

# Secretaria paroquial: uma compreensão acerca do desenvolvimento de um plano de carreira para gestão eclesiástica

Cassiana da Silva Borges Mariano de Moura\*, Fernanda Cristina Sanches-Canevesi\*\*, Carla Maria Schmidt\*\*\*, Ivanete Daga Cielo\*\*\*\*

## Resumo

No ambiente organizacional de uma paróquia, a gestão deve se preocupar com a padronização dos cargos e salários dos colaboradores, em especial dos que atuam na secretaria paroquial e, dessa forma, exercem tarefas diretamente com o pároco em todos os âmbitos, desde as esferas pastorais, administrativas, até a gestão de documentos. Os cargos desempenhados na secretaria paroquial exigem habilidades específicas e conhecimentos em diferentes áreas, a exemplo de gestão, recursos humanos e secretarial, ou seja, o colaborador necessita de capacitação nessas áreas e, ao mesmo tempo, viver a fé cristã católica. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo compreender de que forma os gestores das instituições religiosas católicas do Brasil vislumbram a implementação de um plano de carreira nas secretarias paroquiais. Para tal, como procedimentos metodológicos, adotou-se um estudo exploratório, de caráter qualitativo, por meio da aplicação de questionários aos gestores de paróquias

católicas de diferentes regiões do Brasil. Como principal resultado, aponta-se a necessidade de estabelecimento de uma política clara de cargos e salários, que almeje equiparação de cargos com as funções desempenhadas e a remuneração competente para tal.

*Palavras-chave:* Gestão paroquial. Igreja católica. Gestão por competência.

## Introdução

No mercado globalizado e contemporâneo, todo segmento, seja ele público, privado ou das organizações não governamentais e sem fins lucrativos, apresenta uma preocupação maior com o indivíduo, uma vez que, a partir do uso da tecnologia e com informações sobre políticas sociais e econômicas, as pessoas cada vez mais percebem a necessidade de um trabalho que traga não apenas a remuneração, mas que

---

Data de recebimento: 27/07/2019 | Data de aceite: 26/05/2020

<http://dx.doi.org/10.5335/ser.v15i2.9668>

\* Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: cassisb@hotmail.com

\*\* Universidade Estadual de Maringá. E-mail: fernandacsanches@gmail.com

\*\*\* Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: carlamariaschmidt@hotmail.com

\*\*\*\* Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: ivadcielo@hotmail.com

viabilize segurança e contentamento. Assim, o ambiente organizacional precisa ser agradável e atribuir satisfação ao indivíduo, pois, de acordo com Marchiori (2008), quanto maior o envolvimento, maior será o comprometimento dos funcionários.

De um lado, tem-se a organização que pretende alcançar seus objetivos, de outro, o indivíduo que possui necessidades básicas e desejos a serem alcançados. Nesse sentido, enfatiza-se a relevância da gestão de pessoas em todas as organizações, isso porque, de acordo com Fleury e Fischer (1998), a valorização dos funcionários tornou-se um diferencial competitivo estratégico no ambiente empresarial.

No entanto, autores como Pereira Neto e Ferreira (2011) citam a ausência de uma política de gestão de pessoas no terceiro setor, especialmente quando se trata da gestão administrativa das igrejas. A lacuna que se tem encontrado na gestão eclesial da igreja católica no Brasil, objeto de investigação do presente estudo, é a falta de padronização nos serviços prestados e no direcionamento do desempenho de cada função dentro da secretaria paroquial. Isso torna a gestão por vezes fatigosa, na qual, em diversos momentos, não é possível alcançar o resultado desejado, tendo em vista a inexistência, no contexto da secretaria paroquial, de planos de carreira que embasem a prática cotidiana dos funcionários.

Cabe citar que existe uma diferença entre o trabalho voluntário e o trabalho remunerado, dentro de uma gestão eclesial. Os funcionários contratados recebem remuneração pelo trabalho desempenhado. Contudo, ambos atuam juntamente com a sociedade e de maneira direta com a

comunidade, desenvolvendo trabalhos com as pastorais e os movimentos religiosos, que, por sua vez, são formados por leigos voluntários, que trabalham em prol do bem comum, auxiliando os padres na missão de evangelizar e administrar a paróquia.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo compreender de que forma os gestores das instituições religiosas católicas do Brasil vislumbram a implementação de um plano de carreira nas secretarias paroquiais. Para tanto, apresenta-se a seguinte questão norteadora de estudo: a implementação de um plano de carreira pode contribuir para o desenvolvimento e a organização da paróquia e, ao mesmo tempo, servir como incentivo aos seus colaboradores?

Assim, a realização deste estudo justifica-se tendo em vista que, nas últimas décadas, as organizações do terceiro setor, com fins não lucrativos, como entidades e igrejas, têm crescido muito. E mesmo que suas finalidades sejam distintas de uma empresa que visa o lucro, é necessário a aplicação de boas práticas de gestão e de funcionários capacitados para o desempenho das atividades, tendo em vista que tais instituições trabalham com o voluntariado e necessitam manter seus agentes sempre motivados.

Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco partes principais, além desta introdução, quais sejam: referencial teórico, que fornece um subsídio teórico para embasar o trabalho; procedimentos metodológicos, que descrevem os processos de construção prática do estudo; resultados e discussões, que abordam os achados obtidos com a investigação realizada; e, por fim, as considerações finais obtidas.

