «transnacionais». Esta realidade não se aplica apenas às empresas, mas a todas as organizações. Nesta medida, «a Gestão e as fronteiras nacionais já não são congruentes.»<sup>42</sup> As fronteiras continuam a ser importantes, mas não limitantes na Gestão. No mundo de hoje, a Gestão está acima das fronteiras politicamente definidas.

Este princípio levar-nos-á a refletir sobre as tensões que por vezes se sente na Igreja, entre a realidade local e a universal, territorial e afetiva. Mais ainda, o autor coloca a Gestão acima das realidades políticas, não as ignorando. Não podemos esquecer a história da Igreja ao longo destes dois mil anos, em que as relações Igreja-Estado sofreram variações, por vezes, confundindo-se o domínio da Igreja e o domínio do Estado ou da Nação, por outras, um corte total.

## *2.7. A Gestão existe de e para fora da organização.*

Tradicionalmente, olha-se para a Gestão como vocacionada para o interior de uma organização<sup>43</sup>.

Trago para aqui o exemplo que Peter Drucker nos dá para este ponto:

«A mais antiga instituição do mundo é a Igreja Católica Romana. É habitualmente considerada a mais conservadora e orgulha-se em não ser dada a mudanças rápidas. Porém, de acordo com uma antiga observação, quaisquer mudanças importantes na sociedade dão origem a novas e muito diferentes ordens religiosas dentro da Igreja Católica Romana – os Beneditinos no século V, quando os Bárbaros acabaram com o Império Romano, os Franciscanos e os Dominicanos setecentos anos mais tarde, quando as cidades ressurgiram na Idade Média, os jesuítas no século XVI como resposta à reforma Protestante, etc.»<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Drucker, 42.

<sup>43</sup> Cf. Drucker, 42.

<sup>44</sup> Drucker, 43.

Este é um exemplo para dizer que as novas oportunidades de uma organização estão fora dela. O olhar para dentro e para fora são duas dimensões da mesma tarefa: «os resultados de qualquer instituição existem só no exterior, ou seja, a partir de fora.»<sup>45</sup> Uma organização que não esteja atenta ao seu contexto nas várias dimensões acaba por definhar. Uma função específica da Gestão é organizar-se, olhando para fora, para conseguir resultados fora da organização.

### 3. Dimensões da Gestão.

Todas as instituições na sociedade têm uma finalidade específica – quer sejam empresas, clubes, associações, autarquias, ONG, instituições públicas ou paróquias. Nenhuma é um fim em si própria, mas sim um meio. Podemos e devemos perguntar-nos o que é que a instituição deve fazer para perceber o que é.

Por outro lado, a administração<sup>46</sup> de uma instituição, não é a instituição, mas uma parte dela.

Por isso, podemos perguntar: o que é a administração? Peter Drucker define-a através de algumas dimensões – a começar pelas três tarefas básicas da Gestão de uma instituição: «Consumar a finalidade e missão específicas da instituição (...) Tornar o trabalho produtivo e o trabalhador<sup>47</sup> realizado e empreendedor; Administrar os impactos e responsabilidades sociais.»<sup>48</sup>

#### 3.1. Finalidade e Missão.

A primeira dimensão da Gestão apresentada pelo autor como uma tarefa básica é a definição da finalidade própria da instituição. Numa empresa será o desempenho económico, numa ONG será um propósito humanitário e numa igreja a evangelização. Esta dimensão é essencial nesta nossa investigação pois ela é a única tarefa que é especificamente diferente entre as instituições empresariais, as estatais e as ONG e similares. Em todas as outras tarefas de Gestão, as instituições são semelhantes.

---

<sup>45</sup> Drucker, 43.

<sup>46</sup> Administração aqui é entendida como o órgão dentro de uma instituição que tem como missão gerir. Nas empresas tem o nome de *Conselho de administração*, nas Instituições de Solidariedade Social tem o nome de *Direção* e numa faculdade o nome de *Reitoria*. Referimo-nos a todas elas como *administração*.

<sup>47</sup> Trabalhador e trabalho não necessariamente no sentido contratual pois também é aplicável ao trabalho voluntário.

<sup>48</sup> Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 36.

Uma vez definida a finalidade e a missão as instituições devem centrar-se nelas para cada decisão que for tomada. A finalidade de uma instituição deveria ser a razão da sua existência<sup>49</sup>. Por exemplo, se uma empresa não for rentável deve desaparecer. A Gestão da instituição deve garantir que têm a finalidade e a missão bem definidas e manter a instituição nesse rumo.

### 3.2. Trabalho Produtivo e Realização do Trabalhador.

«A empresa (ou qualquer outra instituição) tem, na verdade, apenas um recurso: o homem.»<sup>50</sup> No meu entender, esta é uma das expressões mais fortes de Drucker e que mais o aproxima da Doutrina Social da Igreja, a qual tem como fundamento a dignidade da pessoa humana. Numa altura em que a tecnologia se desenvolve (e à época da obra já se desenvolvia) e parece substituir o homem em tudo, não nos deixemos enganar. Se calhar em alguns trabalhos grande quantidade de pessoas foram dispensadas devido ao avanço tecnológico, no entanto, ficam, pelo menos, aqueles que põem as máquinas a funcionar. O homem<sup>51</sup> é o essencial de qualquer instituição. Por isso, o austro-americano refere, como dimensão e segunda tarefa básica da Gestão, o cuidado com os trabalhadores. Não se trata simplesmente, como vimos anteriormente nos princípios da Gestão, de um salário ajustado, mas também da realização pessoal do trabalhador. Isso vai-se refletir no seu desempenho e produtividade, mas também no seu empreendedorismo. Este empreendedorismo, como vamos ver mais à frente, promove a inovação da instituição e um melhoramento no seu desempenho.

A exigência aqui é muita. Organizar o trabalho necessário é fácil, mas adaptá-lo aos trabalhadores concretos já é mais difícil:

«Tornar o trabalhador realizado e empreendedor significa considerar o ser humano como um organismo dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações que lhe são peculiares, e dono de um modo de agir distinto. Significa considerar os recursos humanos não como objetos, mas como seres humanos que – ao contrário dos outros recursos – têm personalidade, cidadania, controle sobre se trabalham, quanto e quão bem; e que, portanto, exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função.»<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Cf. Drucker e Nelson, 36.

<sup>50</sup> Drucker e Nelson, 37.

<sup>51</sup> Referido à pessoa independentemente do sexo.

<sup>52</sup> Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 37.

Assim, vemos que Peter Drucker tem uma visão muito humanista da Gestão das organizações. É este humanismo que nos leva à próxima dimensão.

### 3.3. Impactos e Responsabilidades Sociais.

No pensamento de Peter Drucker, as organizações não são um fim em si mesmas. Elas existem numa sociedade e à sociedade são devedoras. Anteriormente falámos que um dos princípios que o autor nos apresenta é que a Gestão existe para conseguir resultados fora da instituição. Uma instituição voltada para dentro está destinada ao desaparecimento. Este princípio é a base para esta dimensão da Gestão e relaciona-se com os princípios do bem comum e da solidariedade. A instituição não só está inserida num contexto social e é nele que vai atingir os seus fins, mas, também é responsável pela sociedade em que vive. As empresas existem para fornecer serviços aos seus clientes, os hospitais para cuidar dos doentes, as universidades para transmitir o conhecimento; e as igrejas? Elas também têm um impacto social? Segundo esta abordagem, todas as instituições que fazem parte de uma sociedade devem-se envolver nela e responsabilizar-se por ela: «As instituições devem, psicológica, geográfica, cultural e socialmente fazer parte da comunidade.»<sup>53</sup> Ele fala de uma preocupação, não pela quantidade de vida (serviços, bens económicos...), mas antes pela qualidade de vida, um cuidado pelo «ambiente físico, humano e social do homem moderno e da comunidade moderna.»<sup>54</sup>

É à Gestão de uma instituição que cabe esta tarefa. São os gestores que têm de ser responsáveis e conscientes do impacto social que a sua instituição tem e qual é que deve ter. Para Drucker, esta é uma dimensão crucial na sua visão da Gestão e da sociedade.

Assim, estas três primeiras dimensões – definição da finalidade e missão, atenção ao trabalhador e responsabilidade social – são também as três tarefas básicas que o autor nos apresenta para a Gestão de uma instituição. Elas, as três, devem ser trabalhadas em simultâneo e tidas em conta em todos os atos da Gestão. Não se pode depreciar nenhuma destas três dimensões, pois a instituição deve cumprir sempre a sua finalidade, com atenção ao seu recurso fundamental – a pessoa – sabendo que não existe sozinha na sociedade e, por isso, depende dela. Esta é a tensão que cabe à Gestão tomar conta, para que entre gerindo o desempenho e o trabalho possa tornar a sua instituição produtiva.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Drucker e Nelson, 38.

<sup>54</sup> Drucker e Nelson, 38.

<sup>55</sup> Produtiva no sentido em que atinge os seus objetivos, sejam eles económicos, sociais ou outros.

### 3.4. Tempo.

Tempo é a quarta dimensão que Peter Drucker nos apresenta. Ele não a define como uma quarta tarefa, mas como uma dimensão sempre presente em todos os atos de Gestão.

A dimensão do tempo apresenta-se como problemática: ter de, constantemente, considerar o presente e o futuro nas escolhas da instituição. Futuro este que é a curto ou a longo prazo. Torna-se bastante claro que um gestor não pode simplesmente abandonar o presente e apostar tudo no futuro, mas, também, um gestor que não prepara aquilo que há de vir também não procede bem. Drucker diz-nos que sempre que o futuro e o presente não estiverem satisfeitos podemos ter a finalidade da instituição comprometida<sup>56</sup>. A dimensão do tempo é inerente à Gestão, pois é aos gestores que cabe as decisões do agir. Elas comprometem necessariamente o presente e o futuro.

O autor elenca dois motivos para uma difícil relação com o tempo. O primeiro é o intervalo cada vez maior entre a fruição e a decisão. Aqui refere-se ao mundo económico e tecnológico. O segundo é que a mesma administração precisa de viver concentrada no presente e no futuro em simultâneo. O presente precisa de ser cuidado e do futuro só se sabe que será diferente. É preciso capacitar a instituição para crescer e adaptar-se no futuro, pois o futuro «só pode ser atingido a partir do presente.»<sup>57</sup>

### 3.5. Eficiência e Eficácia.

Com base nesta tensão entre o presente e o futuro, no pensamento da Gestão, são essenciais dois conceitos: a eficiência e a eficácia. Cuidar da eficiência é fazer melhor o que já está a ser feito, ou seja, tem um enfoque nos custos. Por outro lado, a eficácia tem o seu olhar nas oportunidades, ou seja, ser capaz de fazer as coisas melhores. Foca-se, por isso, na otimização. Poderíamos associar a eficiência com o presente e a eficácia com o futuro. A eficiência trata de fazer as coisas bem e a eficácia procura fazer as coisas certas. Uma instituição que está a fazer a coisa certa, mas não a faz bem, está destinada a sucumbir. E, na mesma medida, uma instituição que faz as coisas bem, mas não são as certas, também não vai cumprir a sua finalidade.

---

<sup>56</sup> Cf. Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 40.

<sup>57</sup> Drucker e Nelson, 41.

O principal trabalho de gestão tem sempre presente os dois conceitos: a eficiência e a eficácia.

Será que nos afastamos de mais do propósito desta dissertação? Creio que não. Mais uma vez a linguagem desta dimensão parece-nos pertencer ao mundo capitalista. Mas são todas as instituições que devem ter claro estes conceitos de eficiência e eficácia, até mais, as instituições sem fins lucrativos, pois os seus recursos são mais limitados e não fazem parte de um mercado que as estimule. Mas e na Igreja? Não nos podemos esquecer que estes conceitos se submetem sempre à finalidade e missão da instituição em causa. Na prática, veremos adiante como é que se concretiza em ambiente eclesial. Para já, é preciso que seja claro que eficiência e eficácia são dois conceitos chave para a gestão de uma instituição que queira ter presente e futuro na finalidade e missão a que se compromete.

### 3.6. Trabalho específico do Gestor.

Chegados ao fim deste rol de dimensões e tarefas da Gestão, Peter Drucker fala-nos de uma última: o trabalho específico dos gestores. Todas as outras dimensões têm de alguma maneira participação do público em geral. No entanto, os gestores têm de estar preocupados com os meios que usam para realizar as suas tarefas. A administração de uma instituição não pode existir para si mesma, mas para um fim. Ela tem uma função específica que a justifica e lhe dá a sua existência. Para definir a sua estrutura, a equipa de gestão deve-se preocupar com as tarefas a serem executadas e não ter uma estrutura preconcebida. «A estrutura segue a estratégia»<sup>58</sup>. Os gestores têm de se saber gerir a si próprios. A gestão de uma instituição serve a instituição e não o contrário. Para isso tem de haver uma compreensão clara do que é a missão.

Ao terminar este primeiro capítulo, não podemos deixar de notar que a finalidade concreta dos trabalhos de Drucker não é direcionado a esta dissertação, no entanto, podemos encontrar evidentes pontos de convergência com a missão da Igreja. Iremos analisá-los no resto da dissertação.

---

<sup>58</sup> Drucker e Nelson, 44.

## CAPÍTULO 2: *Lumen Gentium*: Igreja divina e humana.

A nossa intenção neste capítulo é aprofundar a nossa compreensão do que é a Igreja. Com Battista Mondin perguntamo-nos: «é possível definir o mistério da igreja ou nos defrontamos com uma daquelas realidades que fogem a qualquer definição?»<sup>59</sup> Para este mesmo autor, não é possível definir a Igreja numa só fórmula. O objetivo de aprofundarmos a nossa compreensão sobre a Igreja é perceber se é uma realidade que admite a ciência da Gestão no sentido proposto por Peter Drucker. Para isso, vamos perceber a Igreja como Mistério, abordar a sua dimensão teândrica, isto é, divina e humana e tentar identificar a ação do Espírito Santo nela. Vamos, por isso, visitar a *Lumen Gentium* (doravante LG), documento conciliar que nos aponta para a compreensão da Igreja, em especial, na sua identidade e na sua missão.

### 1. A Igreja como mistério.

A palavra mistério é o conceito-chave que encontramos ao longo do primeiro capítulo da *Lumen Gentium* e, por isso, escolhido pelos editores para encabeçar o texto. Aqui, a palavra não se refere aos aspetos misteriosos da fé, mas sim à expressão do desígnio salvador de Deus para a salvação do mundo<sup>60</sup>.

*Mistério* é a palavra grega correspondente à palavra latina *sacramento*. Este conceito foi inicialmente usado pelos autores da patrística na sua compreensão de Igreja e foi recuperado pelos autores do século XX.<sup>61</sup> «Considerar a Igreja como sacramento significa apontar o homem para uma realidade invisível, divina, mais profunda que os aspetos visíveis e humanos, mas que se alcança precisamente através destes.»<sup>62</sup>

No entanto, não podemos ficar por aqui. Diz-nos Paulo VI na encíclica *Ecclesiam Suam* (doravante ES) que «O mistério da Igreja não é simples objeto de conhecimento teológico, deve ser fato vivido, em que a alma fiel, antes de ser capaz de definir a Igreja com exatidão, a pode apreender numa experiência conatural» (ES 16).

---

<sup>59</sup> Battista G. Mondin, *As novas eclesiologias: uma imagem atual da igreja*, Teologia hoje (São Paulo: Edições Paulinas, 1984), 306.

<sup>60</sup> Cf. Salvador Pié-Ninot, *Eclesiología: la sacramentalidad de la comunidad cristiana* (Salamanca, España: Editorial Sígueme, 2009), 610.

<sup>61</sup> Cf. Odo Casel, *O Mistério do Culto Cristão*, trad. Artur Morão, 1a ed, Exsultet 9 (Fátima: Secretariado Nacional de Liturgia, 2019), 53–64.

<sup>62</sup> Gianfranco Ghirlanda, «Institución», em *Diccionario de eclesiología*, ed. Gianfranco Calabrese et al., BAC maior 120 (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016), 759. Tradução livre do original espanhol: «Considerar a la Iglesia como sacramento significa enderezar al hombre de hacia una realidad invisible, divina, más honda que los aspectos visibles y humanos, pero que precisamente se alcanza a través de estos.»

A Igreja é como que sacramento de salvação, porque por analogia aos sacramentos, é um sinal visível para o mundo de que a salvação vem por Cristo. A Igreja como que sacramento manifesta Cristo vivo e eficazmente operativo no mundo. Através dela, Cristo age no mundo. É exatamente a partir de Cristo que ela atua no mundo.

