



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

WICLEY MARTINS SANTANA

**GESTÃO ECLESIAL E EMPRESARIAL: UM ESTUDO DAS SUAS
ESPECIFICIDADES E SIMILARIDADES**

Guanambi/BA

2024



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

WICLEY MARTINS SANTANA

**GESTÃO ECLESIAL E EMPRESARIAL: UM ESTUDO DAS SUAS
ESPECIFICIDADES E SIMILARIDADES**

Artigo apresentado como pré-requisito para a conclusão da disciplina TCC II, do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador (a): Dr. Antônio Ribeiro Bomfim

Guanambi/BA

2024

WICLEY MARTINS SANTANA

**GESTÃO ECLESIAL E EMPRESARIAL: UM ESTUDO DAS SUAS
ESPECIFICIDADES E SIMILARIDADES**

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Guanambi, 10 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Ribeiro Bomfim
Universidade do Estado da Bahia

Prof. Pós-Dr. Cláudio Roberto Meira de Oliveira
Universidade do Estado da Bahia

Prof. Esp. Jane Kelly Nascimento Porto Guimarães
Universidade do Estado da Bahia

GESTÃO ECLESIAL E EMPRESARIAL: UM ESTUDO DAS SUAS ESPECIFICIDADES E SIMILARIDADES

Wicley Martins Santana¹
Antônio Ribeiro Bomfim²

RESUMO

O presente estudo investiga a gestão eclesial da Paróquia São Geraldo Majella, comparando-a com práticas empresariais. Observou-se que a Paróquia possui uma estrutura organizacional sólida e hierarquizada, com decisões compartilhadas entre o pároco e os conselhos pastorais e administrativos. A gestão financeira enfrenta desafios devido à variabilidade das receitas, dependentes de doações e contribuições voluntárias. A liderança do pároco é fundamental para motivar os voluntários, essenciais para as atividades paroquiais. A comunicação e o marketing são realizados de forma estratégica para engajar a comunidade. A análise destaca a importância da formação contínua de lideranças, manutenção de fundo de reserva e melhoria na comunicação interna e externa. Conclui-se que práticas de gestão de empresas podem ser aplicadas e adaptadas ao contexto eclesial para aprimorar a eficiência e sustentabilidade das atividades.

Palavras-chave: Gestão eclesial, estrutura organizacional, gestão financeira, liderança, comunicação

ABSTRACT

This study investigates the ecclesial management of the São Geraldo Majella Parish, comparing it with business practices. It was observed that the Parish has a solid and hierarchical organizational structure, with decisions shared between the pastor and pastoral and administrative councils. Financial management faces challenges due to the variability of income, dependent on donations and voluntary contributions. The pastor's leadership is crucial for motivating volunteers, essential for parish activities. Communication and marketing are strategically conducted to engage the community. The analysis highlights the importance of continuous leadership training, maintaining a reserve fund, and improving internal and external communication. It concludes that business management practices can be applied and adapted to the ecclesial context to enhance the efficiency and sustainability of activities.

Keywords: Ecclesial management, organizational structure, financial management, leadership, communication

¹ Acadêmico do 8º período do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDC CAMPUS XII. E-mail: wicleymartins@hotmail.com.

² Professor. Orientador. Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDC XII. Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade do Descobrimento. Mestre em Ciências Ambientais pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Doutorado em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail: abomfim@uneb.br.

1. INTRODUÇÃO

Em uma organização, dependendo do seu tamanho e complexidade das operações, coexistem as práticas básicas da administração empresarial. Essas práticas são desempenhadas por uma ou várias pessoas e incluem o gerenciamento de produtos e serviços, estratégias de marketing, produção, operações, recursos materiais, humanos e financeiros. Outro ponto em comum é o fato de todas as atividades organizacionais envolverem direto ou indiretamente recursos financeiros e, portanto, são orientadas para a obtenção ou geração de lucro ou superávit, dependendo do tipo de organização (Kuhn, 2012).

Algumas organizações, como as que compõem o Terceiro Setor, apesar de serem empresas privadas, possuem especificidades, aspectos estruturais e operacionais distintos das demais empresas privadas do mercado. Essas diferenças são decorrentes de contextos particulares, bem como missões e visões distintas (Santos e Pelissari, 2020).

Quando trata-se de entidades religiosas, por exemplo, estamos diante de uma gestão bastante particular, pois seus recursos materiais, financeiros e humanos são limitados e variáveis, suas despesas são constantes e a manutenção das suas atividades é, em sua maioria, baseada em mecanismos voluntários. Ressalta-se que a sua razão de existir não é o lucro. Apesar de depender diretamente de superávits para manutenção e continuidade das suas atividades, seu objetivo fim sempre será a satisfação de necessidades sociais. Portanto, a tomada de decisão deve estar centrada sempre na missão e considerar não apenas critérios objetivos, mas também os subjetivos (Pereira et al., 2013).

De acordo com Chiavenato (1994), essas organizações enfrentam um grande desafio: a adoção de técnicas de gestão apropriadas que requer habilidades superiores na aquisição, alocação e controle de recursos, que são essenciais para garantir sua eficácia e a sustentabilidade. Assim, exige gestão diferenciada. Não se administra uma entidade sem fins lucrativos com as mesmas estratégias aplicadas a uma entidade que objetiva o lucro. É importante reconhecer as especificidades dessas organizações para desenvolver estratégias de gestão mais adaptadas à sua realidade.

De modo que essas especificidades não anulam a necessidade de uma administração. Há um equívoco comum de se pensar a aplicação da gestão unicamente em ambientes empresariais. De fato, não há de se negar que todas as

teorias modernas que se construíram ao longo do tempo e que hoje constituem a administração enquanto ciência social aplicada, se desenvolveram com objetivo único de elevar o lucro e alcançar o sucesso nos negócios.