## Fundamentação teórica

Nos próximos tópicos serão abordados assuntos que versam acerca dos temas plano de carreira e secretarias paroquiais. Tal constructo teórico vem apresentar discussões quanto à necessidade e à importância de um plano de carreira para as organizações do terceiro setor.

### Plano de carreira

Para maior compreensão da abordagem teórica tratada neste estudo, faz-se necessário olhar a história da administração e perceber que já foram atribuídos ao homem valores muito simplórios, como sendo o salário apenas a recompensa para cumprir uma necessidade básica. Entende-se então que o homem procura trabalho pela recompensa financeira e não porque gosta de trabalhar, simplesmente tem medo da fome, e isso o motiva ao trabalho, essa é a definição da administração científica, que se baseou no *homo economicus* ou homem econômico (CHIAVENATO, 2003, p. 61).

Na atualidade, houve uma inversão de valores, busca-se a valorização do trabalho humano, o constante esforço pelo aprendizado, pelo aperfeiçoamento das habilidades como forma de realizar as tarefas com maior eficiência e eficácia, maximizando resultados, criando riqueza e transformando os serviços.

No entanto, percebe-se que as pessoas são influenciadas e motivadas a alcançar seus objetivos por diversas causas, tornando-se capazes de aprender sempre coisas novas e também pela necessidade de autorrealização. Na Teoria Contin-

gencial, todas as concepções anteriores a respeito da natureza humana são arcaicas e não consideram toda a complexidade do homem e tudo que o influencia. Para Chiavenato (2003, p. 536), é como o

[...] homem complexo: o homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. [...] capaz de manter seu equilíbrio interno diante das demandas feitas pelas forças externas do ambiente.

Qualquer organização tem o propósito de alcançar bons resultados, independentemente dos objetivos que se busca, como o terceiro setor, que pode ter metas diferentes de outras organizações e, no entanto, precisa estar inserido no meio administrativo, buscando recursos tecnológicos. Segundo Sochodolak e Melo Junior (2008, p. 5):

Todas as empresas, independente da atividade desempenhada ou do porte, fazem administração de cargos e salários, mesmo que não tenham uma estrutura organizacional satisfatória e responsável por tratar especificamente do assunto.

Munhê (2011, p. 15) cita que a expressão cargo remete ao “[...] conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes”. Já na visão de Knapik (*apud* RUFINO; CAGOL, 2012, p. 47), cargo consiste na “aglomeração de todas as tarefas e funções atribuídas ao seu ocupante [...]. É um composto de deveres e responsabilidades”. Dessa maneira, segundo Rufino e Cagol (2012, p. 48),

[...] se um conjunto de atividades exigir do ocupante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes de outro conjunto de atividades, tem-se como resultado no mínimo 2 cargos distintos.

Os autores complementam ainda que o cargo trata-se de toda e qualquer atividade desempenhada em relação a uma função, independentemente de o colaborador possuir ou não características que condizem com essas atividades (RUFINO; CAGOL, 2012).

O conceito de cargo passou por significativas mudanças, mas ainda é visto por muitas empresas simplesmente como uma divisão dos trabalhos. Nessa divisão, cada indivíduo corresponde a uma função dentro de uma hierarquia já desenhada. Uma vez inserido em um modelo burocrático, que aos poucos está sendo transformado em trabalhos realizados em equipe (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente, as organizações exigem eficiência para produzir com qualidade e alcançar bom nível de desempenho, buscando melhoria frequente no quesito talentos criativos e capacidade de autodireção e autocontrole, proporcionando, ao mesmo tempo, satisfação das suas necessidades individuais (CHIAVENATO, 2010).

Nesse sentido, Sochodolak e Melo Junior (2008, p. 6) afirmam que a administração de cargos e salários consiste em

[...] uma atividade e uma tarefa nada fácil, que deve acontecer de forma favorável para que os resultados alcançados sejam positivos, ou seja, [...] dependem de fatores que não podem ser desconsiderados.

Percebe-se a importância de se conhecer profundamente as necessidades da empresa, assim como as habilidades

necessárias a cada cargo. Muitos fatores internos e externos à organização atingem o indivíduo e serão determinantes na motivação ou desmotivação dele, além de implicarem no sucesso da organização.

Na visão de Chiavenato (2010), o cargo determina as atividades desempenhadas pelo colaborador, suas responsabilidades e seus deveres, definindo sua posição hierárquica na organização, ou seja, a subordinação e quem é seu subordinado. Chiavenato (2010, p. 199) ainda salienta que,

[...] para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização.

Nesse contexto, pode-se afirmar que, para a empresa alcançar alto grau de produtividade com qualidade no trabalho, é necessário que o colaborador esteja satisfeito, motivado, dentro das funções que desempenha. Para que isso se concretize, além do clima organizacional positivo, decorrente dos estilos de gestão e das condições oferecidas pela empresa, torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional, por meio de um plano claro de ascensão (PONTES, 2007).

Para Pontes (2007), planos de cargos devem propiciar carreiras profissionais, valorizando o indivíduo, integrando-os aos demais planos de recursos humanos, como avaliação, treinamento e recrutamento interno. Dessa forma, pensa-se que o plano de cargos e salários servirá para o desenvolvimento do homem na organização, e o colaborador será valorizado e fará parte da empresa de forma mais efetiva.