A *Lumen Gentium* inicia com uma afirmação profundamente cristológica: «A luz dos povos é Cristo» (LG 1). Diz Ratzinger que «a primeira palavra da Igreja é Cristo, e não ela mesma»<sup>63</sup>. Expressa, assim, esta realidade fundamental da Igreja que é de o seu ser sacramental. O próprio Concílio diz que «a natureza e a missão universal da Igreja, em Cristo, é como que o sacramento ou sinal e instrumento da íntima união com Deus e da unidade de todo o género humano.» (LG 1). Ela serve para mostrar Cristo aos povos. A Igreja pode ser entendida como um espelho da glória de Cristo para o mundo. Segundo o mesmo Concílio, mais do que nunca, a Igreja precisa de ser este sinal. Ter isto claro, vai-nos ajudar mais à frente, ao procurarmos definir a missão da Igreja, para vermos se é possível aplicar alguns dos princípios de Gestão que Peter Drucker nos propõe.

### 1.1. A Igreja que procede da Trindade.

A *Lumen Gentium* põe na Trindade a origem da Igreja. Os padres conciliares dedicaram os pontos 2, 3 e 4 respetivamente ao Pai, Filho e Espírito Santo. Neste texto, é claro que da vida da Trindade surge a Igreja. O Padre José Pereira está em linha com a *Lumen Gentium* quando afirma que «o mistério da Igreja é iluminado pelo próprio mistério do Deus Trindade.»<sup>64</sup> É na Trindade que encontramos o verdadeiro fundamento da Igreja. O seu ser e o seu fazer encontram resposta no ser e fazer de Deus, sem se confundirem. A Igreja é como que sacramento, como vimos, e é como que sacramento do amor trinitário.

Os padres conciliares optaram, portanto, por uma teologia que parte da Trindade, inspirados pela *nouvelle théologie*<sup>65</sup>. M. Philipon, nos seus comentários à LG, diz que o Concílio ao falar do mistério da Igreja deixa sempre o selo da Trindade.<sup>66</sup> De facto, uma das marcas mais significativas da reflexão teológica da *nouvelle théologie* é o trazer da Trindade para o centro da teologia. Na *Lumen Gentium*, fica claro que a Igreja se reúne em nome da

---

<sup>63</sup> Joseph Ratzinger, *Iglesia, ecumenismo y política: nuevos ensayos de ecclesiológia* (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1987), 7. Tradução livre do original espanhol: «la primera palabra de la Iglesia es Cristo, y no ella misma.»

<sup>64</sup> José Miguel Barata Pereira, *Ser igreja, ser na igreja: do ser comunhão ao agir vocacional* (Lisboa: Edições Paulus, 2015), 37.

<sup>65</sup> Cf. Massimo Naro, «Trinidad e Iglesia», em *Diccionario de ecclesiológia*, ed. Gianfranco Calabrese et al., BAC maior 120 (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016), 1523.

<sup>66</sup> Cf. Naro, 1524.

Trindade. Depois de falar do Pai, do Filho e do Espírito Santo o documento diz: «Assim aparece toda a Igreja como “povo reunido na unidade do Pai e do Filho e do Espírito Santo”» (LG 4) Os padres conciliares citam São Cipriano, que no original latino, diz: «de unitate Patris et Filii et Spiritus Sancti plebs adunata»<sup>67</sup>. Recorremos ao original, pois alguns autores referem que a proposição *de* expressa a origem da Igreja na íntima união que existe eternamente entre o Pai, o Filho e o Espírito Santo. Desta forma, percebemos que o mistério que é a Igreja é sintetizado no povo que nasce das profundezas da Trindade.<sup>68</sup> Esta expressão tem um valor eclesiogenético imenso. Ao longo da história dogmática as partículas *ek* em grego e *de* ou *ex* em latim fundam a identidade filial e consubstancial do Filho com o Pai. Não podemos deixar de incluir o que os mesmos padres conciliares disseram num outro documento conciliar, *Unitatis Redintegratio* (doravante UR):

«Deste modo a Igreja, rebanho único de Deus, caminha na esperança rumo à meta da pátria celeste (cf. 1 Pe 1, 3-9), como sinal levantado entre as nações (cf. Is 11, 10-12), oferecendo o Evangelho da paz a todo o género humano (cf. Ef 2, 17-18; Mc 16, 15).

É este o sagrado mistério da unidade da Igreja, em Cristo e por Cristo, realizando o Espírito Santo a variedade de dons. O modelo e princípio supremo deste mistério é a unidade de um só Deus Pai e Filho no Espírito Santo na Trindade de pessoas.» (UR 2)

Assim, podemos ver a importância que, no Concílio Vaticano II, é dada ao Povo (re)unido que tem a sua origem na unidade trinitária<sup>69</sup>. Nesta linha de pensamento, podemos concluir que a Igreja se assemelha mais a Deus do que a um grande consórcio humano. Nasce, assim, a eclesiologia da comunhão que brota da comunhão da Santíssima Trindade. Uma das raízes bíblicas para esta eclesiologia é Jo 15, 12: «É este o meu mandamento: que vos ameis uns aos outros como Eu vos amei.»

O *como*, em grego *os*, é também causa. Isto quer dizer que, para além de significar *da mesma forma*, significa também algo como *posto que eu vos amei amai-vos uns aos outros*. Este pedido de Jesus remete sobretudo para o horizonte agápico, do qual é, essencialmente, composta a ontologia divina. Podemos ver este pedido também expresso na Última Ceia, expresso num estar-juntos-ecclesial<sup>70</sup>. Esta é a comunhão em que a Trindade vive eternamente e que, através da Igreja, o Povo de Deus é chamado a viver, sendo um como o Filho e o Pai no Espírito Santo são um (Cf. Jo 17, 21).

---

<sup>67</sup> Naro, 1523.

<sup>68</sup> Cf. Pereira, *Ser igreja, ser na igreja*, 38.

<sup>69</sup> Cf. Naro, «Trinidad e Iglesia», 1523.

<sup>70</sup> Cf. Naro, 1524.

## 1.2. As metáforas bíblicas sobre a Igreja.

Para falar deste mistério profundo que é a Igreja, os padres conciliares nos pontos 5 e 6 da *Lumen Gentium*, retomam as imagens bíblicas e pastoris de modo a aprofundar a compreensão da Igreja, enquanto germe e início do Reino de Deus (Cf. LG 5).

A ala conciliar optou pelo uso das imagens para falar do mistério da Igreja através de três critérios. Em primeiro lugar, a imagética permite expressar o mistério da Igreja sem o esgotar. Depois, esta opção não exclui outras formas léxicas e, também, o facto de nenhuma imagem ser exclusiva<sup>71</sup>.

A *Lumen Gentium* apresenta-nos uma Igreja que não é uma realidade plena e perfeita, mas é, sim, o germe e o início do Reino de Deus<sup>72</sup>. O Padre José Pereira diz-nos que «a comunhão dos fiéis vivida no Espírito é verdadeira realização da antecipação (ainda não plena e consumada) do Reino na Terra, entrada e permanência de Deus no mundo»<sup>73</sup>.

Assim, não é por acaso que o Concílio separa a noção de Reino do resto das imagens que usa. Esta decisão é muito significativa, porque, deste modo, «quebra a identificação imediata de Igreja e Reino, reservando-a em sentido absoluto exclusivamente para a relação entre Cristo e o Reino.»<sup>74</sup>. Contudo, não nega a relação, afirmando, como vimos, que a Igreja é o germe e o início do Reino na terra. Ela tem a missão de o anunciar e instaurar no decorrer da história (Cf. LG 3).

Assim, as imagens usadas pela *Lumen Gentium* para nos falar da Igreja são: redil, lavoura, construção, família, templo, cidade santa, mãe e esposa (Cf. LG 6). Manuel Sanchez Monge ajuda-nos a arrumá-las em quatro temas<sup>75</sup>.

Na vida pastoril, a Igreja é o redil e Deus será sempre o seu pastor: reunirá as ovelhas dispersas e as levará a todas a prados verdejantes. Deus é o bom Pastor que não só cuida das ovelhas como dá a vida por elas (Cf. Jo 10, 11). A missão dos pastores da Igreja é serem representantes de Cristo e não senhores do rebanho<sup>76</sup>.

As imagens da vida agrícola mostram-nos uma Igreja que é a lavoura, no sentido em que é o espaço de trabalho de Deus, o campo de Deus. Na imagética de Paulo, os patriarcas são a raiz santa plantada na qual foram enxertados todos os gentios (Cf. 1Cor 3, 9).

---

<sup>71</sup> Cf. Sandra Mazzolini, «Imágenes (de la Iglesia)», em *Diccionario de ecclesiología*, ed. Gianfranco Calabrese et al., BAC maior 120 (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016), 700.

<sup>72</sup> Cf. Pié-Ninot, *Eclesiología: la sacramentalidad de la comunidad cristiana*, 612.

<sup>73</sup> Pereira, *Ser igreja, ser na igreja*, 31.

<sup>74</sup> Mazzolini, «Imágenes (de la Iglesia)». Tradução livre do original: «quiebra la identificación inmediata de Iglesia y reino, reservándola en sentido absoluto exclusivamente para la relación entre Cristo y el reino.»

<sup>75</sup> Cf. Manuel Sánchez Monge, *Eclesiología: la iglesia, misterio de comunión y misión*, Colección «Sintesis», 2,5 (Madrid: Soc. de Educación Atenas, 1994), 110.

<sup>76</sup> Cf. Sánchez Monge, 110.

A *Lumen Gentium* também faz uso de imagens do universo da construção. Imagens que nos mostram que é Deus que edifica, quem constrói a Igreja. Ela é a casa de Deus e nós somos as pedras vivas, o verdadeiro templo do Espírito.

Por último, as imagens da família mostram que a Igreja é mãe e é esposa. Ela é mãe porque cuida de cada um dos seus fiéis. Ela é esposa porque Cristo a ama e dá a vida por ela como um marido pela sua esposa.

As imagens têm os seus limites, mas grande parte delas, ajudam-nos a entender que a Igreja não acolhe fiéis passivos, mas fiéis que são vivos e ativos. A maior parte das imagens mostram como a Igreja é uma realidade em desenvolvimento, necessitada sempre do contributo do homem. Tal como a lavoura e a construção beneficiam dos desenvolvimentos da técnica e da ciência, a Igreja também pode beneficiar de desenvolvimentos em tantas áreas humanas. Vemos os benefícios que áreas como a psicologia, a biologia ou a filosofia têm trazido à Igreja. Acreditamos que a Gestão, por exemplo entendida no sentido de Peter Drucker, também pode ser um destes contributos no desenvolvimento da Igreja.

Os membros da Igreja procuram responder a Deus e edificar o seu reino, com os seus instrumentos. Deus espera que os homens na sua humanidade procurem ser parte desta Igreja. Mais ainda, ao viver os seus trabalhos e as suas técnicas de um modo verdadeiro, encontram imagens do modo divino de fazer Igreja.

### 1.3. Mistério cristológico.

Dentro do primeiro capítulo da *Lumen Gentium* houve alguns pontos amplamente discutidos, em especial os números 7 e 8. Eles apresentam uma dupla perspectiva: o que Cristo é para a Igreja e o que a Igreja é para Cristo.

A *Lumen Gentium* apresenta-nos a Igreja com uma particular relação a Cristo. Ele constitui a Igreja como seu Corpo místico. Através do batismo, configuramo-nos com Cristo, e somos participantes da sua morte e ressurreição. Com ele, passamos a pertencer ao seu Corpo que é a Igreja. A pertença ao Corpo de Cristo faz-nos participar na comunhão em que pertencemos todos à Igreja e uns aos outros. Esta comunhão é também sacramental, pois também nos alimentamos do Seu Corpo. A Igreja é Corpo de Cristo na medida em que tem vários membros com várias funções. Eles são dados pelo Espírito Santo que anima a Igreja e a enche dos seus dons. De facto, os padres compararam o Espírito na Igreja à alma no corpo. Cristo é a cabeça deste corpo e todos os membros se devem conformar com Ele. Aliás, os membros associam-se a Cristo como o corpo à cabeça. Como um corpo se sujeita à cabeça,

assim também, toda a Igreja está sujeita a Cristo, sua cabeça. A Igreja não só está subordinada a Cristo como depende d'Ele, pois como nos diz a *Lumen Gentium*: «Cristo, mediador único, constitui e sustenta indefetivelmente, neste mundo, a Sua Igreja santa, comunidade de fé, esperança e caridade» (LG 8).

A origem da imagem da Igreja como Corpo de Cristo é São Paulo. A *Lumen Gentium* cita a Carta aos Coríntios para sustentar o seu texto: «De facto, num só Espírito, fomos todos baptizados para formar um só corpo, judeus e gregos, escravos ou livres, e todos bebemos de um só Espírito.» (1 Cor 12,13).

No entanto, a categoria de “Corpo” encontra-se apenas nos escritos neotestamentários, mas foi abundantemente usada pelos Padres da Igreja nos primeiros tempos. Ainda assim, quando os Padres se referiam à Igreja como Corpo de Cristo, não acrescentavam a categoria de “místico”. A categoria de corpo místico era usada em referência à Eucaristia. Henri de Lubac, na sua obra<sup>77</sup>, afirma que só com o aprofundamento do que é Eucaristia na segunda metade do século XII é que se deu a troca dos termos<sup>78</sup>. A Igreja passou a ser o Corpo Místico de Cristo, isto é, em oposição ao corpo físico. Este desenvolvimento veio de alguma forma separar a conceção sacramental da Igreja e a conceção comunitária da Eucaristia, fazendo com que a Igreja ficasse reduzida a um aspeto societário e jurídico. Ao invés, nos tempos recentes a tendência é para unificar os dois conceitos. Exemplo disso é a encíclica de João Paulo II que tem como título *Ecclesia de Eucharistia*.

Foi mais perto do século XX, que, no Concílio Vaticano I, surge de novo a categoria de Corpo de Cristo. Abre-se as portas a uma renovação da eclesiologia e Corpo místico passa a ser referido com o sentido de *Christus Totus*. Há uma tentativa de não reduzir a Igreja ao seu aspeto hierárquico-jurídico, mas colocá-la debaixo da graça.

Em 1943, com a *Mystici corporis*, do Papa Pio XII, o magistério dá um novo contributo para o entendimento da categoria de Corpo de Cristo. O texto tem três eixos: *Corpus; Christi; e Mysticum*.<sup>79</sup>

O conceito de *Corpus* reflete a peculiaridade e a organicidade da Igreja e dos seus membros. *Corpus*, no sentido de *societas*, tem um significado real e sobrenatural, que quer conciliar a natureza institucional e o carácter teândrico que constitui a Igreja. *Christi* refere-se a Cristo como cabeça, redentor, raiz vital da Igreja, de modo que tudo se baseia n'Ele; Cristo sustenta a Igreja de modo intrínseco e não como uma realidade externa. Por último, *Mysticum*

---

<sup>77</sup> Cf. Henri de Lubac, *Corpus mysticum: l'eucharistie et l'Église au Moyen Age étude historique*, 2e éd., rev. et augmentée, Théologie 3 (Paris: Aubier-Montaigne, 1949).

<sup>78</sup> Cf. Cettina Militello, «Cuerpo de Cristo», em *Diccionario de eclesiología*, ed. Gianfranco Calabrese et al., BAC maior 120 (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016), 256.

<sup>79</sup> Cf. Militello, 258.

é tido não no sentido metafórico, mas como indicativo do caráter específico da Igreja. Esta encíclica marcou um progresso no pensamento eclesiológico e abriu espaço para a *Lumen Gentium*.

Como vimos, no documento conciliar, a Igreja, enquanto Corpo de Cristo, é apresentada numa dinâmica sacramental, estabelecendo uma inter-relação entre várias categorias eclesiológicas, apresentando a dimensão de corpo unida à de povo de Deus.

A *Lumen Gentium* volta a colocar em íntima relação o entendimento do que é a Igreja os sacramentos do Batismo e da Eucaristia, como incorporação no corpo de Cristo. Nesta compreensão da Igreja como Corpo de Cristo, o documento conciliar refere-se também à diversidade de membros e funções como dons para a Igreja. O texto apresenta-nos estes dons como aspetos constitutivos e estruturais da Igreja.

## 2. Dimensão teândrica.

Entramos agora na dimensão teândrica da Igreja. É uma dimensão particularmente importante para este projeto porque explora as duas vertentes da Igreja: ela é divina e humana. Battista Mondin descreve-nos assim: «Para quem olha a Igreja com os olhos da fé, a qualidade que mais o impressiona, por ser a mais significativa, compreensiva, fundamental e extraordinária, é a de ser *teândrica*, ou seja, humana (*ánthropos*) e divina (*theós*)»<sup>80</sup>.

Em que medida é que ela é divina? Em que medida é a Igreja humana? Como é os dois? O mesmo autor dá o alerta de que «em eclesiologia, como em cristologia, dois são os maiores perigos a serem evitados (e são duas formas de unilateralidade): o perigo de um excessivo naturalismo e o perigo de um excessivo sobrenaturalismo»<sup>81</sup>. Isto é, não podemos afirmar excessivamente a sua divindade sobre a sua humanidade nem o contrário, correndo o risco de cair ou no naturalismo ou no sobrenaturalismo.