Engana-se, porém, quem pensa que as entidades religiosas não precisam de uma eficiente gestão. Pelo contrário, gerenciar os recursos e pessoas, ter um planejamento financeiro, traçar estratégias de comunicação, definir objetivos e metas, gerenciar riscos e estabelecer um processo de tomada de decisão tornam-se critérios essenciais. De igual modo que uma empresa bem administrada consegue atingir o lucro que almeja, uma igreja bem administrada consegue atingir seus objetivos missionários. Não se trata de priorizar a gestão e inferiorizar a espiritualidade, mas articular de uma maneira satisfatória estes dois pilares. Uma organização cristã sem gestão fracassa e se lhe faltar a espiritualidade se esvazia (Dall'ó, 2020).

Partindo deste contexto, essa pesquisa tem a intenção de analisar como a administração de entidades religiosas se difere e se iguala das demais organizações empresariais em termos de seus objetivos, valores e práticas, e como encontrar um equilíbrio que garanta o fiel exercício de sua missão e a gestão eficiente de seus recursos. Paralelamente a este, destaca-se como objetivos específicos, compreender as principais características da administração eclesial, sobretudo sua estrutura organizacional, composição, processos decisórios e cultura institucional; identificar as atuais práticas de cariz gestor na organização em estudo elucidando a relação entre missão, valores, princípios da entidade religiosa; discutir a importância das práticas de gestão nas instituições religiosas, incluindo seu impacto na administração de recursos, na construção de relações interpessoais e na manutenção de suas atividades.

Este estudo começa com uma introdução que destaca a relevância da gestão eclesial e empresarial, apresentando os objetivos que visam ser alcançados por meio da pesquisa. No referencial teórico, serão abordados aspectos relacionados à administração eclesial e empresarial, incluindo suas características, estratégias, desafios e contribuições para o fiel cumprimento da missão das instituições religiosas.

A pesquisa segue com a descrição metodológica, utilizando-se de um estudo de caso de natureza qualitativa. Serão realizadas uma pesquisa bibliográfica e uma observação participante na Paróquia São Geraldo Majella, entidade religiosa constituída e formalizada em 2016, pertencente hierarquicamente à Diocese de

Caetité, circunscrição eclesiástica da Igreja Católica no Brasil. Situada no município de Guanambi, Estado da Bahia, a Paróquia atende pastoralmente 23 bairros no perímetro urbano, um distrito e suas respectivas comunidades rurais adjacentes.

Após a coleta e análise dos dados, os resultados obtidos serão apresentados, oferecendo uma análise crítica sobre as especificidades da administração eclesial e empresarial, bem como possíveis contribuições para o aprimoramento dessas práticas nas instituições religiosas.

2. GESTÃO ECLESIAL

Duas instituições contribuíram significativamente para o desenvolvimento da ciência administrativa: A Igreja Católica Apostólica Romana e as Instituições Militares. A estrutura organizacional simples e eficiente da Igreja e a estrutura linear combinada com o princípio da unidade de comando das organizações militares serviram de modelo para muitas organizações surgidas no fim do século XIX e início do século XX (Chiavenato, 2021).

Ativa desde os tempos coloniais, a Igreja Católica passou por transformações significativas ao longo dos anos, sobretudo no que tange a sua atuação junto ao estado e a sociedade. Na sua evolução histórica, porém, permaneceu seu modelo de gestão em diferentes níveis de autoridade e responsabilidade visando garantir que a Igreja seja administrada de forma eficaz e que suas necessidades espirituais e pastorais sejam atendidas.

De acordo com Pereira Neto e Ferreira (2011), a estrutura organizacional da Igreja Católica foi desenvolvida com base em uma hierarquia de autoridade, sustentada por uma assessoria e coordenação funcional, o que garantiu a sua integração.

A terminologia "gestão eclesial" ou "gestão eclesiástica" derivam do grego "ekklesia" que significa "assembleia" ou "Igreja" (Viola, 2021). E refere-se à administração e supervisão das atividades, recursos e pessoal de uma organização religiosa, como uma igreja ou outra instituição religiosa. Isso inclui a gestão financeira, recursos humanos, logística, planejamento estratégico, desenvolvimento de programas, e a coordenação de eventos e serviços religiosos.

Desde os primeiros tempos da Igreja até os dias atuais essa gestão é responsabilidade dos líderes religiosos, como bispos e padres, que são responsáveis

pela administração dos bens da igreja, terras e outras propriedades. A administração sempre foi tratada mais como uma extensão das responsabilidades espirituais.

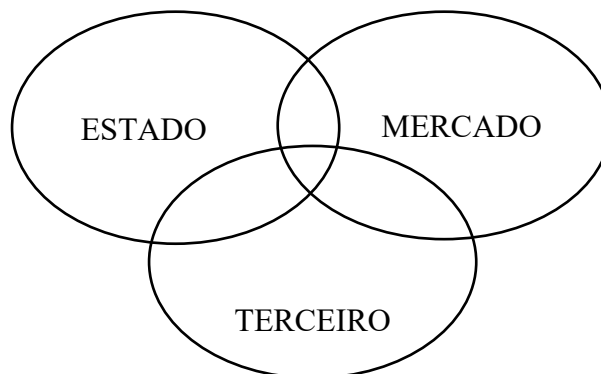
Com o crescimento das igrejas em número de membros e atividades sociais (educação, saúde, assistência social), a necessidade de uma gestão mais profissional e sistematizada tornou-se evidente. Atualmente, a gestão desempenha um papel crucial na interação com a espiritualidade. Não há mais espaço para o amadorismo nesse campo. Segundo Murad (2007, p. 72), “qualquer organização, seja ela lucrativa ou não, só realizará sua missão se colocar em prática os princípios da gestão”.