Rufino e Cagol (2012, p. 48) chamam a atenção para os riscos de se ter uma visão

fechada, ou seja, quando não se tem um conhecimento amplo e esclarecedor sobre determinado assunto ou termo, no caso o cargo:

Existem profissões e ocupações regulamentadas. As leis que regulamentam delimitam o campo de atuação destes profissionais, são atividades privativas que ao serem exercidas por pessoas não preparadas e registradas constitui exercício ilegal de profissão. As leis destas profissões fazem referência a atividades e não a cargos, logo não adianta criar um cargo com nome diferente, mas quando de sua aplicação o ocupante realizar atividades protegidas por lei.

Nesse sentido, segundo Chiavenato (2003), uma boa motivação está ligada a outra, como salário, objetivos, cargos, necessidade de autorrealização. Entretanto, faz-se necessário ponderar na hora de desenhar o cargo, pois este deve servir de estímulo ao colaborador, e não de meio pelo qual acarretará desmotivação. Para Chiavenato (2003, p. 537): “Valores são o conjunto de crenças e convicções sobre a realidade externa [...] uma das variáveis que se inter-relacionam, que são as percepções, valores e motivos”, ou seja, suas motivações serão percebidas de acordo com a cultura ou a partir dos sucessos e insucessos vivenciados por cada indivíduo. Dessa maneira, o cargo não pode dar mais ênfase ao trabalho do que ao indivíduo, pois ambos precisam estar em sintonia para o bom desenvolvimento das atividades em uma organização.

Nesse cenário, encontra-se o plano de carreira, que pode ocasionar maior eficiência e eficácia no desempenho das funções de cada colaborador. Segundo Chiavenato (2010, p. 227): “Carreira significa a sequên-

cia de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização”. Dutra (2001) complementa que carreira pode ser compreendida como uma sequência de posições e trabalhos desenvolvidos de forma articulada pelos indivíduos no contexto organizacional, a fim de que empregadores e funcionários sejam corresponsáveis pela gestão das carreiras.

A partir de uma estrutura de cargos e salários, a organização dispõe de instrumentos essenciais para planejar e organizar seu quadro de funcionários, com um plano de carreira, proporcionando possibilidades de crescimento pessoal e organizacional, causando motivação e profissionalismo aos seus colaboradores.

Independente da forma como os cargos foram construídos [...], são classificados nos graus e, naturalmente, passam a constituir carreiras e a empresa passa a ter um instrumento-base para o desenvolvimento dos colaboradores (PONTES, 2007, p. 337).

No entanto, Pontes (2007) salienta que a responsabilidade da definição de plano de carreira é da organização. Porém, é necessário deixar o indivíduo livre para optar, afinal, nem sempre o que a empresa tem a oferecer é o que dará prazer e realização ao colaborador (PONTES, 2007).

O desenvolvimento profissional dos colaboradores é o escopo principal de um plano de carreira. A ascensão do colaborador na carreira é resultado da conjugação dos dois principais fatores – disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas (PONTES, 2007). Analisando-se o exposto, percebe-se que são muitas as vantagens para a organização que propicia um plano de carreira

aos colaboradores, tendo em vista que, assim, conseguem atrair e reter talentos.

No tópico seguinte, apresentam-se as discussões acerca da secretaria paroquial, a qual igualmente requer melhorias quanto à gestão, buscando potencializar os serviços junto aos seus colaboradores.

## Secretaria paroquial

Compreende-se por secretaria a porta de entrada de uma paróquia, por ser o espaço em que se percebe a organização da comunidade e no qual ocorre o primeiro contato com os fiéis. Nesse contexto, Drucker (*apud* MURAD, 2007, p. 20) enfatiza que esses locais “não administram somente negócios. A primeira aplicação prática da teoria da administração ocorreu em instituições sem fins lucrativos e agências governamentais no início do século XX”. Murad (2007, p. 72) afirma que “[...] a gestão não é patrimônio das empresas. Qualquer organização, seja ela lucrativa ou não, só realizará sua missão se colocar em prática os princípios da gestão”. Pereira Neto e Ferreira (2011, p. 14) destacam que:

A Igreja Católica, como organização se estruturou sobre uma hierarquia de autoridade que, movida por uma assessoria e uma coordenação funcional, fez com que se assegurasse sua integração. A administração percebe a simplicidade da organização hierárquica da igreja, haja vista ser ela comandada mundialmente por um líder, o Papa que tem autoridade de governá-la com assistência dos Bispos que compõe o Colégio Episcopal.

Nesse contexto, os autores afirmam que os gestores da Igreja Católica Apostólica Romana precisam estar atentos às exigências da atualidade, para enfrentar

novos desafios, incentivando e motivando seus colaboradores contratados pelas leis da CLT, ou seja, os que recebem remuneração pelo trabalho desempenhado. Atualmente, as igrejas, por meio dos seus gestores:

[...] buscam estratégias que possam ajudá-las a atingir de forma eficaz os anseios dos fiéis e daqueles que ainda não aderiram a fé cristã. A gestão profissional de uma instituição como a Igreja Católica exige de todos os membros, que atuam como líderes cristãos, a busca constante pelo domínio de conhecimentos e habilidades que os ajudarão a manter um equilíbrio entre a formação recebida nos seminários e a utilização da gestão na organização que estão inseridos, no intuito de melhor desenvolver a missão evangelizadora (PEREIRA NETO; FERREIRA, 2011, p. 15).

Em complemento, uma comunidade eclesial conta, ainda, com colaboradores voluntários, que disponibilizam algumas horas semanais de trabalho sem remuneração. Dessa maneira, a qualificação profissional é basilar para o desempenho dos serviços prestados. Paralelo a isso, é desejável do funcionário, também, o conhecimento da missão da instituição que é evangelizar.