Uma das formas usadas para falar da dimensão teândrica da Igreja é fazer uma analogia com a Encarnação do Verbo. Heribert Mühlen diz que o Espírito Santo é o que dá personalidade à Igreja<sup>82</sup>. «O Espírito Santo faria para a Igreja o que o Verbo faz para a humanidade de Cristo»<sup>83</sup>, mas sabemos que não há outras uniões *in Persona* para além da do Verbo de Deus. Assim, é preferível a linguagem dos Padres da Igreja que usaram a fórmula «alma da Igreja»<sup>84</sup>.

---

<sup>80</sup> Mondin, *As novas eclesiologias: uma imagem atual da igreja*, 309.

<sup>81</sup> Mondin, 308.

<sup>82</sup> Cf. Mondin, 340.

<sup>83</sup> Mondin, 340.

<sup>84</sup> Cf. Mondin, 340.

Por isso, a dimensão teândrica só se pode relacionar com a Encarnação usando-a como analogia. Os seguidores de Cristo não são encarnações posteriores de Deus. Só houve uma Encarnação, aquela da pessoa divina do Verbo. Os membros da Igreja pela graça de Deus recebem a filiação adotiva e não a natural, como a pessoa do Filho. Propriamente, não podemos falar da Igreja como continuação da Encarnação, pois a «Encarnação se realizou exclusiva e completamente em Jesus Cristo»<sup>85</sup>. Podemos, sim, usá-la como instrumento de compreensão, através da analogia, para falarmos do mistério da Igreja. A Encarnação é um mistério que relaciona duas naturezas, a humana e a divina, e a Igreja é um mistério que vincula as Pessoas divinas com um grupo de pessoas humanas, participantes da vida divina.

Esta dimensão teândrica que caracteriza a Igreja, faz com que as suas ações sejam, simultaneamente, divinas e humanas.

### 2.1. Dimensão divina.

Como vimos antes, a Igreja é obra de toda a Trindade. Ela é concretizada por Deus *ad extra* no mundo da Criação. Não é uma instituição que surge da vontade das pessoas como tantas outras, mas surge do desejo amoroso de Deus que institui na terra a Sua Igreja.

Podemos falar da dimensão divina da Igreja porque ela é intrinsecamente divina. Nela está a Trindade: o Pai, o Filho e o Espírito Santo. Nunca é demais recordar que a Igreja é «família de Deus», «Corpo de Cristo» e «templo do Espírito Santo».

Pela Igreja, os seus membros são desde logo inseridos na vida unitária da Santíssima Trindade. Ela adquire assim também uma dimensão escatológica. A Igreja faz com que os fiéis vivam já esta reunião com a Trindade.

### 2.2. Dimensão humana.

Mondin diz que: «A Igreja é humana por que é composta por homens e é dirigida por homens. (...) É humana porque aqueles que dela participam o fazem de maneira humana, ou seja, como seres livres e responsáveis»<sup>86</sup>.

Este é um ponto central nesta parte da investigação. As pessoas que fazem parte da Igreja agem de maneira humana, organizam-se de maneira humana, segundo a sua liberdade e

---

<sup>85</sup> Mondin, 311.

<sup>86</sup> Mondin, 314.

responsabilidade. Eles devem, por isso, procurar a melhor forma humana de o fazer. Como vimos no ponto anterior, é desta maneira porque Deus assim o quis. A dimensão humana caracteriza a Igreja com todo o peso que a humanidade tem. Uma humanidade dotada de uma componente espiritual e uma componente corporal que não deixam de estar presentes na Igreja.

Porém, a dimensão humana de que falamos não se refere só à pessoa individualmente, mas também à dimensão social. É por este entendimento comunitário do humano que a Igreja não está alheia a todo o acontecer político e social. A Igreja sendo humana não está alheia aos desenvolvimentos da sociedade e é necessariamente influenciada por ela.

Deu-se que, na história, a Igreja foi alternando entre os extremos, ora se excluía do mundo ora reduzia a sua ação ao campo político e social. Na exortação apostólica *Evangelii Nuntiandi* (doravante EN), o Papa Paulo VI expressa os dois deveres da Igreja: a evangelização e a promoção humana. Pois a Igreja rege-se pelo critério da caridade (EN 31).

Outra consequência da humanidade da Igreja é que faz dela uma realidade histórica. O homem é um ser sujeito ao tempo e a Igreja também. A Igreja peregrina na terra como a Jerusalém terrestre até chegar a ser a Jerusalém celeste no fim dos tempos<sup>87</sup>. Mondin fala da realidade histórica de uma maneira particularmente interessante para este projeto: «A Igreja é uma realidade histórica, mas de natureza singular, por que nela o homem opera, sim, como agente principal, mas não único, e sim como associado a um “partner” divino, que assume para si a responsabilidade do início das grandes decisões que dizem respeito à igreja»<sup>88</sup>.

Na *Lumen Gentium* podemos ler: «Esta Igreja, como sociedade constituída e organizada neste mundo, subsiste na Igreja Católica, governada pelo sucessor de Pedro e pelos bispos em comunhão com ele» (LG 8). Ela é uma sociedade *constituída e organizada*. Ela como sociedade humana que tem a necessidade de se organizar como qualquer outro organismo social. Ela tem a necessidade de se exprimir, transformar, agir e reagir, progredir de acordo com o tempo em que se encontra<sup>89</sup>. Esta passagem do documento conciliar mostra-nos o reconhecimento dos padres conciliares de que a existência terrena da Igreja, que faz dela humana, carece de organização. Esta organização é confiada, em primeiro lugar, ao Papa e aos bispos. Esta necessidade da Igreja não deve ser realizada à custa de tudo o que se disse anteriormente. Podemos concluir que não pode haver oposição entre Igreja organizada e Igreja da caridade.<sup>90</sup> A própria *Lumen Gentium* diz-nos que:

---

<sup>87</sup> Cf. Mondin, 319.

<sup>88</sup> Mondin, 319.

<sup>89</sup> Cf. Mondin, 320.

<sup>90</sup> Cf. Gianfranco Ghirlanda, «Institución», 760.

«a sociedade dotada de órgãos hierárquicos e o corpo místico de Cristo, a assembleia visível e a comunidade espiritual, a Igreja terrestre e a Igreja já na posse dos bens celestes, não devem considerar-se como coisas diversas, pois constituem uma realidade única e complexa, em que se fundem o elemento humano e o elemento divino» (LG 8)

E, mais à frente, afirma: «Esta é a única Igreja de Cristo» (LG 8). Não há, pois, oposição entre aquilo que é o conceito eclesiológico de Corpo de Cristo e a realidade concreta das pessoas. Não há oposição entre a Igreja surgida do seio da Trindade e da Igreja estruturada. Não existe oposição entre a Igreja canonicamente definida e a Igreja evangelizadora. A Igreja é humana e carece de estruturação de forma semelhante a tantas outras organizações sociais e humanas.

O documento conciliar não deixar de louvar a organização da Igreja, expressa através da sua hierarquia: «A santa Igreja é, por disposição divina, organizada e regida em admirável variedade». Os padres conciliares recorrem à Carta aos Romanos 12, 4-5 como base: «É que, como num só corpo, temos muitos membros, mas os membros não têm todos a mesma função, assim acontece connosco: os muitos que somos formamos um só corpo em Cristo, mas, individualmente, somos membros que pertencem uns aos outros.». Na verdade, a Igreja tem uma estrutura, tem de ter. Ela só pode ser para os homens na medida em que oferece eficazmente a salvação por meio de homens, através de instrumentos que são adequados à natureza social do homem. Por isso, a estrutura da Igreja depende também da natureza social e histórica do homem.<sup>91</sup> É de alguma forma uma exigência antropológica. Diz-nos H. Urs von Balthasar que a «Igreja já não é por sua essência uma instituição que possa parar um só instante, mas é desmobilização e mobilização contínuas»<sup>92</sup>. Ela também vai ao ritmo do humano. Renova-se no tempo guiada pelo Espírito.

Debatemo-nos por esta tensão entre o divino e o humano na Igreja no momento de pensar a sua organização. Cabe, por isso, agora fazer uma tripla distinção: a *societas*, a *communitas* e a *communio*. A Igreja como *communio*, comunhão, é, como falámos anteriormente, a realidade invisível da graça que nasce do meio da Trindade para ser partilhada com os homens na fé, esperança e caridade. Esta realidade é profundamente sobrenatural, mas assume toda a realidade humano-sociológico-jurídica da *communitas-societas*<sup>93</sup>. A Igreja como sociedade e comunidade diz respeito à dimensão visível, mas ela é sempre como que sacramento. Ou seja, em nada se pode separar da realidade invisível. Por isso, a Igreja como sociedade organizada é querida por Cristo. A Igreja como sociedade é essa comunidade organizada, também juridicamente, para a consecução dos fins próprios da Igreja como instituição divina.

---

<sup>91</sup> Cf. Gianfranco Ghirlanda, 760.

<sup>92</sup> H. U. von Balthasar, *Gloria*, VII: Nuovo patto, Milão, 1977, 435.

<sup>93</sup> Cf. Gianfranco Ghirlanda, «Institución», 762.

Assim, a dimensão divina mais profunda faz com que a Igreja difira das demais sociedades humanas, mas não significa que, dentro de determinados limites, não a possamos estudar com os meios com que se estudam outras sociedades humanas. Claro, precavendo que as perspectivas que se geram não esgotem o mistério e a missão da Igreja. Nesse sentido, advertiu o Papa Paulo VI na encíclica *Ecclesiam Suam*: «Pensam estes que a renovação da Igreja deve consistir principalmente na adaptação dos seus sentimentos e costumes aos do mundo.» (ES 25). Com os cuidados referidos, a Igreja deve, porque é humana, organizar-se da melhor maneira possível.

### 3. Dimensão pneumática.

Aprofundamos agora a dimensão pneumática da Igreja. Esta deriva necessariamente daquilo que dissemos atrás sobre a Igreja proceder da Trindade. No entanto, como diz Battista Mondin, a dimensão pneumática «destaca-se como uma das mais qualificadoras da comunidade nos discípulos de Jesus, do novo povo de Deus»<sup>94</sup>. Mais uma vez, neste projeto de dissertação, em que pretendemos compreender melhor novas perspectivas para a dimensão humana da Igreja, é importante não esquecer a sua dimensão teândrica como exploramos no ponto anterior e a ação do Espírito Santo nela. É exatamente esta preocupação que o Padre José expressa quando afirma que «É sempre o Espírito que guia a própria Igreja e a mantém como organismo vivo que não se confunde nem cristaliza numa organização social e encerrada na conjuntura cultural e temporal»<sup>95</sup>.

O Espírito Santo é, desde logo, enviado no dia de Pentecostes para santificar a Igreja. Ele é o espírito de vida que habita e conduz a Igreja ao conhecimento da verdade total. Pela sua ação, enriquece a Igreja com os seus dons (Cf. LG 4). «Estes dons, umas vezes manifestos de forma extraordinária, a maior parte das vezes de forma simples e humilde, são graças do Espírito Santo com utilidade eclesial, mais direta ou indireta, “ordenados como são à edificação da Igreja, ao bem dos homens e às necessidades do mundo”»<sup>96</sup>. É o Espírito Santo que faz a Igreja rejuvenescer com a força do Evangelho e a leva à união com o seu Esposo (Cf. LG 4).

Toda a ação do Espírito Santo torna a Igreja uma realidade única. Uma realidade que não se prende a meros critérios humanos. O Espírito Santo dá a missão à Igreja e orienta-a para ela em cada etapa da história.

---

<sup>94</sup> Mondin, *As novas ecclesiologias: uma imagem atual da igreja*, 337.

<sup>95</sup> Pereira, *Ser igreja, ser na igreja*, 34.

<sup>96</sup> Pereira, 33.

No entanto, a ação do Espírito na Igreja não pode excluir o elemento espiritual natural. A Igreja como corpo visível não é apenas uma parte material visível que é animada diretamente pelo Espírito. Isso faria perder o seu significado natural intrínseco e a Igreja na sua totalidade teria uma vida unicamente divina<sup>97</sup>.

O Espírito realiza a sua ação eficaz nos corações dos fiéis sem desfazer a sua totalidade humana, corporal e espiritual. O Espírito é eficaz na Igreja, enquanto comunidade e sociedade, verdadeiramente humana. Através da sua ação, os fiéis são impelidos nas suas relações intraeclesiais, para o bem comum e na maneira de se organizarem para alcançar o sonho missionário de chegar a todos. Através do Espírito Santo, a Igreja é instrumento concreto da graça. O Paráclito é a fonte dos carismas que enriquece cada membro e a Igreja como Povo, mas também é a fonte da Igreja como instituição. Ele ordena os homens e dá à Igreja o modo de se organizar para chegar aos seus fins.

A eclesiologia do Concílio Vaticano II mostra-nos que a Igreja é verdadeiramente habitada pelo mistério de Deus. Um mistério em que cada membro está verdadeiramente implicado. Como que sacramento, a Igreja tem a missão de ser Luz para os povos, reconhecendo o seu ser divino e humano. Sendo o elemento divino eterno e imutável, o humano deve trabalhar sempre para que a sua parte entre com o melhor que ele sabe. Recorremos, no fim deste capítulo, a Santo Inácio. Ele dizia: «Reza como tudo dependesse de Deus, trabalha como tudo dependesse de ti»<sup>98</sup>. Isto vale na construção da nossa relação com Deus, mas também na construção da Igreja, como germe e início do reino de Deus. Faz sentido, por isso, apoiarmo-nos na ciência que nos ajuda a alcançar os fins que a nossa Igreja, enquanto organismo também humano, tem como missão atingir. Sem nunca negar a presença do mistério trinitário nem esgotar o mistério.

---

<sup>97</sup> Cf. Gianfranco Ghirlanda, «Institución», 761.

<sup>98</sup> cf. Pedro de Ribadeneira, *Vita di S. Ignazio di Loyola*, Milano, 1998.

## CAPÍTULO 3: POSSIBILIDADE DA GESTÃO NA IGREJA.

Neste capítulo, vamos olhar para a possibilidade de incluirmos os princípios que abordamos no primeiro capítulo na eclesiologia que estudamos no segundo capítulo. Para isso, vamos procurar, em primeiro lugar, olhar para a Sagrada Escritura e para a História da Igreja para perceber alguns impactos de Gestão no Povo de Deus. Depois, vamos perceber se conseguimos definir a Igreja como um lugar em que a Gestão pode acontecer. E, assim, perceber que passos já se deram na integração da Gestão na Igreja e que consequências é que pode ter.

### 1. Gestão na Sagrada Escritura.

Nesta parte da investigação, é importante olhar para a história da salvação que nos é revelada através das Sagradas Escrituras. Nelas, vemos como Deus foi confiando algumas missões nas capacidades de liderança e gestão daqueles a quem se dirigiu. Vamos fazer um breve apanhado de alguns casos mais salientes, sabendo que muitos elementos ficam de fora.

#### 1.1. No Antigo Testamento

Quando no livro dos Génesis vemos a missão confiada a Adão e a Eva, podemos de uma certa forma, pensar no como Deus confia ao homem uma “gestão” da Criação. Deus disse: «Crescei e multiplicai-vos, enchei e dominai a terra. Dominai sobre os peixes do mar, sobre as aves dos céus e sobre todos os animais que se movem na terra.» (Gn 1, 28) Desde a primeira hora, Deus confia ao Homem a organização de tudo o que não é dele, mas é de Deus. Daquilo que é de Deus, o Homem gere e produz o que é do agrado de Deus. A partir daqui, temos o exemplo da inovação e organização das culturas em Abel e Caim. Em Génesis 6, temos o relato de Noé: outra aventura paradigmática de um pedido de Deus que obrigou um homem a sentar-se, planear e concretizar. Não se constrói uma arca sem avaliar um projeto, pesar recursos e fazer um planeamento.

No entanto, um dos primeiros exemplos claros de um gestor que nos é apresentado pela Sagrada Escritura é o de José. A história de José, que nos é apresentada em Génesis (cf. Gn 37-47), mostra-nos um homem especial, naturalmente capacitado para a gestão. A partir da interpretação do sonho do Faraó em Gn 41, José foi escolhido para administrar as economias do Egito durante catorze anos, sete em abundância e sete em fome. José foi responsável por

gerir de forma sustentável toda a produção do reino durante os sete anos de abundância para o povo poder depois sobreviver nos sete anos de fome. No entanto, não se pode deixar de notar que o seu sucesso começa com uma intervenção divina, o sonho das vacas.