Portanto, a aplicação de gestão dentro de contextos religiosos não é nova, mas a formalização e a sistematização da gestão eclesial como um campo de estudo específico e prática é relativamente recente, emergindo principalmente nos séculos XX e XXI.

3. ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO ECLESIAL

Salamon e Anheier (1992) propõem uma classificação das organizações de acordo a suas características estruturais e operacionais. Dessa forma, as organizações podem ser divididas em três grandes grupos, ou setores. Sendo o Primeiro Setor constituído pelas entidades governamentais que fazem parte do Estado e exercem atividades públicas. O Segundo Setor composto por empresas privadas que fazem parte do mercado e possuem o lucro como finalidade e o Terceiro Setor formado pelas organizações privadas sem fins lucrativos. A seguir, a Figura 1 ilustra essa divisão de forma esquemática:

Figura 1: A tríade entre os três setores.



Fonte: Fonseca, 2000.

Não há uma definição precisa e clara para as Entidades Sem Fins Lucrativos (Olak e Nascimento, 2006). A expressão é amplamente utilizada para designar as organizações privadas, formais, auto gestionárias, que não distribuem lucros aos seus dirigentes e que envolvem algum tipo de trabalho voluntário (Salamon; Anheier, 1992). Organizações com essas características formam o que comumente conhecemos como Terceiro Setor.

Silva (2010) sugere que o terceiro setor brasileiro se originou com base em princípios de filantropia e caridade religiosa, e que as primeiras organizações da sociedade civil brasileira foram as Santas Casas de Misericórdia, estabelecidas no século XVI, geridas pela Igreja Católica e que ainda estão em operação até hoje.

No caso da Igreja Católica, destaca-se que, no Brasil ela tem reconhecimento legal de sua personalidade jurídica através de decreto firmado com a República Federativa do Brasil e a Santa Sé. O Acordo entre a República Federativa do Brasil e a Santa Sé, relativo ao Estatuto Jurídico da Igreja Católica no Brasil, foi aprovado pelo Congresso Nacional brasileiro através do Decreto Legislativo nº 698, de 7 de outubro de 2009, e promulgado pela Lei nº 11.985, de 16 de julho de 2009 (Giumbelli, 2011). Portanto, a Igreja Católica é considerada uma organização religiosa no âmbito do Direito Privado (Brasil, 2002), tem personalidade jurídica internacional, representada pelo Estado da Santa Sé e não possui caráter econômico nem fins lucrativos (Mañas e Medeiros, 2012).

4. CARACTERÍSTICAS DAS GESTÃO ECLESIAL

As organizações que compõem o terceiro setor têm como objetivo principal, a promoção do bem comum e o desenvolvimento social do meio em que estão inseridas. Drucker (1995) afirma que “[...] a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. “Podem conter objetivos filantrópicos, sociais, culturais, recreativos, religiosos, artísticos” (Martins et al., 2011, p. 2).

Ressalte-se que, apesar da ausência de finalidade lucrativa, o exercício de sua missão depende de recursos pecuniários. Assim, a obtenção de recursos financeiros não é um fim, mas é um meio. Pela necessidade de serem autossustentáveis e muitas vezes atuarem em setores sociais como educação e saúde, essas organizações necessitam ter comportamento empresarial e responsabilidade de Estado. (Oliveira; Ross; Altimeyer, 2005). Eis o elo teórico/prático entre os três setores.

Por se tratarem de organização sem capital próprio e cujo ativo é composto de doações voluntárias, elas precisam ter clareza sobre suas atividades para captar seus recursos (Martins et al., 2011). Assim, o planejamento estratégico e uma boa gestão, com práticas que visem organizar o fluxo de recursos dentro da organização, apresentam-se como importantes ferramentas gerenciais “tanto para as organizações que objetivam o lucro como finalidade, quanto para as que não o almejam, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos, e fortalecer a organização financeiramente” (Mara, 2000 Apud Oliveira; Ross; Altimeyer, 2005, p. 72).

Por outro lado, a missão primordial da Igreja é a evangelização, que constitui sua principal atividade. Embora as organizações religiosas tenham essas semelhanças com outras empresas no que se refere à necessidade de gerenciar recursos - humanos, materiais e financeiros - elas se distinguem das demais devido à sua atividade-fim em busca do bem comum (Dall'ó, 2020).

Nogueira (2008, p. 13), afirma que “administrar uma igreja é uma ciência que envolve experiência, habilidade no trato com as pessoas, estabelecimento de políticas e regras, bom controle dos recursos e uma infinidade de outras qualidades”.

Portanto, administrar uma Paróquia envolve a gestão de diversas ações e situações que englobam tanto bens materiais quanto bens simbólicos. Os bens materiais incluem patrimônios, móveis e imóveis, finanças e todas as relações administrativas que surgem desses elementos. Já os bens simbólicos referem-se aos valores religiosos, tais como a cura das almas, o atendimento aos fiéis, a administração dos sacramentos, o cultivo da fé do povo e a fé da própria Igreja como discípula missionária, a qual carrega consigo um legado histórico (Dall'ó, 2020).

5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA IGREJA CATÓLICA

Na administração da Igreja Católica, a hierarquia é uma estrutura complexa fundamentada em princípios desenvolvidos ao longo de séculos de história. De acordo com Pereira Neto e Ferreira (2011), a estrutura hierárquica da igreja é dirigida globalmente por um líder, o Papa. No momento presente, Jorge Mario Bergoglio, conhecido como Papa Francisco, ocupa a posição de líder máximo da Igreja Católica.