O Código de Direito Canônico (1997, p. 115) destina uma atenção especial à administração econômica, salientando a importância da capacitação dos seminaristas: os alunos devem ser instruídos em tudo o que se refere de modo específico ao ministério sagrado, particularmente na catequética e na homilética, na celebração do culto divino e principalmente dos sacramentos, no diálogo com pessoas, mesmo não católicas ou não crentes, na administração paroquial e no cumprimento de todos os outros encargos.

Dessa maneira, na secretaria paroquial, seus colaboradores, juntamente com o pároco, administram a paróquia. São os responsáveis pela organização, pelo acolhimento e pelos encaminhamentos paroquiais. Sob seus cuidados passam os clientes paroquianos ou não, que buscam orientações, serviços e/ou sacramentos. A cada dia, percebe-se a necessidade de colaboradores preparados e motivados e que saibam gerir diferentes situações na gestão de organizações eclesiais.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Canonistas (SBC) (2012, p. 1):

As empresas têm necessidade de administrar seus recursos, a fim de obter lucro. As paróquias, por sua vez, não têm como finalidade o lucro, mas necessitam de forma igualitária, administrar os seus recursos para melhor alcançar seus objetivos.

Assim, para se manter com as atividades em desenvolvimento, demanda-se das paróquias um maior nível de organização e eficácia, para que possam desenvolver suas atividades e se manter em funcionamento, sem esquecer do objetivo fundamental, que é a missão de evangelizar.

Nesse contexto, as secretarias paroquiais possuem um papel fundamental tanto na gestão administrativa das paróquias quanto em relação aos princípios e valores vivenciados em uma comunidade eclesial. Nesse cenário, a gestão da secretaria paroquial transcende o aspecto burocrático, uma vez que engloba as particularidades das igrejas no que tange aos princípios do cristianismo (CAMPOS, 2015).

Entretanto, a igreja possui também a preocupação de acompanhar as exigências de mudança que a tecnologia e o conheci-

mento trouxeram ao homem. Para Murad (2007, p. 155), “gestão é a competência e a arte para gerenciar processos e liderar pessoas, em vista da missão de qualquer organização”. Nesse sentido, Pereira (2014, p. 23) enfatiza a importância de gerir com eficácia uma paróquia, quando menciona:

Contrate ou consulte profissionais que ajudem a resolver os problemas administrativos da sua paróquia e que possam também dar formação para os agentes, nas diferentes dimensões da formação. O mesmo vale para outros serviços que envolvam bens materiais e patrimoniais da paróquia.

Em complemento, Nogueira (2008) afirma que comprar materiais, realizar obras, pagar contas, impostos e taxas envolvem o aspecto financeiro, que deve ser bem administrado. Contudo, cada dia mais há a exigência de pessoas capacitadas, profissionais que auxiliem na captação e manutenção dos recursos materiais e financeiros. Ao mesmo tempo, o autor menciona a importância de organizar a paróquia, assim como gere-se uma empresa com fins lucrativos, definindo claramente as funções e responsabilidades de cada setor. O autor ainda menciona que o objetivo da administração é conquistar que a equipe trabalhe de forma harmônica, mesmo que seja com pessoas diferentes entre si, cada um dando o seu melhor para alcançar os objetivos da instituição, através de atividades como controlar, planejar, liderar e organizar.

Avaliando-se esses conceitos, percebe-se que a administração na organização religiosa não se difere muito de uma empresa que visa lucro. O ponto central que faz toda a diferença é o fato de que a

igreja católica é o agente do bem comum e cabe-lhe satisfazer as necessidades coletivas dos fiéis. Para realizar tal benefício, os recursos são arrecadados através do dízimo dos paroquianos, e a eles tais benefícios voltam. Ou seja, a igreja apenas administra ao mesmo tempo em que cabe informar como os recursos foram empregados (NOGUEIRA, 2008). Nogueira (2008, p. 38) ainda afirma:

A Igreja tem características peculiares que lhes são próprias, dentre as quais destacam-se o sistema organizacional próprio, direito universal e particular, o patrimônio eclesiástico, descentralização administrativa jurisdicional. Essa característica, além de envolver exigências técnicas, envolve a ética, responsabilidade individual e a corresponsabilidade funcional da instituição, alicerçados em legabilidade, liceidade, legitimidade documentos idôneos e formalidades técnica.

Ademais, a instituição deve se preocupar com cada uma das pessoas envolvidas, bispos, padres, diáconos, seminaristas, religiosos e leigos. Percebe-se a necessidade de manter a gestão atualizada, de acordo com as exigências presentes em novas formas de liderar pessoas, já que, somente assim, os gestores estarão dispostos a definir metas, traçar estratégias e realizar atividades, gerando mudanças (PEREIRA NETO; FERREIRA, 2011). Pereira Neto e Ferreira (2011, p. 16) afirmam que:

[...] não existe a pretensão de priorizar a gestão e inferiorizar a espiritualidade, mas articular de uma maneira satisfatória estes dois pilares. Percebemos que atualmente uma organização cristã sem gestão fracassa e se lhe faltar a espiritualidade se esvazia.

Ou seja, para uma gestão eclesiástica eficaz, tanto os aspectos administrativos quanto a espiritualidade devem ser levados em consideração.