Mais à frente, depois de José, como nos relata a Sagrada Escritura, o povo de Israel acaba por ficar escravizado no Egito. Deus chama Moisés para ser o grande profeta que conduz o povo para fora da escravidão do Egito. No relato do Antigo Testamento, Moisés não ficou somente responsável por ouvir, interpretar e transmitir a Palavra de Deus. A Moisés também foi dada a missão de liderar o povo de Israel que era composto por milhares de pessoas e animais. A ele coube a responsabilidade de gerir a distribuição de comida e água, escolher sítios onde acampar, a organização do acampamento, mas também a gestão das emoções das pessoas, das suas relações. Neste tempo ainda não havia o conhecimento daquela que chamamos Gestão científica, mas Moisés foi adquirindo capacidades básicas de Gestão, como nos é relatado no livro do Êxodo 18:

Jetro, sogro de Moisés, os seus filhos e a sua mulher foram ter com Moisés, ao deserto onde ele estava acampado. Era lá a montanha de Deus. Sucedeu que no dia seguinte Moisés se sentou para julgar o povo, e o povo manteve-se de pé na frente de Moisés de manhã até à noite.

O sogro de Moisés viu tudo o que ele fazia pelo povo e disse: «O que é isso que tu fazes pelo povo? Por que razão te sentas tu sozinho, e todo o povo fica junto de ti de manhã até à noite?» Moisés disse ao seu sogro: «É que o povo vem ter comigo para consultar a Deus. Quando há alguma questão entre eles, vêm ter comigo, e eu julgo entre um e outro e faço-lhes conhecer os preceitos de Deus e as suas instruções.»

O sogro de Moisés disse-lhe: «Não está bem aquilo que estás a fazer. Com certeza desfalecerás, tu e este povo que está contigo, porque a tarefa é demasiado pesada para ti; não poderás realizá-la sozinho. Agora, escuta a minha voz; vou dar-te um conselho, e que Deus esteja contigo! Tu estarás em nome do povo em frente de Deus, e tu próprio levarás as causas a Deus. Adverti-los-ás dos preceitos e das instruções e dar-lhes-ás a conhecer o caminho que devem seguir e as obras que devem praticar.

Escolhe tu mesmo entre todo o povo homens capazes, tementes a Deus, homens íntegros, que odeiem o lucro ilícito, e estabelecê-los-ás como chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dez. Eles julgarão o povo em todo o tempo. Toda a questão que seja grande, eles a apresentarão a ti, mas toda a questão menor, julgá-la-ão eles mesmos. Torna assim mais leve a tua carga, e que eles a levem contigo. Se fizeres desta maneira, e se Deus to ordenar, tu poderás permanecer de pé, e também todo este povo entrará em paz nas suas casas.»

Moisés escutou a voz do seu sogro e fez tudo o que ele disse. Moisés escolheu de todo o Israel homens capazes e colocou-os à cabeça do povo, como chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dez. Eles julgavam o povo em todo o tempo: as questões difíceis levavam-

nas a Moisés, mas todas as questões menores julgavam-nas eles mesmos. E Moisés deixou partir o seu sogro, que se dirigiu para o seu país. (Ex 18, 5.13-27)

Nesta passagem, vemos Moisés a desenvolver o dom e a missão que Deus lhe confiou, de ser guia do Seu povo, com algumas capacidades básicas de Gestão. O seu sogro aconselhou Moisés a delegar autoridade, partilhar responsabilidade e a dividir o trabalho para facilitar a gestão diária de todo o povo<sup>99</sup>.

Por último, nesta breve resenha simbólica do Antigo Testamento, referimos ainda Daniel e Neemias. Daniel aparece como um homem sábio, abençoado pelo Senhor para gerir no palácio do rei Nabucodonosor. Neemias, por sua vez, aparece como o reconstrutor da muralha de Jerusalém depois do exílio da Babilónia. Para esta missão, precisou de planear, organizar, liderar, gerir recursos humanos e físicos.

Nos exemplos apresentados, vemos que muitas vezes, no Antigo Testamento, para realizar a missão confiada por Deus, por dom ou por aprendizagem, foram essenciais alguns conceitos e práticas básicas de Gestão. Mesmo não existindo a moderna ciência da Gestão, hoje reconhecemos que as boas práticas ajudaram homens concretos a cumprir os desígnios de Deus.

## 1.2. No Novo Testamento

O nosso foco volta-se agora para o Novo Testamento. A noção de “gestão” como a conhecemos é relativamente recente, mas encontramos no Novo Testamento alguns sinónimos que podem ser interessantes para a nossa análise. Começamos com duas passagens.

A primeira é Mateus 24, 45: «Quem julgais que é o servo fiel e prudente, que o senhor pôs à frente da sua família para os alimentar a seu tempo?»<sup>100</sup>. Aqui o autor dá um sentido particular ao vocábulo *κατέστησεν*, traduzido por «pôs à frente» nesta edição. Dá um sentido de responsabilidade de gestão. O servo tem de garantir que os meios que tem chegam para alimentar a família em cada momento, nos tempos de abundância e nos de falta, à semelhança de José no Egito.

---

<sup>99</sup> Cf. A. J. Oosthuizen e L. O. K. Lategan, «“Managing the Household of God” The Contribution from Management Sciences to the Sustainability of the Church as an Organization», *STJ | Stellenbosch Theological Journal* 1, n. 2 (2015): 77, <https://doi.org/10.17570/stj.2015.v1n2.a26>.

<sup>100</sup> Bíblia, original: Τίς ἄρα ἐστὶν ὁ πιστὸς δοῦλος καὶ φρόνιμος ὃν κατέστησεν ὁ κύριος ἐπὶ τῆς οἰκετείας αὐτοῦ τοῦ δοῦναι αὐτοῖς τὴν τροφήν ἐν καιρῷ; the greekbible consultado a 7/02/22.

A segunda passagem é da Primeira Carta a Timóteo (1Tim 3,5): «Pois, se alguém não sabe governar a própria casa, como cuidará ele da igreja de Deus?»<sup>101</sup>. Esta passagem está inserida num capítulo que a edição da Difusora Bíblica chamou de «Qualidades do bispo». Neste sentido, Paulo apela para que se escolha para bispos aqueles que tomem bem conta da sua própria casa.

Nas duas passagens, o conceito comum é *casa*, mais particularmente o cuidar da casa. Diríamos nós, fazer a gestão doméstica. No contexto do Novo Testamento, existe uma palavra que caracteriza, em muitas passagens, aquele que gere a casa de Deus. Essa palavra é *oikonomos*. O sentido literal é *gestor da casa*. O *Léxico do N.T. Grego/Português*<sup>102</sup> indica-nos algumas passagens em que está presente esta expressão.

Como administrador da sua casa ou supervisor, temos algumas passagens: «O Senhor respondeu: “Quem será, pois, o administrador fiel e prudente a quem o senhor pôs à frente do seu pessoal para lhe dar, a seu tempo, a ração de trigo?”» (Lc 12,42); «Disse ainda Jesus aos discípulos: “Havia um homem rico, que tinha um administrador; e este foi acusado perante ele de lhe dissipar os bens. O administrador disse, então, para consigo: 'Que farei, pois o meu senhor vai tirar-me a administração? Cavar não posso; de mendigar tenho vergonha. O senhor elogiou o administrador desonesto, por ter procedido com esperteza. É que os filhos deste mundo são mais sagazes que os filhos da luz, no trato com os seus semelhantes.’”» (Lc 16,1.3.6); «Ora, o que se requer dos administradores é que sejam fiéis» (1 Cor 4,2); e «Pelo contrário, está sob o domínio de tutores e administradores, até ao dia fixado pelo seu pai.» (Gal 4,2).

Como tesoureiro da cidade, temos: Saúda-vos Gaio, que me recebe como hóspede, assim como a toda a igreja. Saúda-vos Erasto, o tesoureiro da cidade, e o irmão Quarto. (Rm 16,23).

Em sentido figurativo, mas não menos importante, temos: «Considerem-nos, pois, servidores de Cristo e administradores dos mistérios de Deus.» (1Cor 4,1); «Porque é preciso que o bispo, como administrador de Deus, seja irrepreensível, não arrogante, nem colérico, nem dado ao vinho, à violência ou ao lucro desonesto» (Tit 1,7); e «Como bons administradores das várias graças de Deus, cada um de vós ponha ao serviço dos outros o dom que recebeu.» (1Pe 4,10).

Vemos que a palavra *oikonomos* no Novo Testamento tem um lado prático, mas também um lado espiritual. Ela pode ter várias traduções dependendo da edição que consultemos. Temos outras passagens, como 1Pe 2, 18, Mt 20,1 e Mt 24,45, em que vemos vários níveis de

---

<sup>101</sup> Bíblia; εἰ δὲ τις τοῦ ἰδίου οἴκου προστῆναι οὐκ οἶδεν, πῶς ἐκκλησίας θεοῦ ἐπιμελήσεται; greek bible consultado a 7/02/22.

<sup>102</sup> F. Wilbur Gingrich, *Léxico do Novo Testamento Grego/Português*, trad. Júlio P. T. Zabatiero (São Paulo: Edições Vida Nova, 1983).

autoridade que são reconhecidos aos trabalhadores de uma casa. Nelas podemos encontrar servos, proprietários e gestores. Todos associados ao trabalho na casa. Do ponto de vista bíblico temos aqui a distinção de funções, em que a Igreja chama alguns para tomar conta ou gerir a casa de Deus<sup>103</sup>.

## 2. Gestão na História da Igreja.

Voltemos o nosso olhar para a história da Igreja. Ao fazermos memória do que já vivemos em Igreja é preciso ter cuidado para não impor a um dado contexto o que ele não podia dar na altura. No entanto, vamos olhar para dois momentos: em primeiro lugar, a crise donatista e, em segundo, a estruturação da Companhia de Jesus. Escolhemos estes dois momentos como exemplos. Com base em algumas técnicas da Gestão contemporânea vamos tentar perceber o que foi bom e o que poderia ser melhor. De toda a história da Igreja, muito fica de fora, contudo, pareceu-nos interessante analisar desta forma estes dois acontecimentos.

### 2.1. Crise Donatista.

No século IV, em Cartago, surgem algumas divergências locais que provocam uma crise teológica. Mark F. Fisher no livro *The Parish Management Handbook* analisa a crise donatista com base nos conhecimentos que hoje temos de Gestão. O autor pega neste exemplo porque acredita que ajuda a perceber as consequências que a má gestão pode ter na Igreja, também a nível doutrinal e teológico.

A tese básica dos Donatistas<sup>104</sup> é que a santidade dos que realizam os sacramentos é necessária para a eficácia dos mesmos. A crise donatista ajudou a Igreja a amadurecer o seu entendimento da eficácia dos sacramentos. Ela não depende de uma santidade pessoal, no sentido de uma pertença a uma “Igreja de puros”, pois quem realiza os sacramentos é Cristo. No entanto, os Donatistas não são apenas hereges.

---

<sup>103</sup> Cf. Oosthuizen e Lategan, «“Managing the Household of God” The Contribution from Management Sciences to the Sustainability of the Church as an Organization», 80.

<sup>104</sup> Cf. W.H.C. Frend, «Donatisme», em *Dictionnaire encyclopédique du christianisme ancien*, ed. Angelo Di Berardino e François Vial (Paris: Cerf, 1990), 716.

No ano 311, a hierarquia do Norte de África chegou a um ponto baixo<sup>105</sup>. Um concílio de setenta bispos locais declarou inválida a ordenação de Ceciliano como bispo de Cartago<sup>106</sup>. Não havia confiança em Ceciliano pela maneira covarde como lidou com a perseguição do Império Romano.

Ceciliano tinha sido diácono do anterior bispo, Mensúrio. Mensúrio tinha sido suspeito de promover o *não-martírio* face às perseguições romanas. Isso causava escândalo, pois a diocese de Cartago era famosa pelos seus mártires: Perpétua, Felicidade e Cipriano de Cartago. Alguns fiéis acusavam-no de ser um *trador*. Ceciliano foi um clérigo próximo do bispo, colaborando com forças imperiais para desencorajar a resistência cristã e o culto aos mártires.

Quando Mensúrio morre, Ceciliano é aclamado por alguns como bispo de Cartago e Primaz de África. O autor refere, contudo, que não foi eleito pelas bases<sup>107</sup>. Para a sua ordenação episcopal, foram escolhidos três bispos vizinhos de Cartago, incluindo um que era acusado de ser *trador*. Segundo de Tígisis, o primaz de Numídia, insatisfeito, convocou um concílio de setenta bispos. Neste concílio, em que se autoproclamavam a Igreja dos mártires, declararam Ceciliano e o seu predecessor *tradores*, afirmando que Ceciliano não era um bispo válido. Elegeram, então, Majorino como novo bispo de Cartago. Afirmaram, ainda, que qualquer pessoa batizada pelos *tradores* precisava de ser rebatizada. Depois da morte de Majorino, é escolhido Donato Magno para sucessor de Majorino. Donato aumentou ainda mais a divisão com o bispo Ceciliano e foi a figura chave na difusão das ideias heréticas, que vão herdar dele o seu nome.

Depois de 312, o imperador decidiu dar apoio económico ao clero do Norte de África. Constantino escolhe Ceciliano como o justo distribuidor dos benefícios, permitindo que ele excluísse os seus rivais. Com esta decisão, Majorino decide apelar ao imperador que encaminha o julgamento um conjunto de sínodos, onde o mais decisivo é o de Arles (314). Uma comissão de bispos italianos declara Ceciliano inocente, enfurecendo o partido donatista. Com a eleição de um novo Papa, Silvestre, houve novo apelo, que o Papa confiou a um Concílio de Arles que, mais uma vez, deu razão a Ceciliano<sup>108</sup>. No final de contas, o clero donatista foi exilado de África, numa altura em que a maioria da população era donatista.

A posição que os donatistas tomaram ao princípio foi corajosa e honorável. Ceciliano tinha pouca autoridade moral e, ter sido ordenado por um *trador*, ainda foi pior. A sua

---

<sup>105</sup> Cf. Charles E. Zech, ed., *The Parish Management handbook: a Practical guide for pastors, administrators, and other parish leaders* (Mystic, CT: Twenty-Third Publications, 2003), 10.

<sup>106</sup> Cf. Hubert Jedin e Karl Baus, *Manual de historia de la Iglesia* (Barcelona: Herder, 1980), 587.

<sup>107</sup> Cf. Zech, *The parish management handbook*, 11.

<sup>108</sup> Cf. Ch. Munier, «Arles», em *Dictionnaire encyclopédique du christianisme ancien*, ed. Angelo Di Berardino e François Vial (Paris: Cerf, 1990), 246.

distribuição ambígua dos fundos imperiais veio aumentar o pomo da discórdia. A sua administração da Igreja de Cartago levou ao escândalo e à divisão<sup>109</sup>.

Os opositores de Ceciliano queriam defender a Igreja e tinham credibilidade pública. Ceciliano sem autoridade moral foi recompensado pelo seu trabalho e ordenado bispo, escolhendo, ainda por cima, um *traditor* para o ordenar. Foi escolhido para redistribuir os fundos imperiais, o que pode ter sido visto como uma recompensa da sua fidelidade ao império em tempos de perseguição. Tudo isto, fez com que os donatistas o vissem como um representante da Igreja Católica corrupta.

Assim, o autor analisa a crise donatista para lá da questão doutrinal, afirmando que «se hoje nós abordamos a controvérsia Donatista como uma mera ilustração de um livro de heresia, falhámos a compreendê-la»<sup>110</sup>. A crise foi mais do que uma ameaça à ortodoxia. Foi um desafio à própria estrutura da Igreja do Norte de África, que não resistiu.

Para Mark Fisher, se as coisas tivessem sido resolvidas localmente em vez de recorrerem logo à autoridade romana teria sido melhor. Acredita que existiriam soluções de Gestão que hoje conhecemos.

É impressionante considerar que a fraca gestão levou ao cisma e à heresia. Neste ponto, apesar de não se rejeitar a interpretação Católica do Donatismo, o carácter permanente do batismo, a prioridade de Cristo sobre o ministro humano dos sacramentos ou a doutrina do *ex opere operato*, podemos valorizar as boas intenções iniciais da posição donatista.

O princípio teológico universal de até um ministro em pecado mortal poder validamente administrar os sacramentos<sup>111</sup> mantém-se, mas a crise donatista revela erros na resposta católica à luz da disciplina da Gestão<sup>112</sup>.

O autor elenca-nos oito pontos<sup>113</sup>:

1. Gestão de recursos humanos. Ceciliano foi escolhido pelo bispo Mensúrio para gerir a perseguição, mas ele era pior que os perseguidores. Como foi ele supervisionado?
2. Recolha de informação. Ceciliano não soube que a sua aclamação não teve o apoio de toda a gente, em especial, das massas que estavam do lado donatista?
3. Consulta. Normalmente, os bispos que estavam presentes numa ordenação episcopal eram em maior número, mas Ceciliano escolheu apenas três e um deles era *traditor*. Não seria mais prudente consultar alguns dos setenta sobre a ordenação?