Sob a liderança do Papa, a Igreja se organiza com uma variedade de cargos, funções e ministérios, incluindo cardeais, arcebispos, bispos, sacerdotes, diáconos,

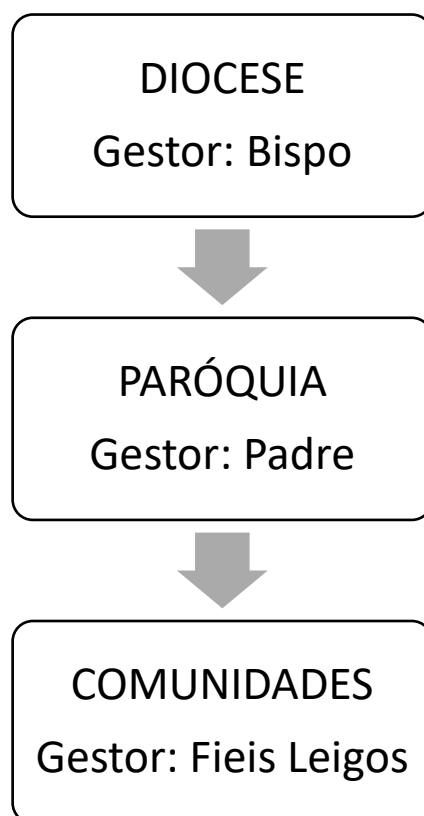
religiosos (freiras e frades) e leigos. Dentre esses, destacam-se os bispos e os padres, que assumem uma responsabilidade maior na gestão administrativa das igrejas locais.

O papa conta diretamente com o auxílio dos Bispos que detêm autoridade local dentro das dioceses (que são igrejas individuais que compõem a Igreja Católica). Eles são nomeados pelo próprio Papa e recebem a responsabilidade de santificar, ensinar e governar aquela porção do povo de Deus (Moura et al., 2021).

As dioceses, por sua vez, são compostas por Paróquias. Cada Paróquia é liderada por um padre, denominado pároco, de acordo com o Código de Direito Canônico nº 532 (1997). Este é um sacerdote designado pelo bispo local para conduzir as atividades religiosas, cuidar das necessidades espirituais dos fiéis e administrar os recursos da Paróquia.

As Paróquias se desdobram em comunidades, cada uma com suas próprias coordenações e lideranças. Essas comunidades possuem autonomia para decidir questões financeiras e de gestão no âmbito local, frequentemente lideradas por leigos engajados na vida paroquial.

Figura 2: Divisão dos Centros Administrativos



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

6. PRINCIPAIS ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS APLICAÇÕES

A administração de organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, envolve diversas áreas essenciais para garantir seu funcionamento eficiente e o cumprimento de suas missões, através de interações com seus diversos mercados e públicos (Kotler, 1994). Entre as áreas mais comuns da administração estão a gestão de pessoas, liderança, o planejamento estratégico, a administração financeira e o marketing (Picchiali, 2008). Cada uma dessas áreas desempenha um papel fundamental na estrutura e operação das empresas, fornecendo a base necessária para alcançar seus objetivos e sustentar suas atividades.

Segundo Chiavenato (2014), gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz dos indivíduos para alcançar objetivos organizacionais e individuais. Ele descreve seis processos interativos e dinâmicos para a gestão de pessoas: agregar pessoas (inclusão de novos colaboradores), aplicar pessoas (definição de atividades e acompanhamento de desempenho), recompensar pessoas (incentivar e satisfazer necessidades individuais), desenvolver pessoas (capacitar e incentivar o desenvolvimento), manter pessoas (criar boas condições ambientais e psicológicas), e monitorar pessoas (acompanhar e controlar atividades e resultados).

No contexto da liderança, Isboli e Tatto (2016) definem liderança como um processo que motiva as pessoas a dedicarem esforços para atingir objetivos organizacionais, resultando em comprometimento. Um líder eficaz nas empresas do terceiro setor deve motivar colaboradores, buscar recursos, controlar qualidade, antecipar tendências e preparar sucessores, superando desafios como a resistência a novas ferramentas de gestão e a necessidade de gerenciar uma força de trabalho voluntária de forma estratégica e flexível (Garay, 2011).

O planejamento estratégico é crucial para o desenvolvimento de qualquer organização, combinando ações de planejamento com a definição de estratégias para atingir objetivos. Segundo Gonçalves e Carvalho (2019), é um processo de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional que exige análise situacional e elaboração de planos de ação com responsáveis, custos e prazos definidos. Pinto (2016) descreve cinco etapas do planejamento estratégico: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico.

A administração financeira é outra área vital, centrada na melhor utilização de ferramentas financeiras e princípios macroeconômicos para maximizar os resultados organizacionais. Fonseca (2013) aponta que todos os autores concordam sobre a importância da gestão financeira qualificada para a administração de recursos.

Nas organizações sem fins lucrativos, a gestão financeira enfrenta desafios específicos na captação, gestão e distribuição de recursos, que geralmente vêm de doações e subvenções. Segundo Santos e Silva (2016), essas organizações devem aplicar resultados positivos internamente para garantir sua sustentabilidade e crescimento, apesar de sua finalidade não lucrativa.

O marketing e a comunicação também são fundamentais. Kotler e Keller (2018) definem marketing como a identificação e satisfação das necessidades humanas, abrangendo a criação, comunicação e entrega de valor. A comunicação de marketing informa, persuade e lembra os consumidores sobre produtos e marcas. Reichelt (2013) observa que o marketing nas empresas envolve desenvolver produtos que satisfaçam necessidades, distribuí-los adequadamente, promover e precificar de maneira acessível, e comunicar-se eficazmente com os clientes.

O marketing social, segundo Henriques (2016), adapta técnicas tradicionais para promover mudanças sociais e comportamentais, sendo crucial para a sobrevivência e relevância das organizações sem fins lucrativos. Mota (2016) destaca a importância de planos de comunicação estratégicos para essas organizações, visando alcançar mais pessoas de forma eficaz e atingir seus objetivos com recursos limitados.

7. MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de uma metodologia qualitativa, utilizando um delineamento descritivo e estudo de caso (Minayo, 2001). O uso de dados qualitativos nas pesquisas sociais objetivou estudar os sujeitos, as experiências vividas e os ambientes complexos sob a perspectiva dos seus próprios atores sociais (Gil, 2018).

Como principal instrumento para a coleta de dados, foi utilizada a observação participante (Brandão, 1984), na qual se buscou o conhecimento da vida de um grupo

a partir do seu interior, com a presença real e ativa do pesquisador enquanto membro da comunidade, organização ou grupo estudado (Marconi; Lakatos, 2021).

Considerando que o pesquisador já possuía uma familiaridade com o ambiente e uma relação de confiança com os demais membros do grupo, foram necessários ainda 3 procedimentos para a observação: 1. A determinação dos objetivos e o que deveria ser observado; 2. Obtenção da permissão do representante legal da entidade para realização do estudo; 3. Registro amplo e detalhado da observação (Gil, 2018).

Junto à observação participante, foi realizada a revisão bibliográfica, o que potencializou a acurácia dos resultados.

Quanto ao processo de amostragem, o mesmo foi não probabilístico, pois o ambiente e as pessoas participantes não foram selecionados aleatoriamente, mas por conveniência, dada a facilidade de acesso (Richardson, 1999).

A sistematização e análise dos dados foram realizadas ao longo e posteriormente à observação direta e aplicação dos demais instrumentos citados. Os dados qualitativos coletados por meio da observação participante e da revisão bibliográfica foram analisados utilizando a análise de conteúdo (Bardin, 2011).

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Paróquia São Geraldo Majella

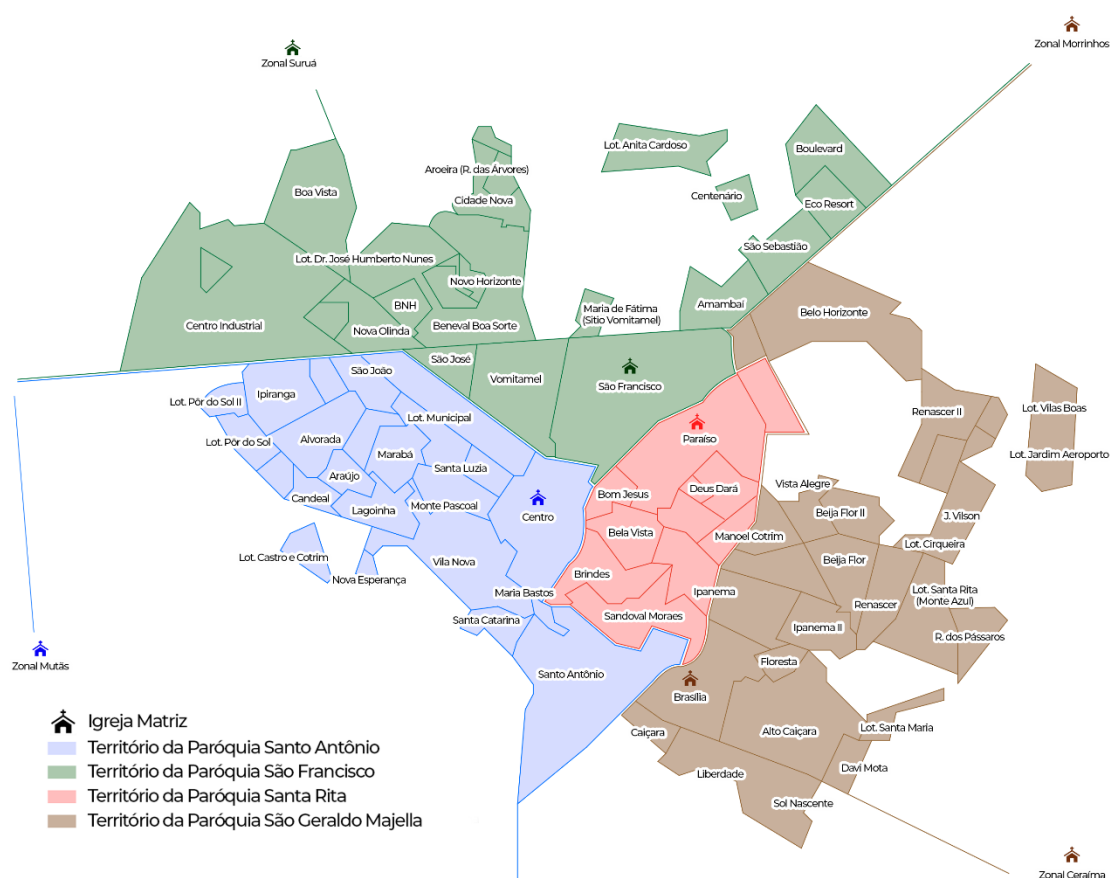
A Paróquia é uma comunidade de fiéis católicos organizada territorialmente, sob a liderança de um pároco e com estruturas administrativas próprias. Segundo o Código de Direito Canônico da Igreja Católica, uma Paróquia é definida como uma determinada comunidade de fiéis, constituída de modo estável na Igreja particular, cujo cuidado pastoral, sob a autoridade do Bispo diocesano, é confiado ao pároco, como seu pastor próprio (Código de Direito Canônico, cânon 515, 1997).

Na cidade de Guanambi-BA, existem quatro Paróquias: São Francisco de Assis, Santo Antônio, Santa Rita de Cássia e São Geraldo Majella. Cada uma dessas Paróquias possui seu próprio pároco, conselhos e administração independente, atuando exclusivamente dentro do território definido para cada uma delas.