Em complemento a essa ideia, Nogueira (2008, p. 41) enfatiza:

Ativar a administração econômica em nada poderá denegrir a Igreja; muito pelo contrário, servirá de exemplo, pois é perfeitamente possível conciliar rentabilidade, eficiência e organização sem recorrer a mecanismos incompatíveis com a ética e a moral cristã. A administração sendo conduzida dentro de normas técnico-científicas com ética e eficiência visa as necessidades econômico-financeiras da paróquia, tendo em vista as necessidades, em função dos fins e missão, necessitando de investimento para a manutenção e conservação das atividades, realização de seus planos e projetos.

Compreende-se, no entanto, que a igreja aos poucos vem se equiparando a uma empresa, visto que se percebe a necessidade de administrar de forma eficaz, para maximizar os recursos, para que todo o trabalho e a missão sejam desenvolvidos de maneira satisfatória. A secretaria paroquial deve ser o local no qual o pároco, como gestor, encontre todo amparo para bem administrar a comunidade, tendo em vista que a ele cabe ainda, de forma mais profunda, cuidar de toda a assessoria pastoral, motivando a comunidade, envolvendo-os de tal forma que assumam o pastoreio com responsabilidade e alegria.

Dessa forma, fica clara a necessidade de se contratar profissionais capacitados para cada função em específico; no entanto, para atrair e reter esses profissionais, é fundamental ter um plano de cargos e salários e um plano de carreira.

## Procedimentos metodológicos

Quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se como de cunho exploratório, baseado em bibliografias acerca do tema em questão. Severino (2007) afirma que a pesquisa exploratória permite um levantamento de informações acerca dos objetivos da pesquisa, ou seja, avaliar com base nas ideias dos autores da área e trazer essa realidade para a organização em questão, constatando a veracidade das necessidades de readequação na gestão paroquial.

Ademais, este estudo tem peculiaridade descritiva, pois visou descrever a realidade de um público específico, qual seja, os secretários paroquiais, bem como seus comportamentos como colaboradores, além de explorar a percepção dos párocos. Gil (2009, p. 42) afirma que a pesquisa descritiva tem “[...]como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Assim, de modo a buscar respostas às questões da pesquisa, a abordagem qualitativa fundamenta o arcabouço metodológico predominante no estudo, tanto em função da natureza do problema quanto pelo nível de aprofundamento desejado. No que tange à coleta de dados, foi desenvolvido um questionário composto de onze perguntas (três fechadas e de múltipla escolha e oito abertas), que buscaram compreender os métodos de contratação existentes nas paróquias das igrejas católicas de todas as regiões do país. Inicialmente, realizou-se um pré-teste do questionário, com três pes-

soas de diferentes segmentos, para perceber se as questões estavam compreensíveis e, ainda, se o número e a sequência delas estavam adequados.

Na sequência, o questionário final, previamente testado foi enviado a gestores de paróquias de diferentes regiões do Brasil, por meio da ferramenta Formulários Google. O instrumento foi encaminhado de diferentes formas: via e-mail, via aplicativo de mensagens (WhatsApp), via rede social (Facebook) e, ainda, por meio de um sistema de gestão paroquial (SGCP) utilizado por algumas dioceses. O questionário foi encaminhado ao total de contatos existentes no momento da pesquisa, sendo, portanto, realizado por acessibilidade. Do total de questionários enviados, obteve-se retorno de 21, advindos de diferentes regiões do país.

É importante destacar a dificuldade em obter as respostas, uma vez que se tratou de um processo que dependia da colaboração do secretário ou colaborador da paróquia, que, ao receber o questionário, deveria repassá-lo ao pároco, e, posteriormente, do desprendimento do padre em disponibilizar seu tempo para responder e enviar o questionário, visto que muitos possuem dificuldade com a ferramenta utilizada e com a própria internet.

Por fim, os dados coletados foram tabulados por meio da utilização do *software* Microsoft Excel e da análise descritiva. Assim, foi possível compreender a visão dos padres/párocos a respeito da necessidade de um plano de carreira para as secretarias paroquiais.

## Resultados e discussão

Tendo em vista o objetivo do estudo, compreender de que forma os gestores das instituições religiosas católicas do Brasil vislumbram a implementação de um plano de carreira nas secretarias paroquiais, aplicou-se uma pesquisa com gestores paroquiais de diferentes regiões do país. O tópico a seguir explana os principais resultados obtidos com a investigação.

### Aplicação dos questionários

Com o objetivo de conhecer as diversas práticas realizadas pelas paróquias do Brasil, enviou-se um questionário para gestores e paróquias católicas de diferentes estados brasileiros, dos quais se obteve um total de 21 respostas, sendo essas de 8 estados brasileiros, conforme pode-se observar na Figura 1.

Figura 1 – Percentual de respostas obtidas por estado brasileiro

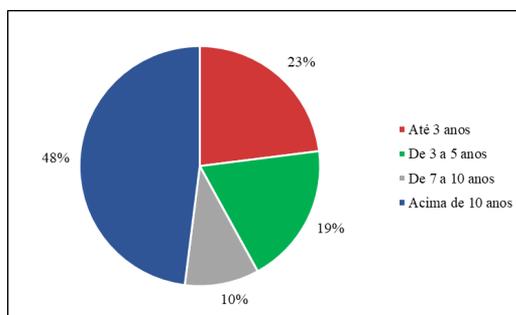


Fonte: dados da pesquisa, 2018; Plataforma Bing Geo Names, 2020.

Conforme se observa na Figura 1, a maior parte das respostas obtidas são oriundas do estado do Paraná, seguido do estado de São Paulo e do Distrito Federal. Nesses, as pesquisadoras possuíam um maior alcance nas redes de contatos. Contudo, destaca-se a participação de respondentes em demais regiões do país, além de Sul e Sudeste, como Nordeste e Centro-Sul.