---

<sup>109</sup> Cf. Zech, *The parish management handbook*, 14.

<sup>110</sup> Zech, 13, tradução livre do original inglês: «If today we regard the Donatist controversy as merely a textbook illustration of heresy, we fail to understand it.»

<sup>111</sup> Ludwig Ott e Constantino Ruiz-Garrido, *Manual de teología dogmática* (Barcelona: Herder, 1958), 509.

<sup>112</sup> Zech, *The parish management handbook*, 17.

<sup>113</sup> Cf. Zech, 14.

4. Gestão de conflito. Talvez Ceciliano e a sua equipa pudessem ter sido mais sensíveis na gestão do entusiasmo pela veneração dos mártires.
5. Administração. Parte da disputa resultou dos fundos fornecidos pelo Império. Não teria sido melhor ser mais claro na distribuição dos fundos e na política do orçamento?
6. Liderança. Como foi a liderança de Ceciliano? Tudo indica que Ceciliano tentou motivar os seus seguidores com o dinheiro e a paz que lhe vinha de ser fiel ao império e não através do carisma.
7. *Decision making*. Depois da ordenação de Ceciliano, de eleito o concílio e de eleito Majorino, foi feito o apelo a Roma. O princípio da subsidiariedade<sup>114</sup>, preferia antes uma solução local, aliás, à imagem do princípio paroquial de Rahner.
8. Responsabilidade. Não havia uma linha clara de recurso para os donatistas. Faltou uma linha clara de apelo. Foi confuso quem era o responsável por dirimir a questão. O Papa ou o imperador.

A crise Donatista surge como um exemplo de má gestão. É sempre difícil fazer juízos históricos, para mais a esta distância temporal e cultural; mas este parece ser um caso em que os conhecimentos do que hoje se chama teoria de Gestão poderia ter evitado graves problemas eclesiais e até doutrinários. Serve o exemplo para entendermos que o uso da Gestão pode ter benefícios para a Igreja porque muitas das suas crises talvez não tenham por base a divergência doutrinária, mas sim divergências humanas que a ciência da Gestão pode ajudar a resolver.

## 2.2. Liderança na Companhia de Jesus.

O tema da liderança é um dos principais quando falamos de Gestão na Igreja. Ser um verdadeiro líder é uma questão transversal a todas as organizações e, por isso, um tema de estudo. Chris Lowney é um antigo Jesuíta que trabalhou na J.P. Morgan durante dezassete anos como *managing director*. Ele é um autor que explora o tema da liderança na Igreja. Recorremos agora à sua obra *Liderança Heróica*<sup>115</sup>. Nesta obra, Lowney dá-nos algumas pistas de como a liderança de Inácio foi eficaz, mesmo aos olhos da Gestão como a conhecemos hoje. Mais à frente vamos olhar para o espírito de liderança como parte integrante do sacerdócio comum dos

---

<sup>114</sup> O princípio da subsidiariedade não é novo, de facto, vemos como desde o Concílio Vaticano II é um tema em cima da mesa. Cf. Hervé Legrand et al., eds., «Subsidiarity in the Church: The State Of The Question», em *The Nature and Future of Episcopal Conferences* (Washington, D.C: Catholic University of America Press, 1988), 298-349.

<sup>115</sup> Chris Lowney, *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*, 1. paperback print (Chicago, Ill: Loyola Press, 2005).

fiéis inerente a cada batizado, no entanto, olhamos aqui para a liderança exercida por Inácio e os seus seguidores que é um exemplo para a Igreja e um sucesso para a Gestão.<sup>116</sup>

Chris Lowney começa por identificar quatro pilares que qualquer pessoa, mais ainda um líder, deve prestar atenção: o autoconhecimento; a criatividade; o amor; e o heroísmo. Estes quatro pilares são a base de um desenvolvimento pessoal que conduzem a seis pontos que mostram como Inácio e os seus seguidores querem gerir as pessoas da Companhia<sup>117</sup>:

1. Liderar pelo exemplo. É pelo testemunho que começamos o serviço de liderar. Se um líder quer que os seus seguidores se apoiem, sejam honestos e comprometidos, ele tem de ser o primeiro a fazê-lo.
2. Desenvolver os talentos. Os fundadores da Companhia de Jesus apostaram no desenvolvimento das capacidades de cada membro como estratégia da companhia. Mais do que adaptar cada membro à missão, optaram por desenvolver a missão a partir de cada membro.
3. Ser preciso. Não se pode motivar as pessoas no geral, é necessário perceber cada elemento da nossa equipa para sermos capazes de o motivar adequadamente.
4. Confiar nos líderes que se lidera. Partindo do princípio de que quem está no terreno vê melhor, Inácio mostrou-nos como é essencial um gestor confiar naqueles em quem confiou certos encargos.
5. Aberto à aventura. Deixar os outros liderar implica que um gestor não tem tudo sob controlo, mas promove a liderança que vem de baixo.
6. Investimento de 30 horas por empregado. O modelo de Loyola mostra que é um investimento dedicar tempo ao desenvolvimento e ao acompanhamento de cada colaborador. Mais tarde esse investimento tem retorno.

Estes seis pontos que Chris Lowney nos apresenta são retirados do modelo da Companhia de Jesus. O autor usa os seus conhecimentos de Gestão para analisar esta realidade na qual esteve envolvido. Serve para mostrar que houve bons exemplos na história da Igreja, de decisões e práticas que a Gestão considera como boas. No entanto, não só os estudiosos de Gestão, mas também de Teologia, não podemos negar o contributo desta estrutura para a missão da Igreja. A Companhia de Jesus foi favorecida por estas constatações de Inácio de Loyola,

---

<sup>116</sup> Os traços gerais da história da Companhia de Jesus são geralmente conhecidos e não tão essenciais como na Crise Donatista. Assim, optámos por nos centramos nos aspetos relevantes e não fazer uma descrição histórica.

<sup>117</sup> Cf. Lowney, *Heroic Leadership*, 284–90.

descobertas que podíamos associar à Gestão. Que bem pode tirar a Igreja de outras práticas de Gestão que não nasceram no seu interior, mas que não a contradizem?

### 3. Igreja, objeto de Gestão.

Nesta secção, procuramos fazer uma síntese daquilo que falamos nos capítulos anteriores. Com alguns elementos dados por Peter Durcker e pela *Lumen Gentium* procuramos entender de que forma é que podemos olhar para a Igreja como lugar onde podemos aplicar os princípios de Gestão. Partindo das organizações que são mais parecidas, as ONG's<sup>118</sup>, vamos até à missão da Igreja, procurando encontrar o lugar da Gestão.

#### 3.1. Igreja como uma ONG?

Na opinião de muita gente, e até em formulações oficiais, a Igreja, não sendo empresa nem Estado, é vista como só mais uma ONG.

No prefácio do seu livro *Managing the non-profit organizations* escrito em 1990, Peter Drucker diz que as organizações sem fins lucrativos ou não-governamentais, são definidas pela negativa. No entanto, «elas fazem alguma coisa diferente tanto das empresas como do governo»<sup>119</sup>. Elas têm um sentido positivo. Estas organizações mudam o homem. Contribuem para a humanidade, elas não são vocacionadas nem para vender nem para dar ao homem, mas sim para o transformar. Peter Drucker, ao longo da sua obra, inclui as igrejas no que chamamos *organizações sem fins lucrativos*. É verdade, a Igreja é uma organização sem fins lucrativos. Aí, ele não falha. Contudo, temos de perceber melhor esta caracterização. A Igreja é mais específica do que uma organização sem fins lucrativos.

O Papa Francisco, numa homília na Casa de Santa Marta no dia 24 de abril de 2013, estando presentes alguns membros do Instituto para as Obras da Religião (IOR, comumente chamado de Banco do Vaticano), diz as seguintes palavras:

«Ora, a Igreja não é uma ONG. É uma história de amor... Mas estão aqui os do IOR... desculpem, tudo é necessário, os gabinetes são necessários... muito bem! Mas são necessários até certo ponto: como ajuda a essa história de amor. Todavia, quando a organização ocupa o primeiro

---

<sup>118</sup> Organização Não Governamental. Neste trabalho, identifica-se com as organizações sem fins lucrativos.

<sup>119</sup> Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, 1a ed (Great Britain: Butterworth & Heinemann, 1990), xiv do Prefácio, tradução livre do original inglês: «they do something very different from either business or government.»

lugar, o amor desaparece e a Igreja, coitadinha, transforma-se numa ONG. Ora, o caminho não é esse.»<sup>120</sup>

Vemos, neste excerto, a crítica do Papa Francisco a tratar a Igreja como uma ONG. Apesar de ter parecenças, ela é diferente.

### 3.2. *Organização baseada-na-fé.*

Alguns autores definem a Igreja como uma *Organização baseada-na-fé*<sup>121</sup>. Quando falamos da Igreja na sua vertente humana, muitas vezes e subtilmente descuramos a vertente divina. Ora, como vimos no capítulo anterior, a Igreja tem uma dimensão verdadeiramente teândrica: ao considerarmos o divino não podemos esquecer o humano e vice-versa. Assim, surge, nestes autores, o termo *baseada-na-fé* para falar da Igreja.

Este reflete uma série de dimensões particulares na Igreja como organização. Entre elas, é importante destacar a presença do Espírito Santo na Igreja. A Igreja vive habitada pelo Espírito Santo. Este mesmo Espírito foi prometido pelo próprio Jesus. Não podemos esquecer o que já visitamos no capítulo anterior: «É sempre o Espírito que guia a própria Igreja e a mantém como organismo vivo que não se confunde nem cristaliza numa organização social e encerrada na conjuntura cultural e temporal»<sup>122</sup>.

Assim, temos de ter em conta a ação do Espírito Santo em todas as nossas atividades eclesiais. Por isso, ao pensarmos a Igreja com o apoio da Gestão parece-nos oportuno falar daquilo que alguns autores chamam de *Habitat de Expectativa*<sup>123</sup>.

Este *habitat de expectativa* refere-se ao próprio ambiente que se deve viver dentro da Igreja e que é *a priori* à missão. O *habitat de expectativa* refere-se precisamente à presença do Espírito Santo na Igreja de modo operativo e, por isso, não deve ser descartada na hora de planear e tomar decisões.

Por sermos uma *organização baseada-na-fé*, devemos contar com a presença do Espírito Santo. No tempo de Eliseu, a viúva só tinha uma ânfora de azeite, mas o profeta disse-lhe para ir buscar muitas outras vazias e com a cheia, a viúva encheu todas as outras (Cf. 2 Reis 4). No alto do monte, havia uma multidão para alimentar. Só havia cinco pães e dois peixes.

---

<sup>120</sup> Federico Lombardi e Antonio Spadaro, *A verdade é um encontro: homilias em Santa Marta*, trad. Maria do Rosário Pernas (Prior Velho: Paulinas, 2014), 96.

<sup>121</sup> André J Oosthuizen, «Strategic Management of the Church as Challenge and Reality», 2016, 11, tradução livre do original inglês: «faith-based organization».

<sup>122</sup> Pereira, *Ser igreja, ser na igreja*, 34.

<sup>123</sup> Oosthuizen, «Strategic Management of the Church as Challenge and Reality», 286ss.

Jesus disse para distribuir o que havia. No fim, sobraram doze cestos de pão (Cf. Mt 14, 13-21).

A Igreja conta com a ação do Espírito Santo. Aliás, faz parte da própria noção de Igreja a presença do Espírito Santo. Mais, faz parte a expectativa que Ele opera, que Ele faz acontecer mesmo com poucos recursos.

A presença de Deus na Igreja, não pode ser nunca excluída e é uma característica específica da Igreja como organização. No entanto, não se segue que a consciência deste *Habitat* seja uma desculpa para a não-Gestão. Ter um *habitat de expectativa* quer dizer que, entre os recursos que temos e o horizonte eclesialmente discernido, não nos podemos esquecer daquilo que Deus põe. Contamos com o que temos: com a ânfora de azeite e com os pães. E cuidamos disso como se tudo dependesse disso, sabendo que não depende. Santo Inácio de Loyola diz: «Trabalha como se tudo dependesse de ti, confia como se tudo dependesse de Deus»<sup>124</sup>. É neste equilíbrio que reside o *habitat de expectativa*. Temos a certeza de que Deus vai para lá dos nossos recursos, mas gerimos os recursos da melhor maneira que humanamente sabemos.

### 3.3. A missão da Igreja.

«O primeiro dever de um líder é definir a missão da instituição e pensar com base nessa missão»<sup>125</sup>

Num primeiro passo para definirmos que tipo de organização é a Igreja, vamos ao encontro de Peter Drucker para perceber qual é a sua missão. James Mallon vai na mesma linha de Peter Drucker. O autor procura uma solução para passarmos de uma pastoral de manutenção para uma pastoral missionária de renovação. Assim, procura a identidade da Igreja na sua missão fundamental.

Mallon encontra nos últimos versículos do Evangelho de São Mateus, no chamado Grande Envio, as linhas gerais da missão da Igreja: «Ide, pois, fazei discípulos de todos os povos, batizando-os em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo, ensinando-os a cumprir tudo quanto vos tenho mandado.» (Mt 28, 19-20). O autor sublinha os quatro verbos, que podem

---

<sup>124</sup> cf. Pedro de Ribadeneira, *Vita di S. Ignazio di Loyola*, Milano, 1998

<sup>125</sup> Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*, 3, tradução livre do original inglês: «The first job of the leader is to think through and define the mission of the institution».

variar na sua conjugação com as traduções, mas que estão presentes neste envio: ir, fazer, batizar e ensinar<sup>126</sup>.

Gramaticalmente, há um verbo que rege toda a frase. No original grego, podemos perceber, por surpreendente que seja, que é o verbo fazer (discípulos). No centro do grande envio está *fazer discípulos*. O autor surpreende-se por a Igreja nos últimos séculos ser claramente uma Igreja missionária (ir), ter universidades e rica tradição na educação<sup>127</sup> (ensinar) e ter facilidade em batizar e celebrar os sacramentos, mas o núcleo, fazer discípulos, parece, segundo o autor, ser a debilidade pastoral<sup>128</sup>.

Para James Mallon, ser discípulo é colocar-se numa posição de aprendizagem que inclui a vida inteira. Neste processo, Jesus é o Mestre (Cf. Mt 23, 8) e o discípulo compromete-se com este processo de crescimento<sup>129</sup>. Aqui tanto podem falhar leigos como clero. Para o autor, este é um ponto fulcral. Poucos dos fiéis católicos que participam na Missa Dominical têm interesse em aprender mais com Cristo, em conhecê-Lo melhor e em converter a vida, e, conseqüentemente, estar em missão. Com frequência, pensa-se que isso é indicado só para a infância e não para adultos. No entanto, não é um simples conhecimento acerca de Jesus, mas um conhecimento do Seu amor pessoal por cada um. De alguma forma, é a ideia que o Papa Francisco expõe na *Evangelii Gadium* n°120 (doravante EG):

«Em virtude do Baptismo recebido, cada membro do povo de Deus tornou-se discípulo missionário (cf. Mt 28, 19). Cada um dos batizados, independentemente da própria função na Igreja e do grau de instrução da sua fé, é um sujeito activo de evangelização, e seria inapropriado pensar num esquema de evangelização realizado por agentes qualificados enquanto o resto do povo fiel seria apenas receptor das suas acções.» (EG 120)

Assim, vemos que o núcleo da missão da Igreja é abrir para a relação com Jesus Cristo. A Igreja vai, batiza e ensina, mas, principalmente, tem de fazer discípulos de Jesus Cristo: homens e mulheres que desejem ter intimidade com Jesus, procurando conhecê-Lo melhor e mudando a sua própria vida.

---

<sup>126</sup> Cf. James Mallon e José Alberto Barrera Marchessi, *Una Renovación divina: de una parroquia de mantenimiento a una parroquia misionera* (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2015), 10.

<sup>127</sup> Aqui parece-nos uma visão limitada quando o autor só refere as universidades e instituições de ensino. O múnus de ensino da Igreja é mais vasto. Não podemos esquecer o valor da pregação e de textos que foram publicados.

<sup>128</sup> Cf. Mallon e Barrera Marchessi, *Una Renovación divina*, 11.

<sup>129</sup> Cf. Mallon e Barrera Marchessi, 12.

Peter Drucker afirma que «a expressão da missão tem de ser operacional, senão é só boa intenção»<sup>130</sup>. A missão da Igreja é: «Ide, pois, fazei discípulos de todos os povos, batizando-os em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo, ensinando-os a cumprir tudo quanto vos tenho mandado.» (Mt 28, 19-20). No entanto, em cada comunidade cristã ela pode ter outras formulações que correspondam ao seu contexto. Por exemplo, Chris Lowney traduz da seguinte forma: «A nossa missão: levar outros à fé, liberdade, e amor a Cristo»<sup>131</sup>.