A Paróquia São Geraldo Majella foi criada por decreto de Dom José Roberto Silva Carvalho, Bispo da Diocese de Caetité, em 13 de junho de 2017, com sua instalação canônica realizada em 16 de outubro de 2017, durante a festa de seu

padroeiro, São Geraldo Majella. Localizada no Bairro Brasília, atende pastoralmente 23 bairros populares e periféricos de Guanambi, além do Distrito de Ceraíma e suas comunidades rurais adjacentes. Estima-se que entre 30% e 35% da população de Guanambi, que é de aproximadamente 88.000 habitantes, esteja sob a jurisdição da Paróquia (IBGE, 2020).

Figura 3: Divisão Territorial das Paróquias de Guanambi – Bahia



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Formalmente constituída e registrada, a Paróquia possui o CNPJ nº 13.778.733/0035-42. Enfrenta desafios típicos das organizações religiosas, como a variabilidade dos recursos financeiros e a necessidade de motivar e gerenciar voluntários. A liderança do pároco, juntamente com a participação ativa das comunidades e movimentos pastorais, se revela fundamentais para a continuidade e crescimento da entidade.

Estrutura e Cultura Organizacional da Paróquia

A observação participante revelou que a Paróquia São Geraldo Majella possui uma gestão organizacional sólida, com uma estrutura hierárquica bem definida conforme as normas eclesiais. A organização inclui a divisão de responsabilidades entre o pároco, o conselho pastoral, o conselho administrativo e os diversos grupos e pastorais atuantes. Esta estrutura é essencial para garantir uma administração eficiente dos recursos e uma melhor coordenação das atividades pastorais e administrativas.

As decisões importantes são tomadas pelo pároco em conjunto com os conselhos, sendo eles o Conselho Pastoral Paroquial (CPP) e o Conselho Administrativo Paroquial (CAP). O CPP concentra-se nas questões pastorais e de evangelização da comunidade, assessorando o pároco na definição de prioridades pastorais, no planejamento de atividades e na promoção do crescimento espiritual dos fiéis. Este conselho é composto por todas as lideranças das comunidades, pastorais e movimentos, que se reúnem mensalmente.

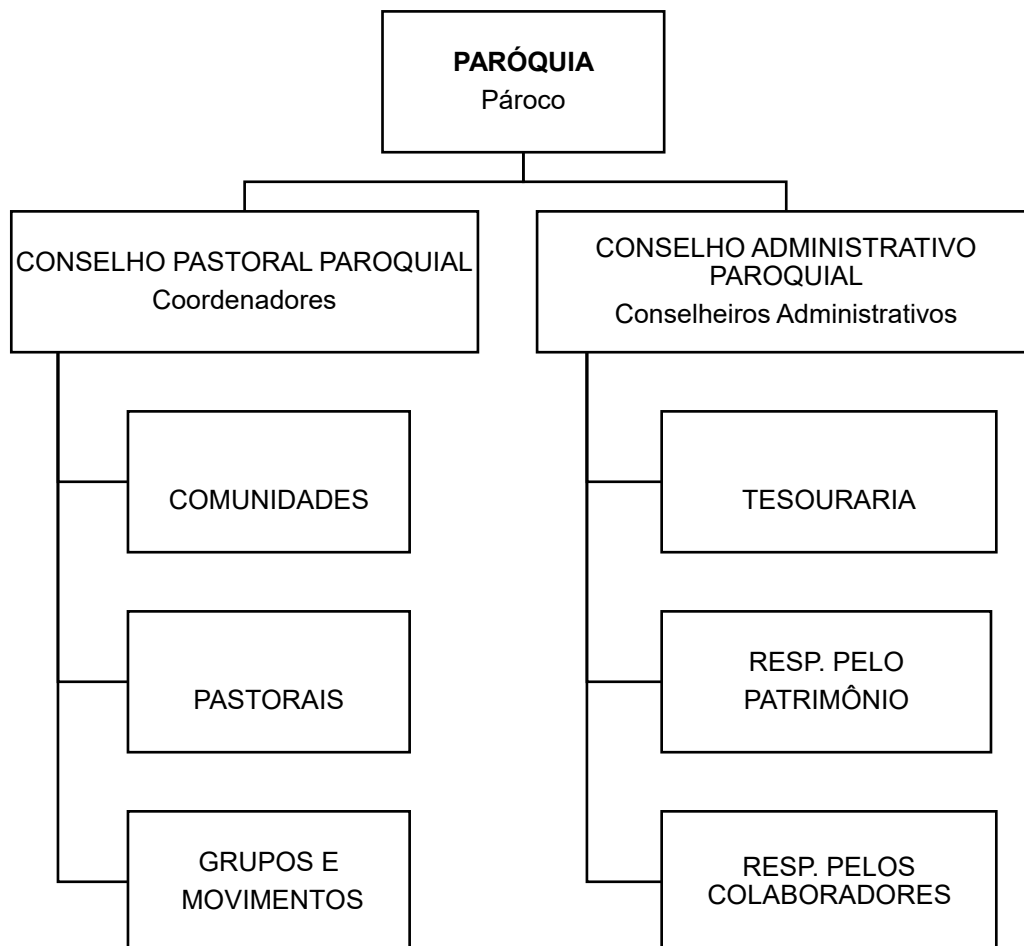
O CAP, por sua vez, é um órgão consultivo composto por membros leigos da comunidade, que assessorando o pároco, busca ser um elo de ligação para efetivar a corresponsabilidade na gestão dos bens temporais da Paróquia. O pároco, além de seu ministério pastoral, exerce funções deliberativas no campo administrativo, compartilhando essa responsabilidade com o CAP quando necessário.

O CAP tem como responsabilidades assessorar o pároco na administração dos bens materiais da Paróquia. Suas funções, conforme o regimento interno, incluem a elaboração de planos administrativos e econômico-financeiros de curto prazo, a programação de interesses e obras paroquiais, a supervisão das atividades econômicas e orçamentárias, e a promoção da colaboração dos paroquianos nas necessidades financeiras. Além disso, o CAP zela pelos bens da Paróquia, emite pareceres para contratos administrativos e estabelece aluguéis e cláusulas contratuais em conformidade com a legislação civil vigente.