De acordo com os dados apontados no Gráfico 1, 57% dos padres atuam em suas paróquias como gestores há mais de 7 anos, o que demonstra que, em sua maioria, possuem experiência com gestão de pessoas e, portanto, podem avaliar a necessidade de ajustar os cargos com as funções que seus colaboradores desempenham nas paróquias.

Gráfico 1 – Tempo de atuação dos padres como párocos



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Vale ressaltar que esse questionamento não visava saber se esse período como pároco ocorreu na mesma comunidade, tendo em vista que os padres são regularmente transferidos de uma paróquia a outra, sempre que houver a necessidade. Essa flexibilidade oportuniza maior experi-

ência, com realidades distintas nas várias regiões de cada diocese.

Em relação aos métodos utilizados para a admissão dos funcionários, perguntou-se sobre a necessidade de uma equipe preparada para atender as demandas da secretaria paroquial. Os respondentes, em sua maioria, falaram sobre a necessidade de uma equipe eficiente para representar a paróquia. Além disso, apontaram também habilidades necessárias para um colaborador com características voltadas a acolhida e relações interpessoais, facilitando as demandas exigidas com os grupos de pastorais e movimentos. Nesse quesito, enfatiza o respondente 15: “A secretaria paroquial é o cartão de visita da paróquia, se a mesma não é organizada, objetiva e atenta, toda a comunidade sofre”.

Os participantes ressaltaram ainda que o colaborador deve ser proativo e voltado para as necessidades da comunidade como um todo, bem como deve atender as exigências de um profissional. O respondente 11 relata:

A paróquia na dimensão administrativa é como uma empresa: atendimento adequado à demanda de público, documentações oficiais a serem arquivados e despachados. Seguimento a toda parte legal conforme escritório central.

Em complemento a essa ideia, Campos (2015) afirma que, no decorrer da história humana, há necessidade de sensatez e preparo para conseguir perceber as demandas do contexto econômico e social, que cada vez mais exige disciplina.

No que se refere aos requisitos utilizados na contratação de novos funcionários, as respostas foram unânimes, de que o candidato deve estar ligado à comunidade e professar a fé católica, uma vez que este

exercerá uma função que será uma extensão do pároco, resolvendo desde questões simples até questões específicas e complexas, como encaminhamentos ligados à espiritualidade e a trabalhos administrativos da paróquia; ou seja, o secretário paroquial desenvolve um trabalho de verdadeiro assessor. Além disso, os secretários auxiliam ainda os leigos que atuam na comunidade como voluntários em muitas das frentes de trabalho desenvolvidas, dentro de cada igreja particular.

Nesse sentido, Pereira Neto e Ferreira (2011) afirmam que a igreja e seus gestores e líderes precisam buscar constantemente habilidades e conhecimentos para manter o equilíbrio entre fé, formação e administração. Muitos participantes da pesquisa apontaram a necessidade de um profissional capacitado para o cargo, ou seja, não basta apenas ser um fiel na comunidade, como salienta o respondente 1:

O molde de ser apenas indicado por alguém que seja bacana (por exemplo uma comadre piedosa) está superado. A comunidade precisa de resoluções e o padre precisa estar livre para os seus afazeres [...]. Tal função demanda de conhecimentos específicos, logo a pessoa precisa ser qualificada para a função. O melhor caminho que encontrei foi viver sondando os dons das pessoas em vista desta possibilidade. Já encontrei pessoas com formação boa, mas de caráter pequeno. [...]. Uma boa entrevista ajuda bastante, mas nada como uma boa experiência de convivência. [...] quando encontrei a pessoa certa para a secretaria, foi como achar um anjo para minha vida e para o bem-estar da paróquia.

Ressalta-se, ainda, entre os respondentes, que a prática na contratação dos funcionários é por indicação de pessoas da comunidade, observando algumas forma-

ções básicas, como noções administrativas, economia e informática, constatações feitas através de entrevistas.

Além disso, questionou-se a respeito da formação e das habilidades requeridas dos candidatos no momento da contratação e se esses métodos têm atingido os objetivos das paróquias. A formação necessária apontada primeiramente foi ensino médio completo, posteriormente, também foram mencionados como importantes: formação em administração, informática, recursos humanos, pedagogia, filosofia e catequese.

Sobre se esses métodos têm atingido os objetivos da paróquia, tanto como instituição religiosa quanto como uma organização formal, percebeu-se que ainda há um caminho a ser percorrido. Isso porque, em algumas respostas, observou-se que os objetivos são atingidos, mas não na sua totalidade, já que não existe uma normativa para tal. Dessa maneira, afirma o respondente 1:

Aos poucos este êxito tem sido alcançado. Quando isso não está satisfatório, certamente é causa do gestor que não se ocupou devidamente com isso. Ou não encontrou a pessoa certa, ou não instruiu adequadamente [...] ou ainda não pode remunerar um profissional a altura.

Em algumas dioceses, já há uma preocupação no momento da contratação, como enfatiza o respondente 6: “a Mitra disponibiliza treinamentos antes da efetivação, isso ajuda muito”. Outras oferecem cursos de capacitação para os já funcionários, como salienta o respondente 19: “A Arquidiocese oferece encontros e cursos de formação para os secretários”. Entretanto, algumas paróquias buscam formações para os secretários em outras instâncias, como é o caso do Congresso Nacional para

Secretários Paroquiais (CONASPAR), ao qual se referiu o respondente 11:

Estamos adotando métodos e formação específicos [...] participaram 3 funcionários em 2 CONASPAR, e posteriormente, manhãs de estudo com repasse a todos pelos congressistas.