Ao entendermos a missão da Igreja, podemos mais facilmente entendê-la como alvo de Gestão.

### 3.4. Algumas objeções.

Os argumentos apresentados nas páginas anteriores são indicações que nos permitem talvez dizer que não há impedimentos na Igreja para acolher os princípios de Gestão que Peter Drucker nos apresenta e tantos outros que se originam a partir dele. A disciplina de Gestão, como ela é entendida por Peter Drucker, é mais um passo no conhecimento do homem que pode ajudar a Igreja a entender-se, a ser e a fazer.

Como se sabe, a relação entre a Igreja e a teoria moderna da Gestão permanece um ponto polémico ou, ao menos, delicado dentro da instituição eclesial. Para ilustrar este aspeto iremos apresentar algumas críticas que sintetizam opiniões, por vezes informes, que têm surgido ao longo dos tempos.

A primeira e mais superficial, penso que ficou resolvida no primeiro capítulo. Muitos dizem que a Gestão é para se aplicar as empresas do mundo capitalista. Como vimos, a Gestão é uma ciência social que se aplica a todo o tipo de organizações e ajuda a alcançar os objetivos que as organizações procuram. No segundo capítulo, vimos que a Igreja também é uma organização composta por pessoas e tem um objetivo.

Surgem algumas afirmações como: *A Igreja não é uma empresa não precisa de ser gerida*; ou *A Igreja não tem gestores mas pastores*. No entanto, se o nosso olhar for a fundo, podemos encontrar uma raiz de docetismo nestas afirmações. Hunter fala-nos de uma eclesiologia docética. Parece que da mesma forma que os antigos docetas negavam que o Corpo

---

<sup>130</sup> Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*, 4, tradução livre do original inglês: «A mission statement has to be operational, otherwise it's just good intentions.» .

<sup>131</sup> Chris Lowney, *Everyone leads: how to revitalize the Catholic Church* (Lanham: Rowman & Littlefield, 2017), 66, tradução livre do original inglês: «Our mission: leading others to faith, freedom, and love of Christ».

de Cristo era real, também agora esta eclesiologia docética quer afirmar que a Igreja, Corpo de Cristo, não é uma organização humana real<sup>132</sup>.

Uma outra crítica é que a gestão da Igreja não é um assunto teológico. Gerir uma comunidade é mais do nível prático e não tem nada a ver com teologia<sup>133</sup>. Como vimos no subcapítulo anterior em que abordámos a crise donatista, a teologia não pode ser alheia à Gestão porque ela influencia-a. É preciso falarmos de uma *Teologia da Gestão de Igreja*<sup>134</sup>. Separar ser e ação é perigoso. A gestão da Igreja carece de uma teologia que a ajude a entrar na Igreja.

#### 4. Gestão na Igreja de hoje, passos dados na integração.

Propomos, agora, um olhar sobre dois exemplos que nos mostram uma oportunidade da Gestão na Igreja. Como vimos, a Igreja não é totalmente alheia à Gestão, mas podemos dizer que ainda encontramos alguma resistência à Gestão como ciência. Percebemos que a Igreja se pode definir como objeto de Gestão, sem anular o seu lado divino, mas pondo em Deus toda a sua confiança. Nesta parte, tentamos ver como desde o Concílio Vaticano II se abrem portas para a entrada e aceitação de alguns benefícios que pode trazer a Gestão hodierna. Em primeiro lugar, vamos olhar para o Código de Direito Canónico de 1983 e, depois, para o pontificado do Papa Francisco.

##### 4.1. O Código de Direito Canónico de 1983.

Fazemos uma breve deriva para o Código de Direito Canónico (doravante CDC). Porquê? Porque, na constituição apostólica com que foi promulgado o Código de 83, o Papa João Paulo II diz-nos na *Sacrae Disciplinae Leges* (doravante SDL) que «este novo Código pode, de certo modo, ser considerado como grande esforço de transferir, para a linguagem canonística, a própria eclesiologia conciliar»<sup>135</sup>.

Um das maiores críticas para a Gestão na Igreja, como já vimos, é que ela não é uma empresa. Ora, aqui pretendemos mostrar que a Igreja, respeitando a sua natureza teândrica, é

---

<sup>132</sup> Cf. George G. Hunter, *Leading & managing a growing church* (Nashville, TN: Abingdon Press, 2000), 24.

<sup>133</sup> Cf. Zech, *The parish management handbook*, 7.

<sup>134</sup> Zech, 16.

<sup>135</sup> «Sacrae Disciplinae Leges (25 de janeiro de 1983) | João Paulo II», acedido 23 de junho de 2022, [https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost\\_constitutions/documents/hf\\_jp-ii\\_apc\\_25011983\\_sacrae-disciplinae-leges.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_25011983_sacrae-disciplinae-leges.html).

favorecida pela Gestão. Assim, fazendo uma analogia, transpomos para a Gestão aquilo que o Papa refere para o CDC:

«é bastante claro que o Código de modo algum tem o objetivo de substituir a fé, a graça, os carismas e principalmente a caridade na vida da Igreja ou dos fiéis. Pelo contrário, o seu fim é antes de criar tal ordem na sociedade eclesial que, atribuindo a primazia ao amor, à graça e aos carismas, torne ao mesmo tempo mais fácil o seu desenvolvimento ordenado na vida quer da sociedade eclesial, quer também de cada um dos homens que dela fazem parte.» (SDL)

Acreditamos que as razões que nos levam a usar o Direito em Igreja, podem ajudar-nos a ponderar acolher também a outra ciência social da Gestão. A este propósito é oportuno referir o que nos diz o *Compêndio da Doutrina Social da Igreja* (doravante DSI):

«Um significativo contributo à doutrina social da Igreja provém das ciências humanas e sociais: pela parte de verdade de que é portador, nenhum saber é excluído. A Igreja reconhece e acolhe tudo quanto contribui para a compreensão do homem na sempre mais extensa, mutável e complexa rede das relações sociais. Ela é consciente do fato de que não se chega a um conhecimento profundo do homem somente com a teologia, sem a contribuição de muitos saberes, aos quais a própria teologia faz referência». (DSI 78)

O Código de 1983 vem trazer alguma ajuda à tensão sempre existente entre carisma e instituição. Duas características que por vezes nos aparecem contrapostas. A proposta que fazemos é que a Gestão não substitua a fé, a graça, os carismas e a caridade, mas que os impulsione. A Igreja:

«também está constituída como um todo orgânico social e visível, tem necessidade de normas, para que a sua estrutura hierárquica e orgânica se torne visível, para que o exercício das funções a ela divinamente confiadas especialmente a do poder sagrado e a da administração dos Sacramentos, possa ser devidamente organizado, para que as relações mútuas dos fiéis possam ser reguladas segundo a justiça baseada na caridade, garantidos e bem definidos os direitos de cada um, e, enfim, para que as iniciativas comuns, assumidas para uma vida cristã cada vez mais perfeita, sejam apoiadas, fortalecidas e promovidas mediante as normas canónicas.» (SDL)

Vemos como a grande intenção na promulgação é que haja um suporte institucional para que toda a ação da Igreja possa acontecer de maneira mais perfeita.

Surge, por isso, uma nova organização do Código para que reflita melhor algumas características da eclesiologia conciliar. Por isso, o nome dado ao Livro II do CDC, *O Povo de Deus*<sup>136</sup>, vem diretamente da *Lumen Gentium*. No entanto, mais relevante é o Livro II ter como Parte I as normas para os fiéis, dando valor ao princípio de igualdade entre todos os fiéis.

O CDC de 1983 expressa três dimensões da Igreja: Mistério, Povo de Deus e Comunhão. Três dimensões que, como vimos no capítulo anterior, vêm da Constituição dogmática *Lumen Gentium*. O CDC olha para a Igreja como Mistério para valorizar a *congregatio fidelium* como depositária e anunciadora dos bens da salvação<sup>137</sup>. Na dimensão de Povo de Deus, afirma a igualdade interna do povo. E, para além disso, que a Igreja tem origem em Deus e que muito da sua estrutura essencial não pode ser dispensada de maneira absoluta. No entanto, salienta a diversidade de ministérios e serviços<sup>138</sup>. Quanto à dimensão da comunhão, o Código mostra-nos que ela «não deve ser compreendida só em sentido místico-ontológico, mas em sentido orgânico e como participação»<sup>139</sup>.

Vemos, por isso, que a organização na vida eclesial é uma dimensão da sua existência. Para cumprir a sua missão, a Igreja precisa de organização exterior. No direito, a esta organização dá-se o nome de organização eclesiástica. Este conceito implica que as diversas instituições e pessoas tenham um só objetivo: o anúncio da mensagem de Jesus Cristo.<sup>140</sup>

No Direito, podemos ver várias dimensões da organização eclesiástica, como a universal e a diocesana, mas também a judicial e a administrativa, e a dimensão das várias instituições que pertencem à Igreja. Todo o direito destas organizações «tem em conta os fundamentos de natureza teológica (teologia, espiritualidade, carisma) que apoiam as instituições para então interpretar as normas e definir os parâmetros de actuação»<sup>141</sup>.

O CDC de 83, como a *Lumen Gentium*, refere a hierarquia como núcleo central da organização eclesiástica, com a justificação que a Igreja foi assim fundada por Jesus. No entanto, Ricardo Ferreira diz-nos que a «hierarquia não esgota a titularidade de funções na Igreja, como facilmente podemos depreender da história eclesial»<sup>142</sup>.

Por fim, voltemo-nos para aquilo que o CDC de 83 denomina de *Associações de Fiéis*. Elas surgem como novidade no Código, não por serem novas, mas pelo lugar que lhes é dado. O Código pós-conciliar configura o direito à associação como um direito fundamental do

---

<sup>136</sup> Cf. Catholic Church, *Código de direito canónico: promulgado por S.S. o Papa João Paulo II : versão portuguesa*. (Lisboa; Braga: Conferência Episcopal Portuguesa ; Editorial Apostolado da Oração, 1995), 448.

<sup>137</sup> Cf. Ricardo Ferreira, «Notas da Unidade Curricular de Direito Canónico Institucional, Introdução», sem data, 7.

<sup>138</sup> Cf. Ferreira, 7.

<sup>139</sup> Ferreira, 7.

<sup>140</sup> Cf. Ferreira, 8.

<sup>141</sup> Ferreira, 8.

<sup>142</sup> Ferreira, 9.

homem, ou seja, que é inerente à sua natureza. Ricardo Ferreira diz que este direito expresso no CDC de 83 tem duas raízes principais: natural e sobrenatural. A natural, que já falámos, refere-se à natureza social do homem. A sobrenatural refere-se ao chamamento à santidade e à missão que brota do batismo «e que se realiza mais eficazmente associando-se a outros. O carisma ou dom reconhecido pelo Espírito Santo ao serviço da Igreja pode ser concedido a indivíduos ou a comunidades. Toda a associação é expressão carismática»<sup>143</sup>.

Esta deriva canónica serve para revelar o espaço que a Igreja hoje já tem e que permite pensar a sua organização, maneira de fazer e relações entre as várias funções da Igreja. Este é um espaço em que a Gestão entendida no sentido de Drucker pode fazer a diferença. O Papa João Paulo II afirma que «este Código surgiu de uma única e mesma intenção, que era a de restaurar a vida cristã.» (SDL). Pode ser que a introdução da Gestão, permitida tanto pela *Lumen Gentium* como por este Código, seu filho, ajude a esta renovação. A Gestão não pretende tornar a estrutura da Igreja semelhante à estrutura de uma empresa ou de uma outra organização social, mas ao reconhecer a hierarquia e também a necessidade de organização, a Gestão enquanto ciência social traz eficiência e eficácia para a missão da Igreja. Eficácia e eficiência que não se medem por resultados mundanos, mas pelo anúncio do Evangelho que converte e transforma a humanidade. Como vimos antes, e agora legitimados pelo direito, que é uma expressão da eclesiologia conciliar, a Gestão no sentido de Peter Drucker é um auxílio para a realização da missão concreta da Igreja.

#### 4.2. Papa Francisco, o gestor.

No livro *A Economia de Francisco*<sup>144</sup> do Professor João César das Neves, apesar de ser um livro de Doutrina Social da Igreja, apresenta-nos, num dos últimos capítulos, uma análise do Papa Francisco como Gestor.

É fácil intuir que o Papa Francisco não gostaria de ser chamado Gestor<sup>145</sup>, porque como temos vindo a discutir, esta função está associada ao mundo organizativo e não ao da fé. Como já falamos anteriormente do lado positivo do Gestor no sentido de Peter Drucker, prosseguimos com esta análise.

---

<sup>143</sup> Ricardo Ferreira, «Notas da Unidade Curricular de Direito Canónico Institucional, Associação de Fiéis», sem data, 2.

<sup>144</sup> João César das Neves, *A economia de Francisco: diagnóstico de um equívoco*, 1ª edição (Parede: Principia, 2016).

<sup>145</sup> Cf. Neves, 459.

Na homília de 24 de Abril de 2013 na capela de Santa Marta, o Papa diz umas palavras que podem ajudar a encontrar mais clareza: «[A Igreja] É mãe. Que sente uma mãe se alguém pergunta: “Mas... a senhora é a organizadora da casa?” “Não, eu sou a mãe!” E a Igreja também é mãe.» Aqui podemos ver que o Papa não é o organizador da Igreja. Ele é o Papa! Contudo, à semelhança das mães, também nele, podemos ver algumas características de alguém que, com amor e sentido de missão, organiza a Igreja, casa de Deus.

O Papa Francisco sem nunca poder, nem querer, fugir à verdade essencial que nos é revelada por Jesus Cristo, mesmo sem intenção, mas de certeza inspiração evangélica, pôs em curso alguns dinamismos que chamaram à atenção dos estudiosos de Gestão.

Num artigo no jornal *The Economist*, o Papa Francisco é classificado como um *turnaround*<sup>146</sup> pelo uso de três princípios de Gestão: foco nas *competências fundamentais*<sup>147</sup>, o Papa recentrou a Igreja naquilo que, para o autor, é a sua missão principal, ajudar os pobres; *reposicionamento da marca*<sup>148</sup>, o Papa mudou a maneira como as pessoas olham para a Igreja Católica; e, por último, a reestruturação, tanto da Cúria como das contas do Vaticano<sup>149</sup>. Negar o Papa Francisco como Gestor, no sentido de Peter Drucker, é negar o árduo trabalho de reestruturação que o Papa tem vindo a desenvolver. César das Neves salienta a reforma da Cúria<sup>150</sup> e as contas do Vaticano como pontos chave<sup>151</sup>.

Esta pequena análise sobre a dimensão de Gestão no Papa Francisco é-nos proveitosa, ele que quer ser acima de tudo um pastor com coração misericordioso à imagem de Jesus, de forma consciente ou não, não deixa de precisar e de querer recorrer aos princípios de Gestão para guiar a Igreja nos dias de hoje. No entanto, o objetivo é que a aplicação de princípios de Gestão não fique só pelo Bispo de Roma, estes princípios aplicam-se igualmente a todas as Igrejas locais como também a todas as comunidades cristãs, sejam elas congregações, movimentos, dioceses ou paróquias.

---

<sup>146</sup> Expressão inglesa que expressa a mudança de rumo de uma instituição, normalmente para melhor. Numa tradução livre significa reviravolta.

<sup>147</sup> Tradução livre do original inglês *core competences*.

<sup>148</sup> Tradução livre do original inglês *brand repositioning*

<sup>149</sup> Cf. «The Francis effect», *The Economist*, 16 de abril de 2014, <https://www.economist.com/leaders/2014/04/16/the-francis-effect>.

<sup>150</sup> Cf. «Carta Apostólica sob forma de Motu Proprio do Papa Francisco sobre algumas competências em matéria económico-financeira (26 de dezembro de 2020) | Francisco», acedido 28 de junho de 2022, [https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu\\_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20201226\\_una-migliore-organizzazione.html](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20201226_una-migliore-organizzazione.html).

<sup>151</sup> Cf. Neves, *A economia de Francisco*, 461.

## 5. Gestão na Igreja, para uma Igreja mais humana e mais missionária.

### 5.1. Distinção de funções, problemática da Igreja.

Chegados a este ponto desta investigação. Parece-nos oportuno fazer uma distinção de conceitos. Alguns autores falam de três funções distintas que podem ter de ser feitas pela mesma pessoa: liderança, gestão<sup>152</sup> e administração. George G. Hunter III é um dos autores que faz esta distinção. Para ele, estas três funções podem estar reunidas na mesma pessoa, no entanto, é necessário ter consciência das três para não correr o risco de falhar alguma<sup>153</sup>.