Foi identificado que a missão e os valores da Paróquia são elementos fundamentais que norteiam todas as suas ações. A missão de promover a fé, a solidariedade e o bem-estar espiritual e material dos fiéis é constantemente

reafirmada nas práticas e decisões da gestão. Este compromisso contribui para uma identidade organizacional forte e coesa (Fernandes, Marques, & Carrieri, 2009).

Figura 4: Organograma da hierarquia administrativa da Paróquia



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Gestão Financeira da Paróquia

A análise revelou a importância de estratégias de captação de recursos, transparência na prestação de contas e uma gestão financeira responsável para garantir a sustentabilidade das atividades pastorais e sociais desenvolvidas pela Paróquia.

Atualmente, a Paróquia depende de diversas fontes de recursos, tais como o dízimo, ofertas, taxas sacramentais, aluguéis de salas e doações. No entanto, essas

fontes de renda são variáveis, uma vez que são voluntárias e dependem da generosidade dos fiéis.

Tabela 1: Origem dos recursos da instituição

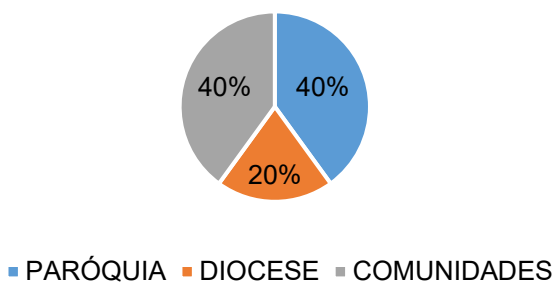
Categoria de Recursos	Descrição
Dízimo	Contribuições regulares dos membros da Paróquia
Ofertas	Contribuições voluntárias dos fiéis nas celebrações
Taxas Sacramentais	Taxas pagas por serviços como casamentos, batizados e crismas
Doações	Contribuições especiais de indivíduos ou empresas
Aluguéis	Receita obtida pelo aluguel de espaços da igreja para prefeitura
Eventos Benéficos	Receita gerada por eventos como quermesses, leilões e festas

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Essa variabilidade nas receitas é um dos principais desafios enfrentados pela gestão de entidades religiosas em comparação com empresas do mercado. As entidades religiosas, como a Paróquia, têm entradas imprevisíveis e difíceis de projetar, o que dificulta o planejamento financeiro a longo prazo. Em contraste, as empresas geralmente têm fontes de receita mais estruturadas e previsíveis, derivadas da venda de produtos ou serviços, o que facilita a gestão financeira e a alocação de recursos.

O dízimo, sua principal receita, é uma contribuição financeira voluntária dos fiéis, não possuindo um valor estipulado, mas sim sendo determinado pelo coração e consciência de cada pessoa. O montante arrecadado ainda é dividido da seguinte forma: 20% é destinado à Diocese para sua manutenção, 40% é direcionado às comunidades para a manutenção das capelas e necessidades pastorais locais, e os 40% restantes são destinados ao caixa da Paróquia para suas despesas operacionais.

Gráfico: Divisão do dízimo arrecadado na instituição



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

As despesas da Paróquia são numerosas e variadas, incluindo impostos não alcançados pela imunidade tributária, como FGTS, INSS, IRRF e PIS, folha de pagamento de funcionários, manutenção dos padres, despesas com energia, água e esgoto, honorários contábeis, material de uso e consumo, combustível, caridade pastoral, material litúrgico, ornamentação e flores, conservação de veículos, despesas com pastorais e movimentos, além de materiais de higiene e limpeza. Dall'ó (2020) confirma que as despesas mensais são em maior parte para manutenção dos templos.

Tabela 2: Despesas da instituição

Categoria de Despesas	Descrição
Impostos	FGTS, INSS, IRRF, PIS e outros contribuições obrigatórias
Folha de Pagamento	Salários, benefícios e encargos trabalhistas para funcionários
Manutenção dos Padres	Custos relacionados aos padres da Paróquia, como ajuda de custo, plano de saúde, previdência, moradia e alimentação
Energia, Água e Esgoto	Custos de utilidades básicas para o funcionamento da igreja
Honorários Contábeis	Serviços de contabilidade e consultoria financeira
Material de Uso e Consumo	Despesas com materiais de escritório, limpeza e manutenção
Combustível	Custos de combustível para veículos da Paróquia
Caridade Pastoral	Ajuda financeira a membros necessitados ou projetos sociais
Material Litúrgico	Compras de velas, hóstias, cálices e outros itens litúrgicos
Ornamentação e Flores	Custos de decoração e flores para celebrações religiosas
Conservação de Veículos	Manutenção e reparo de veículos usados pela Paróquia
Despesas com Encontros	Apoio a grupos e movimentos pastorais da Igreja

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Semelhanças significativas podem ser observadas nas categorias de despesas operacionais. Assim como a Paróquia, uma empresa comercial também precisa lidar com despesas de pessoal, incluindo salários e benefícios, bem como com encargos sociais e impostos. Ambas as organizações enfrentam despesas com infraestrutura básica, como energia, água, esgoto e manutenção de instalações. Além disso, ambas têm custos relacionados a serviços profissionais, como honorários contábeis, e a aquisição de materiais de uso e consumo necessários para suas operações diárias.

Por outro lado, uma empresa comercial direciona suas despesas para atividades que visam a produção e venda de bens ou serviços. Isso inclui investimentos em marketing e publicidade, pesquisa e desenvolvimento, produção e logística, entre outras áreas que não têm paralelo nas operações de uma Paróquia. Além disso, enquanto a Paróquia aloca recursos para caridade pastoral e apoio

comunitário, uma empresa pode investir em responsabilidade social corporativa, mas esse não é o foco principal de suas operações.