Nesse sentido, Nogueira (2008) salienta que a instituição católica possui características próprias, e todas envolvem ética, responsabilidade individual e em equipe.

Outrossim, quanto a perceber a necessidade de preparar seus colaboradores com treinamentos e formações, as respostas e os argumentos são unânimes sobre a importância e a necessidade de instruir os colaboradores paroquiais para o desenvolvimento no aspecto administrativo, até porque, atualmente, os funcionários são amparados por leis trabalhistas e todos dispõem de seus direitos.

A maioria afirma que a formação deve ser uma atribuição da diocese, como maneira de padronizar o atendimento nas secretarias paroquiais, assim como cita o respondente 10:

A diocese deve intimar todos os párocos e secretárias (os) para uma formação conjunta. [...] Normas e critérios que devem ser relevantes para uma postura da diocese na Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB.

Em relação às respostas ao questionamento sobre a necessidade de um plano de carreira, cargos e salários para secretários paroquiais, percebeu-se o conhecimento por parte dos gestores com relação à normalização das funções e obrigações como empresa. No entanto, há paróquias que não têm possibilidades financeiras para manter uma estrutura de carreira paroquial, e esse acaba sendo um empecilho.

Outra dificuldade apontada é a falta de indicadores para ponderar um plano de carreira, cargos e salários, como argumenta o respondente 3: “Creio que seria muito justo, mas não sei como implantar isso na minha paróquia porque precisaria de instrumentos adequados para medir os indicadores, bem como quais seriam esses indicadores base para o plano de carreira”.

Sabendo que traz uma maior motivação aos colaboradores, algumas dioceses possuem um trabalho de recursos humanos na própria Mitra, e essa regulamentação os salários, buscando padronizar os salários em todas as paróquias da diocese. Percebe-se que os padres acreditam ser necessário uma regulamentação de salários e uma progressão desses, e que, no entanto, um plano de carreira deveria ser pensado a partir da Mitra Diocesana. Segundo o respondente 15:

Seria importante um plano de carreira, cargos e salários, mas não em nível paroquial. Penso que seria interessante que tivesse um critério diocesano para evitar que pessoas desempenhando a mesma função em paróquias distintas tivessem salários muito diferentes umas das outras.

Em complemento a esse contexto, investigou-se a questão referente ao plano de carreira, cargos e salários ser um fator de motivação aos colaboradores. Os respondentes afirmam, na sua maioria, que sim, sem perder de vista o principal objetivo que é a missão de evangelizar, mas que ela aconteça com muito profissionalismo. Conforme sugere o respondente 9:

Qualquer que seja a profissão, eu tenho que valorizar o seu profissionalismo. É claro que precisam ser valorizados, até mesmo para que o profissional possa exercer a sua função com mais entusiasmo.

Desse modo, compreende-se que a formalização de uma política clara de cargos e salários traria um clima organizacional positivo e, portanto, motivação aos colaboradores (PONTES, 2007).

Quanto à necessidade de uma formação acadêmica específica para atuar como um secretário paroquial, os padres, na sua maioria, demonstraram preocupação com uma formação acadêmica adequada, indicando algumas áreas como sugestão a partir da realidade vivida nas paróquias, como psicologia, contabilidade, administração e secretariado executivo. O respondente 3 enfatiza:

A formação acadêmica específica para secretariado eu creio que já exista, mas seria importante haver disciplinas exclusivas para o secretariado eclesial, dados os expedientes próprios deste campo de atuação como o dado pressuposto da fé e os conhecimentos doutrinários e administrativos.

Os secretários paroquiais desenvolvem trabalhos que permeiam funções simples e outras mais complexas, como a nulidade matrimonial e a informatização das paróquias, fato que, segundo o respondente 7, exige experiência maior.

No que concerne às habilidades necessárias para um secretário paroquial, as opiniões dos gestores são convergentes. Eles especificam que é necessário que esse profissional mantenha equilíbrio pessoal, com capacidade de assimilar atitudes coerentes, ser proativo, ter capacidade de ouvir, instruir e manter sigilo. Ademais, elencaram como características exigidas desse profissional: ser honesto e humilde, ter empatia, ser receptivo, acolhedor, capaz de perceber as reais necessidades do trabalho.

Por fim, na última questão, referente à existência de uma estrutura de cargos e salários na paróquia, 13 padres, ou seja, 61,9% dos respondentes, afirmaram que sua paróquia não possui uma estrutura de cargos e salários; enquanto 8 respondentes (38,1%) possuem algum tipo de estrutura para cargos e salários; alguns recebem essas orientações da própria Mitra Diocesana, outros de acordo com orientações do escritório contábil ou do sindicato.

Pelo exposto, entende-se que a implementação de um plano de carreira pode contribuir significativamente para o desenvolvimento e a organização das paróquias, bem como servir de incentivo aos colaboradores.

## Considerações finais

Entende-se que a padronização em relação às funções desempenhadas pelos colaboradores na secretaria paroquial afetará toda a organização, os funcionários, os padres da paróquia e toda a comunidade de forma positiva, ou seja, poderá manter um equilíbrio interno e externo, em vista da organização e da autorrealização. Segundo Sochodolak e Melo Junior (2008), muitos são os fatores que interferem na organização, podendo desenvolver uma desarmonia entre a prática da empresa e a capacidade de resposta desta para as necessidades da instituição.