Hunter diz-nos, então, que um líder «comunica a visão da igreja, o seu objetivo e direção e mobiliza a energia das pessoas nesse sentido»<sup>154</sup>. Um gestor «distribui pessoas (e recursos), por cargos, trabalhos e tarefas específicas para chegar ao objetivo e verifica se a organização permite e ajuda as pessoas a terem êxito»<sup>155</sup>. Nas palavras de Peter Drucker «a tarefa de um gestor de uma ONG é tentar converter a missão da organização em objetivos concretos». Um administrador «agiliza o fluxo de trabalho da organização e atende à sua eficiência»<sup>156</sup>. O papel do primeiro prende-se com a direção, o do segundo com a eficácia e o do terceiro com a eficiência.

No ponto de vista de Peter Drucker, na disciplina de Gestão cabem as três funções. Ao pensarmos na nossa experiência pessoal, reconhecemos que algumas instituições a que pertencemos ou são pouco lideradas, pouco geridas, mas muito administradas ou são muito lideradas, mas fracamente geridas e administradas. Penso que temos essa experiência ou se não, saber que existe não nos surpreende. O tema exige estudos detalhados, para saber onde estão os pontos fortes e fracos de Gestão nas várias instituições eclesiais. No entanto, em geral, nas nossas paróquias talvez se possa dizer que a liderança e a administração estão cuidadas, mas existem frequentemente falhas na gestão. Há frequentemente funções sem recursos ou excessos de atenção a aspetos secundários nas paróquias.

Após o Concílio Vaticano II, o papel do padre na organização teve algumas mudanças. Espera-se que não seja o responsável único da paróquia, mas que abra o diálogo, partilhe as

---

<sup>152</sup> Distinguimos aqui Gestão, enquanto ciência social, no sentido de todo e gestão, no sentido de parte.

<sup>153</sup> Cf. Hunter, *Leading & managing a growing church*, 27.

<sup>154</sup> Hunter, 26, tradução livre do original inglês: «communicates the church's vision, purpose, and direction and mobilizes people's energy in support of it».

<sup>155</sup> Hunter, 26, tradução livre do original inglês: «deploys people (and resources), through specific roles, jobs, and tasks, to achieve the mission's purpose and sees to it that the organization permits and helps the people to succeed».

<sup>156</sup> Hunter, 26, tradução livre do original inglês: «facilitates the workflow of the organization and attends to its efficiency.».

decisões e convida a uma ação efetiva<sup>157</sup>. É essencial sermos sensíveis a estas funções, pois, apesar de serem importantes no ministério pastoral, eles não vêm com a ordenação<sup>158</sup>.

## 5.2. A Igreja Corpo de Cristo, deve funcionar bem.

A Igreja una, santa, católica e apostólica que é Corpo de Cristo deve esforçar-se para fazer aquilo que ela é: como que sacramento de salvação (LG 1). É-o enquanto Igreja universal, mas também nas Igrejas locais, incluindo todas as suas instituições. No livro de Charles Zech, *The Parish Management Handbook*, Janet Baker defende que «a paróquia está voltada para ser uma réplica autêntica do Evangelho vivido no século XXI.»<sup>159</sup> A autora fala da paróquia como célula organizativa da Igreja. Por isso, percebemos que para ela, a Igreja, onde quer que esteja, deve ser uma atualização do Evangelho para os dias de hoje. Devemos conseguir ler Evangelho ao olhar e participar nas instituições. Lê-lo na nossa linguagem deste século.

Para além disso, «porque a paróquia personifica a manifestação dos valores, palavras e ações de Cristo, a maneira da paróquia fazer escolhas é muito importante»<sup>160</sup>. A maneira da paróquia funcionar deve ser reflexo de Cristo.

A Igreja deve procurar que as suas ações, o seu jeito de fazer, sejam como os de Cristo que fala para este século, que se serve das coisas deste século. Se há uma maneira de fazer as coisas bem, de tomar boas decisões, de ser justo e mais claro, de facilitar o trabalho das pessoas e tratá-las com respeito, se há alguma coisa que nos dá instrumentos para fazê-lo, a Igreja deve adotar. Pela sua santidade, por ser corpo de Cristo, a Igreja deve tratar o mais santamente todos os aspetos da sua ação.

Para este ponto não ficar no abstrato, pode ser útil dar alguns exemplos. A maior parte das pessoas que colaboram com a Igreja fazem-no no regime de voluntariado. Elas são como trabalhadores mas sem remuneração, a sua motivação é a missão. No entanto, muitas vezes a definição dos objetivos de trabalho, o *feedback* dado e a aposta no desenvolvimento das suas capacidades não acontecem. Não se reconhece os catequistas, coordenadores, sacristães e outros, como trabalhador, um operário da vinha do Senhor, que se deve cuidar. A Gestão leva-nos a melhorar, a ser mais santos, a refletir Cristo. Um outro exemplo, é o da utilização dos recursos da paróquia ou da diocese. Muitas vezes conhecemos situações em que há muitos

---

<sup>157</sup> Cf. Zech, *The parish management handbook*, 118.

<sup>158</sup> Cf. Zech, 118.

<sup>159</sup> Zech, 51, tradução livre do original inglês: «A parish is intended to be an authentic replication of the gospel lived out in the twenty-first century.»

<sup>160</sup> Zech, 52, tradução livre do original inglês: «Because a parish personifies a manifestation of Christ's values, words, and actions, the way in which a parish makes its choices is very important.»

recursos desaproveitados. O Senhor pede que com aquilo que recebemos o multipliquemos para o seu reino, não nos basta guardá-lo (Cf. Mt 25, 14-30)<sup>161</sup>. A Gestão leva-nos a melhorar, a ser mais santos, a refletir Cristo.

### 5.3. Sacerdócio comum dos fiéis e corresponsabilidade.

No livro *Everyone Leads* de Chris Lowney, é-nos apresentada uma perspetiva que vai na linha da nossa investigação. O autor defende que falar de liderança e gestão na Igreja é desenvolver na nossa realidade concreta aquilo que a *Lumen Gentium* nos fala no ponto dez: o sacerdócio comum dos fiéis. O Catecismo da Igreja Católica (doravante CIC) diz também: «Pelo Baptismo, participam no sacerdócio de Cristo, na sua missão profética e real» (CIC 1268). Acreditamos que o uso da Gestão na Igreja, permite o desenvolvimento real da participação do sacerdócio comum dos fiéis. A Gestão no sentido do Peter Drucker faz com que cada membro da Igreja, não só faça uso dos seus bens espirituais, mas que seja parte da mesma Igreja. Na linguagem do Papa Francisco, ser discípulo missionário significa fazer parte das três dimensões da missão de Cristo: profeta, rei e sacerdote.

Sermos participantes do mesmo sacerdócio comum, não quer dizer que tenhamos os mesmos papéis. É, pois, ir ao fundo do ser batizado e das suas consequências. O mesmo disse o Papa Bento XVI:

«é necessário melhorar as estruturas pastorais de modo que a corresponsabilidade de todos os membros do Povo de Deus na sua totalidade seja gradualmente promovida, com respeito às vocações e às missões respetivas dos consagrados e dos leigos. Isto exige uma mudança na forma de pensar, particularmente no que concerne aos leigos. Eles não podem ser vistos como “colaboradores” do clero, mas verdadeiramente reconhecidos como “corresponsáveis”»<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup>Parábola dos talentos. Em especial: «Veio, finalmente, o que tinha recebido um só talento: 'Senhor, disse ele, sempre te conheci como homem duro, que ceifas onde não semeaste e recolhes onde não espalhaste. Por isso, com medo, fui esconder o teu talento na terra. Aqui está o que te pertence.' O senhor respondeu-lhe: 'Servo mau e preguiçoso! Sabias que eu ceifo onde não semei e recolho onde não espalhei. Pois bem, devias ter levado o meu dinheiro aos banqueiros e, no meu regresso, teria levantado o meu dinheiro com juros.' 'Tirai-lhe, pois, o talento, e dai-o ao que tem dez talentos.»

<sup>162</sup> «Inauguration of the Ecclesial Convention of the Diocese of Rome at the Basilica of Saint John Lateran (May 26, 2009) | BENEDICT XVI», acedido 4 de abril de 2022, [https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/en/speeches/2009/may/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20090526\\_convegno-diocesi-rm.html](https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/en/speeches/2009/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20090526_convegno-diocesi-rm.html) Tradução livre do original inglês: «it is necessary to improve pastoral structures in such a way that the co-responsibility of all the members of the People of God in their entirety is gradually promoted, with respect for vocations and for the respective roles of the consecrated and of lay people. This demands a change in mindset, particularly concerning lay people. They must no longer be viewed as “collaborators” of the clergy but truly recognized as “co-responsible”».

Faz parte do *ADN* do batizado ser seguidor, mas também ser enviado e ser testemunho de primeira linha. Para isso, tem de liderar, tomar decisões e arriscar. Esse espaço tem de ser dado pela hierarquia. Cada um tem de se entender como corresponsável.

Os pastores precisam de compreender que liderar ou fazer pastoral não é «simplesmente providenciar serviços para as pessoas da paróquia, mas permitir que elas se sirvam umas às outras e levem o seu compromisso cristão para tudo o que façam.»<sup>163</sup> Este é o entendimento do sacerdócio comum dos fiéis.

#### 5.4. Estratégias de Gestão aplicadas à Igreja.

Queremos acabar esta dissertação expondo aquilo que pode ser uma lista de tarefas para a Gestão de organização da Igreja, para cumprir os desígnios missionários.

Apresentamos a proposta de George Hunter III. Ela parece-nos adequada pois centra-se muito nas pessoas na mesma linha de Peter Drucker.

Ele elenca dez tarefas<sup>164</sup>:

1. Análise da situação. Duas perguntas básicas podem guiar esta análise: Onde estamos agora? Onde queremos ir? É importante identificar o ambiente socio-económico, religioso e demográfico, a cultura e que tipo de organização somos. Por exemplo, uma paróquia de cidade terá uma situação muito diferente de uma paróquia rural.
2. Planeamento. Não há desenvolvimento sem planeamento. Isso é unânime em todos os autores estudados. O planeamento vai desde a definição da missão da organização até ao como realizar as atividades que realizam a missão.
3. Organização de recursos humanos. O autor aproxima neste ponto, a Igreja local a uma organização de voluntários a nível de teorias de organização, pois a maior parte dos recursos humanos são trabalho voluntário.

---

<sup>163</sup> Zech, *The parish management handbook*, 118, tradução livre do original inglês: «was not simply to provide service for the people of the parish, but to enable them to minister to one another and to bring their Christian commitment to everything they do.»

<sup>164</sup> Cf. Hunter, *Leading & managing a growing church*, 37.

4. Organização de recursos físicos. Como já vimos, a Igreja tendo como «pedras vivas» (1 Pe 2, 5) os fiéis, não dispensa os edifícios e instalações, que são locais de reunião e comunhão. Assim também, todos os recursos que necessita para a sua missão na caridade e na evangelização. Tendo estes recursos, é necessário fazê-los render na ótica de serem um dom que Deus confia e dentro dos limites da missão<sup>165</sup>.
5. Estabelecer objetivos de desempenho. Muitas vezes, as pessoas que aceitam um cargo nas paróquias não sabem muito bem quais são as implicações. É necessário definir as responsabilidades daqueles que colaboram de uma forma comprometida com a Igreja, para que eles possam corresponder.
6. Avaliação do desempenho. Este é um dos passos mais aterradores tanto para líderes como para colaboradores, mas um dos mais decisivos e que é intrinsecamente cristão. É crucial que o responsável possa dar *feedback* do desempenho do colaborador e o colaborador possa dizer como tem vivido essas responsabilidades. É difícil, mas faz a organização seguir em frente.
7. Desenvolvimento. Ao trabalhar com pessoas, é essencial não só aproveitar o que elas têm para dar, mas procurar que elas se desenvolvam. Também nas comunidades paroquiais é fundamental ir dotando os nossos colaboradores de muitas capacidades que os façam ser melhores, não exclusivamente no seu trabalho em Igreja, mas enquanto pessoas<sup>166</sup>.
8. “Controlos”. E não controlo. É necessário estabelecer medidas concretas para termos noção de como está a Igreja a ir ao encontro dos objetivos traçados. É importante ter consciência de como a nossa atividade está de fato a impactar as pessoas, para podermos adaptar caso seja necessário.
9. Incentivos e Prémios. Em Igreja, fazer parte da missão de Cristo é muitas vezes suficiente para motivar aqueles que colaboram. No entanto, é importante não esquecer que pode ser bom arranjar outros meios, também eles justos, de incentivar e premiar. Pode ser um elogio público ou um aumento das responsabilidades de uma pessoa

---

<sup>165</sup> Cf. Hunter, 86–89.

<sup>166</sup> Cf. Hunter, 102-104.

preparada.

Estas tarefas propostas por Hunter são uma boa ajuda e ponto de partida para aquilo que pode ser a aplicação de alguns princípios de Gestão na Igreja. Nesta linha, mais ainda pode ser feito. A Teologia deve acompanhar esta oportunidade para a Igreja, que é acolher algo que vem de fora, a Gestão, mas que a ajuda a ser e a fazer aquilo para que foi instituída melhor.

## CONCLUSÃO

Nesta dissertação ensaiámos a possibilidade da Gestão na Igreja. Pretendemos dar um passo, apesar de pequeno, neste caminho que acreditamos que poderá trazer frutos à Igreja.

Para estudar esta possibilidade, propusemo-nos a olhar a Gestão, na maneira como Peter Drucker a olha. Depois, procurámos entender mais a fundo o que é a Igreja a partir da *Lumen Gentium* o documento do último concílio que fala sobre o tema. Para assim, por último, ensaiarmos a possibilidade da Gestão na Igreja. Neste ponto, poderíamos resumir o trabalho a três simples perguntas: O que é a Gestão? O que é a Igreja? Há lugar para a Gestão na Igreja?

No primeiro capítulo, com Peter Drucker procurámos responder à primeira pergunta: O que é a Gestão? Peter Drucker olha para a Gestão como uma disciplina equiparada a uma ciência social. No entanto, é uma ciência que reclama universalidade. Ou seja, para o autor, todas as organizações ganham em formar os seus agentes em Gestão.

Peter Drucker, apesar de ser considerado por muitos o pai da ciência moderna da Gestão, ajudou-nos a olhar para a História da Gestão e perceber as suas origens. Pelo século XVIII, surgem os primeiros pensadores de algumas práticas de Gestão, mas enquanto ciência só é sistematizada no século XX. Pelas origens, percebemos que a Gestão desenvolveu-se maioritariamente à boleia do mundo industrial e empresarial. No entanto, não se ficou por aí. Para Peter Drucker, a Gestão é muito mais abrangente do que gestão de empresas. Como pudemos estudar, o autor contribui para a sociedade com várias obras sobre Gestão de organizações sem fins lucrativos<sup>167</sup>. Para ele, a Gestão «é a catalisadora que possibilita um rápido desenvolvimento económico e social num clima de liberdade e dignidade humana»<sup>168</sup>. E, não podia deixar de ser assim para um autor que por detrás procura fundamentar o seu trabalho em valores cristãos<sup>169</sup>.

Peter Drucker deixa-nos alguns princípios muito interessantes para o nosso trabalho. Em primeiro lugar, que não se gerem pessoas, mas lideram-se. Muitas das organizações, e também comunidades eclesiais, têm pessoas que possuem mais capacidade técnica do que aquela que as lidera. Por isso, é preciso em Gestão encontrar caminhos para dar um sentido ao trabalho das pessoas em vez de dar o trabalho específico. Um outro princípio muito interessante de Peter Drucker é que a Gestão existe de e para fora da organização. Nenhuma organização subsiste por si mesma. Tem aquilo que precisa e para que trabalha do lado de fora e, por isso,

---

<sup>167</sup> Cf. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*.

<sup>168</sup> Drucker e Nelson, *Fator humano e desempenho*, 33.

<sup>169</sup> Cf. Manfred J Hoefle, «Peter F. Drucker – Management Needs Christian Values», sem data, 6.

não pode fechar-se sobre si mesma. Desta maneira, é muito importante pensar nos *não-clientes* como um sector a que a minha organização não pode estar alheia.

Por último, salientar duas tarefas muito importantes que Peter Drucker nos traz. A tarefa de definir a finalidade e a missão da organização. Só assim poderemos perceber como aplicar a Gestão. Mas, também, a tarefa de procurar a eficácia e a eficiência como instrumentos para chegar aos objetivos pretendidos.

A Gestão é por isso, uma disciplina que ajuda a realizar de maneira eficiente e eficaz a missão a que as organizações se propõem.