O equilíbrio interno é atingido com o bom planejamento dos cargos, evitando comparações entre os colaboradores, e o equilíbrio externo é alcançado por meio de ajustes salariais com o próprio mercado de trabalho (PONTES, 2006). Afinal, quando se detém um plano de cargos e salários,

mantendo-se a igualdade, os colaboradores trabalham com maior tranquilidade pela transparência da política de trabalho da própria organização.

Analisando as respostas dos questionários, sugere-se que a implantação de uma política de plano de carreira deva partir da Mitra Diocesana, que é a matriz de todas as paróquias. Essa ação traria maior segurança aos párocos, que teriam uma ação conjunta e de padronização de cargos, habilidades e remuneração adequada. Contudo, os resultados também apontaram as diversas realidades existentes nas dioceses de todo o Brasil, de modo que em algumas se mostra inviável essa implantação por falta de recursos financeiros.

Assim, sugere-se que os gestores (párocos), quando ainda não dispuserem da possibilidade de um plano de carreira em suas paróquias, procurem o auxílio de uma consultoria, e que o primeiro passo seja um processo de recrutamento e seleção adequado, em nova contratação. Dessa maneira, será possível a identificação das habilidades e do perfil necessários para o cargo pretendido.

Com efeito, outro aspecto determinante é o da formação continuada desses colaboradores. É fundamental que gastos com pessoas sejam entendidos como investimento. Segundo Drucker (2002, p. 54): “A primeira coisa que aprendemos – e que foi um choque brusco – é que o capital não pode ser substituído pela mão de obra (isto é, as pessoas) no trabalho intelectual”.

De modo geral, o fato de um colaborador realizar cursos de capacitação técnica e momentos de espiritualidade reverterá em grande benefício próprio e organiza-

cional, mantendo a equipe capacitada e motivada. Com efeito, trará bom retorno para a paróquia, deixando o pároco livre para desempenhar suas funções específicas e intransferíveis, que, além de presidir a equipe administrativa, responde por seus contratos jurídicos e tem o encargo de pastorear, ou seja, ensinar e santificar (CÓDIGO..., 1997).

Sugere-se, ainda, a inclusão de uma formação para os seminaristas, ou seja, os que ainda estão no período de formação e discernimento vocacional, um estudo sobre administração e gestão de pessoas, tendo em vista que, quando padres, necessitarão atuar também na esfera administrativa e, se não dispuserem de uma equipe de conselho de economia na comunidade que os auxilie na administração, muitas serão as dificuldades enfrentadas sem a capacitação adequada.

## Parish office: an understanding about the development of a career plan for ecclesiastical management

### Abstract

In the organizational environment of a parish, the management must be concerned with standardizing the positions and salaries of employees, especially those who work in the parish secretariat and perform tasks directly with the parish priest in all areas, from the spheres pastoral and administrative, to the document management. The positions held in the parish secretariat require specific skills and knowledge in different areas, such as management, human resources and secretarial area, that means, the employee needs to have training in these areas and, at the same time, live the Catholic Christian faith. In this sense, this study aims to

understand how the managers of Catholic religious institutions in Brazil understands the implementation of a career plan in parish departments. For this, as methodological procedures, was adopted an exploratory study of a qualitative character, through the application of questionnaires to the managers of Catholic parishes in different regions of Brazil. The main results point to the need to establish a clear policy of positions and salaries, which aims to match positions with the functions performed and the competent remuneration for that purpose.

*Keywords:* Parish management. Catholic Church. Competency-based management.

## Referências

- CAMPOS, Daniel Aparecido. *Congresso Nacional de Gestão Eclesial*. 2015. Disponível em: <https://conage.catholicus.org.br>. Acesso em: 12 jan. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CÓDIGO de Direito Canônico. 10. ed. São Paulo: Loyola, 1997.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *O Melhor de Peter Drucker, A Administração*. São Paulo: Nobel, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 90-94, abr./jun. 1998.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MUNHÊ, Vilma Pimenta Cirilo. *Plano de cargos e salários e benefícios*. Maringá, 2011.

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

NOGUEIRA, Luiz Rogério. *Gestão administrativa e financeira eclesiástica*. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PEREIRA, José Carlos. *Gestão eficaz: sugestões para a renovação paroquial*. São Paulo: Paulus, 2014.

PEREIRA NETO, Antonio Vicente; FERREIRA, Marcio Reinaldo Lucena. Modelo de gestão eclesial na paróquia Nossa Senhora Aparecida: novos desafios. *Revista Cultural e Científica da FAEX*, v. 9, n. 9, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários, carreira e remuneração*. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

RUFINO, Jose Divaldo; CAGOL, Fernanda. Plano de cargos, carreira e salários no contexto do sistema único de assistência social: SUAS do Paraná. *Caderno Gestão Pública*, v. 1, n. 1, 2012.

SBC. SOCIEDADE BRASILEIRA DE CANONISTAS. *Administração paroquial*. 2012. Disponível em: <http://www.infosbc.org.br>. Acesso em: 20 maio 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

SOCHODOLAK, Cleberson Rodrigo; MELO JUNIOR, Aroldo Messias de. O plano de cargos e salários como ferramenta de gestão. *Revista Eletrônica Lato Sensu-Ciências Sociais Aplicada*, Paraná, v. 3, n. 1, 2008.