No segundo capítulo, abordámos a pergunta: o que é a Igreja? Não poderíamos responder a esta pergunta com uma simples dissertação, e, por isso, o foco não foi procurar uma resposta exaustiva. Foi sim, procurar na *Lumen Gentium* algumas pistas de resposta que nos permitem continuar a investigação sobre o tema da possibilidade da Gestão na Igreja.

Assim, abordámos principalmente a Igreja como Mistério, como nos é apresentado na LG no ponto 1. A Igreja por ser habitada por Deus, torna-se numa realidade que podemos sempre perceber melhor, mas nunca na totalidade.

Neste sentido, a *Lumen Gentium* apresenta-nos a Igreja como que o sacramento de salvação. Uma realidade sensível que nos comunica o divino. Aliás, é por ela que recebemos os sete sacramentos.

Quanto à sua natureza, o documento conciliar aponta-nos para a sua procedência trinitária. A Igreja brota da Santíssima Trindade e é lá que deve habitar. No mistério de amor do próprio Deus, devemos aí procurar a Igreja. Das múltiplas consequências que esta natureza tem, destacamos duas que foram importantes nesta dissertação.

Por um lado, a dimensão teândrica da Igreja. Ela é simultaneamente divina e humana. Pela sua origem trinitária, ela faz com que os fiéis vivam já em reunião com a Trindade. A Igreja por ser composta por pessoas humanas, que agem de maneira humana, que se organizam de maneira humana e que têm liberdade, tem em si muitos dos princípios que têm outras realidades humanas. O humano e o divino não se contrapõem, mas potenciam-se mutuamente.

Por outro lado, a dimensão pneumática. Já dissemos que a Igreja brota da Trindade e que tem dentro da realidade teândrica uma dimensão divina, mas foi importante nesta dissertação salientar que a Igreja é habitada pelo Espírito Santo, que lhe dá os carismas, a missão e a orienta em cada etapa da história. Esta dimensão não deixa a Igreja ser como uma outra qualquer organização humana.

Chegados ao terceiro capítulo, depois de percebermos mais sobre Gestão e sobre a Igreja, fomos mais capazes de responder à questão: há lugar para a Gestão da Igreja.

Na busca desta resposta, fizemos uma breve análise da Sagrada Escritura e da História da Igreja para perceber mais sobre a relação do Povo de Deus com algumas práticas de Gestão. Desde o mandato de Deus a Adão e Eva para dominarem a terra até aos administradores que nos fala o Novo Testamento, vemos a importância que algumas práticas de Gestão, naturais ou aprendidas, podem ter para o cumprimento dos desígnios de Deus. Pelo exemplo da crise dos Donatistas e da Companhia de Jesus, intuímos a importância que a integração daquilo que nós hoje chamamos de Gestão pode ter para a própria teologia. A boa ou má gestão podem ter consequências a nível doutrinal e teológico. Por isso, não é um assunto marginal da Igreja, mas uma dimensão em ter em conta.

Peter Drucker ajudou-nos a perceber que a Gestão se aplica a todos os tipos de organizações e a *Lumen Gentium* a perceber que há uma dimensão organizativa da Igreja que não pode ser negada nem descurada. No entanto, era importante perceber como é que podemos olhar para Igreja de forma a ser lugar da Gestão. Apesar das semelhanças com uma ONG, chegámos à conclusão que não é um enquadramento suficiente da Igreja como objeto de Gestão. Surge a definição *organização baseada na fé* que nos refere a Igreja como organização humana, mas que é habitada pelo Espírito Santo. Por esta presença, os que fazem parte dela têm de estar num *habitat de expectativa*. A certeza de que se Deus quer algo, nós pomos a nossa parte e Deus põem com toda a certeza a d'Ele.

Peter Drucker também nos aponta a missão e a finalidade de uma organização como definidoras da Gestão que se pratica. Assim, foi importante descobrir, com base em alguns autores, que podemos encontrar a missão da Igreja no chamado Grande Envio de São Mateus: «Ide, pois, fazei discípulos de todos os povos, batizando-os em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo, ensinando-os a cumprir tudo quanto vos tenho mandado» (Mt 28, 19-20). Esta é a linha que preside à missão da Igreja.

Contudo, sabemos que a Gestão já tem algum espaço dentro da Igreja nos dias de hoje. Dessa forma, foi importante estudar o lugar que o Direito Canónico já prevê para a Gestão, mas também o agir do Papa Francisco. Foi interessante estudar a análise de alguns estudiosos da área de Gestão sobre as opções da liderança do Papa Francisco.

Pelo que foi estudado e apresentamos, acreditamos que há lugar para a Gestão na Igreja. Não só há lugar como acreditamos que esta presença vai tornar a Igreja mais humana, mais ministerial e mais missionária.

Com Charles Zech, achamos importante que haja reflexão sobre a Teologia da Gestão de Igreja. Esperamos ter contribuído nesta reflexão.

## BIBLIOGRAFIA

### Fontes

#### *Magistério*

«Carta Apostólica sob forma de Motu Proprio do Papa Francisco sobre algumas competências em matéria económico-financeira (26 de dezembro de 2020) | Francisco». Acedido 28 de junho de 2022.

[https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu\\_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20201226\\_una-migliore-organizzazione.html](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio-20201226_una-migliore-organizzazione.html).

Catecismo da Igreja Católica. 2a edição. Coimbra: Gráfica de Coimbra, 2000.

Concílio Vaticano II. *Documentos do Concílio Vaticano II: constituições, decretos, declarações e mensagens conciliares*. Editado por A. Duarte de Almeida, Valentim Marques, e Margarida Osório Gonçalves. Coimbra: Gráfica de Coimbra, 2013.

*Código de direito canónico: promulgado por S.S. o Papa João Paulo II : versão portuguesa*. Lisboa; Braga: Conferência Episcopal Portuguesa ; Editorial Apostolado da Oração, 1995.

Conselho Pontifício Justiça e Paz, ed. *Compêndio da doutrina social da Igreja*. 1.ed. São João do Estoril, Cascais: Principia, 2005.

«Ecclesiam Suam (6 de agosto 1964) | Paulo VI». Acedido 22 de novembro de 2021.

[https://www.vatican.va/content/paul-vi/pt/encyclicals/documents/hf\\_p-vi\\_enc\\_06081964\\_ecclesiam.html](https://www.vatican.va/content/paul-vi/pt/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_06081964_ecclesiam.html).

«Inauguration of the Ecclesial Convention of the Diocese of Rome at the Basilica of Saint John Lateran (May 26, 2009) | BENEDICT XVI». Acedido 4 de abril de 2022.

[https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/en/speeches/2009/may/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20090526\\_convegno-diocesi-rm.html](https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/en/speeches/2009/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20090526_convegno-diocesi-rm.html).

«Sacrae Disciplinae Leges (25 de janeiro de 1983) | João Paulo II». Acedido 23 de junho de 2022.

[https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost\\_constitutions/documents/hf\\_jp-ii\\_apc\\_25011983\\_sacrae-disciplinae-leges.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_25011983_sacrae-disciplinae-leges.html).

### *Outros*

Drucker, Peter F. *Desafios da gestão para o século XXI*. Porto [Portugal: Civilização, 2000.

- . *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. 1a ed. Great Britain: Butterworth & Heinemann, 1990.
- , e Oscar Tivis Nelson. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. Biblioteca pioneira de administração e negócios. São Paulo: Pioneira, 1981.
- Zech, Charles E. *Catholic parishes of the 21st century*. New York, NY: Oxford University Press, 2017.
- , ed. *The Parish Management handbook: a Practical guide for pastors, administrators, and other parish leaders*. Mystic, CT: Twenty-Third Publications, 2003.

## Bibliografia auxiliar

### *Eclesiologia*

- Buntinx, Hubert, e Léon Joseph Suenens. *L'église et le management: aggiornamento de l'autorité et des structures de l'Église catholique*. Paris: Éds. Hommes et Techniques, 1971.
- Calabrese, Gianfranco, Philip Goyret, Orazio Francesco Piazza, e José R. Villar, eds. *Diccionario de eclesiología*. BAC maior 120. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016.
- Casel, Odo. *O Mistério do Culto Cristão*. Traduzido por Artur Morão. 1a ed. Exsultet 9. Fátima: Secretariado Nacional de Liturgia, 2019.
- Ch. Munier. «Arles». Em *Dictionnaire encyclopédique du christianisme ancien*, editado por Angelo Di Berardino e François Vial. Paris: Cerf, 1990.
- Dulles, Avery. *Models of the Church*. Expanded ed. New York, NY: Image Books, 2002.
- F. Wilbur Gingrich. *Léxico do Novo Testamento Grego/Português*. Traduzido por Júlio P. T. Zabatiero. São Paulo: Edições Vida Nova, 1983.
- Ferreira, Ricardo. «Notas da Unidade Curricular de Direito Canónico Institucional, Associação de Fiéis», sem data.
- . «Notas da Unidade Curricular de Direito Canónico Institucional, Introdução», sem data.
- Garijo-Guembe, Miguel M. *La Comunión de los santos: fundamento, esencia y estructura de la Iglesia*. Barcelona: Herder, 1991.
- Gianfranco Ghirlanda. «Institución». Em *Diccionario de eclesiología*, editado por Gianfranco Calabrese, Philip Goyret, Orazio Francesco Piazza, e José R. Villar. BAC maior 120.

- Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016.
- «Greek Bible». Acedido 23 de junho de 2022. <http://greekbible.com/index.php>.
- Jedin, Hubert, e Karl Baus. *Manual de historia de la Iglesia*. Barcelona: Herder, 1980.
- Lamelas, Isidro Pereira. *O lugar do leigo na ecclesiologia de S. Cipriano*. Épheta 2. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Teologia, 1993.
- Legrand, Hervé, Julio Manzanares Marijuan, Antonio García y García, e Joseph A. Komonchak, eds. «Subsidiarity in the Church: The State Of The Question». Em *The Nature and Future of Episcopal Conferences*. Washington, D.C: Catholic University of America Press, 1988.
- Lombardi, Federico, e Antonio Spadaro. *A verdade é um encontro: homílias em Santa Marta*. Traduzido por Maria do Rosário Pernas. Prior Velho: Paulinas, 2014.
- Lubac, Henri de. *Corpus mysticum: l'eucharistie et l'Église au Moyen Age étude historique*. 2e éd., rev. Et augmentée. Théologie 3. Paris: Aubier-Montaigne, 1949.
- Mallon, James, e José Alberto Barrera Marchessi. *Una Renovación divina: de una parroquia de mantenimiento a una parroquia misionera*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2015.
- Mazzolini, Sandra. «Imágenes (de la Iglesia)». Em *Diccionario de ecclesiología*, editado por Gianfranco Calabrese, Philip Goyret, Orazio Francesco Piazza, e José R. Villar. BAC maior 120. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016.
- Militello, Cettina. «Cuerpo de Cristo». Em *Diccionario de ecclesiología*, editado por Gianfranco Calabrese, Philip Goyret, Orazio Francesco Piazza, e José R. Villar. BAC maior 120. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016.
- Mondin, Battista G. *As novas ecclesiologias: uma imagem atual da igreja*. Teologia hoje. São Paulo: Edições Paulinas, 1984.
- Naro, Massimo. «Trinidad e Iglesia». Em *Diccionario de ecclesiología*, editado por Gianfranco Calabrese, Orazio Francesco Piazza, José R. Villar, e Philip Goyret. BAC maior 120. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2016.
- Ott, Ludwig, e Constantino Ruiz-Garrido. *Manual de teología dogmática*. Barcelona: Herder, 1958.
- Pastor Piñero, Félix Alejandro. *La Ecclesiología juanea según E. Schweizer*. Analecta Gregoriana 168. Roam: Editr. dell'Università Gregoriana, 1968.
- Pereira, José Miguel Barata. *Ser igreja, ser na igreja: do ser comunhão ao agir vocacional*. Lisboa: Edições Paulus, 2015.
- Pié-Ninot, Salvador. *Ecclesiología: la sacramentalidad de la comunidad cristiana*. Salamanca, España: Editorial Sígueme, 2009.
- Pinho, José Eduardo Borges de. «Lumen Gentium: a Igreja (antes, depois, 50 anos depois)».

*Theologica* 48, n. 2 (1 de junho de 2013): 257–84.

<https://doi.org/10.34632/theologica.2013.2471>.

Ratzinger, Joseph. *Iglesia, ecumenismo y política: nuevos ensayos de eclesiología*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1987.

Resane, Kelebogile. «The New Apostolic Reformation: The critical reflections of the ecclesiology of Charles Peter Wagner». *HTS Teologiese Studies / Theological Studies* 72 (8 de abril de 2016). <https://doi.org/10.4102/hts.v72i3.3240>.

Sánchez Monge, Manuel. *Eclesiología: la iglesia, misterio de comunión y misión*. Colección «Síntesis», 2,5. Madrid: Soc. de Educación Atenas, 1994.

Sarmiento, Augusto. «La eclesiología de mancio». *Teológica*, 11 12. Eds. Universidad de Navarra, 1976.

W.H.C. Frend. «Donatisme». Em *Dictionnaire encyclopédique du christianisme ancien*, editado por Angelo Di Berardino e François Vial. Paris: Cerf, 1990.

### *Gestão e Economia*

Ebert, Ronald J., e Ricky W. Griffin. *Business essentials*. 9th ed. Boston: Pearson, 2013.

Ferreira, Manuel Portugal, Nuno Rosa Reis, João Carvalho Santos, e Tânia Marques. *Gestão empresarial*, 2010.

Hoefle, Manfred J. «Peter F. Drucker – Management Needs Christian Values», sem data, 6.

Meynhardt, Timo. «The practical wisdom of Peter Drucker: roots in the Christian tradition». [http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/68847\\_29](http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/68847_29) (20 de julho de 2010). <https://doi.org/10.1108/02621711011059040>.

Neves, João César das. *A economia de Francisco: diagnóstico de um equívoco*. 1a edição. Parede: Principia, 2016.

———. *Princípios de doutrina económica da igreja*. Parede: Principia, 2013.

«Principles of Economics by Alfred Marshall». Acedido 30 de novembro de 2021. <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/bk4ch01.htm>.

The Economist. «The Francis effect», 16 de abril de 2014. <https://www.economist.com/leaders/2014/04/16/the-francis-effect>.

- Armanda. «8 Lições de liderança do Papa Francisco, o jesuíta argentino». Acedido 14 de fevereiro de 2022. <https://www.portaldalideranca.pt/lideres/as-lico-es-dos-lideres/3544-8-lico-es-de-lideranca-do-papa-francisco-o-jesu-ita-argentino-que-lidera-os-caminhos-da-igreja-catolica>.
- «A Mini-Guide to Peter Drucker and Religion/Spirituality – Bruce Rosenstein». Acedido 28 de junho de 2022. <https://bruceroseinstein.com/a-mini-guide-to-peter-drucker-and-religionspirituality/>.
- «Economic Justice for All-Pastoral Letter on Catholic Social Teaching and the U.S. Economy | USCCB». Acedido 28 de junho de 2022. <https://www.usccb.org/resources/economic-justice-all-pastoral-letter-catholic-social-teaching-and-us-economy>.
- Garrido, Ann. *Redeeming administration: 12 spiritual habits for Catholic leaders in parishes, schools, religious communities, and other institutions*. Notre Dame, Indiana: Ave Maria Press, 2013.
- Hoge, Dean R., e Patrick H. McNamara. *Plain talk about churches and money*. Bethesda, MD: Alban Institute, 1997.
- Hunter, George G. *Leading & managing a growing church*. Nashville, TN: Abingdon Press, 2000.
- Kim, D. «A Conversation on Learning Organizations with Daniel Kim. We Are What We Can Learn. Interview by Joe Flower». *The Healthcare Forum Journal* 39, n. 4 (agosto de 1996): 35–41.
- Lategan, L.O.K. «Remarks on the church in the consumer society: similarities and dissimilarities». *Acta Theologica* 24, n. 2 (14 de dezembro de 2009): 68–80. <https://doi.org/10.4314/actat.v24i2.48981>.
- Lowney, Chris. *Everyone leads: how to revitalize the Catholic Church*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2017.
- . *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*. 1. paperback print. Chicago, Ill: Loyola Press, 2005.
- Oosthuizen, A. J., e L. O. K. Lategan. «“Managing the Household of God” The Contribution from Management Sciences to the Sustainability of the Church as an Organization». *STJ | Stellenbosch Theological Journal* 1, n. 2 (2015): 551-568-551–68. <https://doi.org/10.17570/stj.2015.v1n2.a26>.
- Oosthuizen, André J. «Strategic Management of the Church as Challenge and Reality», 2016, 11.
- West, Robert. «Internal financial controls in the US Catholic Church», 1 de janeiro de 2008.
- Zach. «Peter and the Pope». Drucker Institute. Acedido 28 de junho de 2022. <https://www.drucker.institute/thedx/peter-and-the-pope/>.