Em termos de gestão financeira, tanto a Paróquia quanto as empresas precisam adotar práticas rigorosas de controle de despesas para garantir a sustentabilidade de suas atividades.

Para realizar investimentos significativos ou aquisições de grande porte, a Paróquia depende da realização de eventos promocionais, como rifas, leilões e outras atividades de arrecadação de fundos. Isso ocorre porque as receitas regulares, como o dízimo e outras contribuições, geralmente são suficientes apenas para cobrir as despesas operacionais básicas da instituição. Em contraste, empresas privadas normalmente recorrem a financiamentos de capital de terceiros, como empréstimos, para obter os recursos necessários, mas inexistentes para investimentos e expansões (Lima et al., 2013).

A Paróquia possui um fundo reserva formado pelos caixas de cada comunidade para cobrir despesas imprevistas ou para financiar projetos especiais. Essa reserva conhecida como "capital de giro" é uma prática comum e altamente recomendada nas empresas do mercado, e é fundamental para a estabilidade financeira da organização. Segundo Zouain et al. (2011), é imperativo que a empresa mantenha uma reserva financeira adequada para lidar com possíveis contratemplos. A alocação de recursos para a manutenção do capital de giro é essencial, pois contribui para reduzir os riscos de enfrentar crises financeiras significativas.

Todos os recursos monetários da Paróquia são depositados em uma conta bancária própria, registrada em nome da Paróquia, sendo movimentada exclusivamente com as assinaturas conjuntas do pároco e da toureira. Nenhuma transação é autorizada sem essas duas assinaturas. Esses procedimentos não apenas atendem às exigências legais, mas também refletem os valores de integridade e ética fundamentais para a missão da instituição. Em contraste, nas empresas, é comum que essas transações sejam realizadas apenas pelo proprietário do negócio ou por um colaborador delegado por ele, sem a necessidade de uma autenticação conjunta.

Em relação à escrituração contábil, a Paróquia é assessorada pela Contabilidade Costa, com sede na Rua Sátiro Dias, 210 – Guanambi – BA. Esta empresa é responsável por registrar, analisar e relatar as transações financeiras da

instituição, gestão da folha de pagamento, bem como pela elaboração de demonstrações financeiras, incluindo o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e a demonstração de fluxo de caixa.

Embora a Paróquia não tenha fins lucrativos, ela está sujeita às mesmas regras de escrituração contábil aplicáveis às empresas com fins lucrativos. Assis, Mello e Slomski (2006) apontam que essa escrituração e prestação de contas garantem a transparência da entidade junto aos seus doadores. Da mesma forma que transmite precisão na gestão financeira das empresas, junto aos seus sócios e investidores.

Liderança e Gestão de Pessoas

As práticas de gestão de pessoas comumente aplicadas as empresas do mercado, também têm impacto significativo nas relações interpessoais da Paróquia. A valorização dos colaboradores, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e a comunicação eficaz são aspectos destacados que favorecem o engajamento e a colaboração de todos os envolvidos nas atividades paroquiais. Nas empresas, isso se traduz em políticas de RH voltadas para o bem-estar dos funcionários, programas de saúde mental e medidas para garantir um clima organizacional positivo.

A Paróquia São Geraldo Majella conta com três colaboradores contratados conforme Art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo um assistente administrativo, uma cozinheira e uma auxiliar de limpeza. Esses funcionários cumprem contratos de trabalho remunerado com funções e carga horária definidas.

Além desses, a Paróquia depende fortemente do trabalho voluntário, essencial para a manutenção de suas atividades. O voluntariado na Paróquia é composto por leigos, que são membros da Igreja que não fazem parte do clero (padres e diáconos). Estes leigos desempenham uma variedade de funções cruciais para o funcionamento e a vida comunitária da Paróquia.

São diversas funções voluntárias, entre elas os catequistas que são responsáveis pela formação religiosa dos fiéis, preparando-os para sacramentos como batismo e crisma; os coordenadores de grupos e comunidades organizam e lideram diversas atividades, facilitando a integração e a participação dos membros da Paróquia; os ministros auxiliam na distribuição da comunhão durante as missas e levam a eucaristia a doentes e idosos.

Além disso, as diversas pastorais desempenham funções específicas: a Pastoral do Dízimo promove a conscientização sobre a importância das contribuições financeiras; a Pastoral da Criança foca no desenvolvimento integral das crianças; a Pastoral da Comunicação gerencia a comunicação interna e externa da Paróquia; e a Pastoral da Sobriedade oferece apoio a pessoas em luta contra vícios, entre outras.

A gestão dessa rede de voluntários apresenta desafios significativos para o padre. Pois os trabalhos são realizados por voluntários motivados por fé e devoção, sem remuneração financeira. Nas empresas, os colaboradores são normalmente motivados por salários, oportunidades de carreira e benefícios que emergem como uma ferramenta adicional para estimular a motivação dos colaboradores (Stefano et al., 2014).

Para Dall'ó (2020) é preciso uma liderança inspiradora, capaz de motivar e engajar os voluntários, demonstrando a importância de seu trabalho como força motora para a organização. Empatia e sensibilidade são habilidades críticas, permitindo ao padre entender e responder às necessidades e preocupações dos voluntários, promovendo um ambiente de apoio e respeito. Além disso, é importante investir na capacitação e desenvolvimento dos voluntários, oferecendo treinamentos e recursos que os ajudem a desempenhar suas funções de maneira eficaz. Reconhecer e valorizar o trabalho dos voluntários é vital para manter a motivação e o espírito de serviço.

A rede de voluntários é a espinha dorsal da Paróquia São Geraldo Majella, e a habilidade do padre em organizá-la e mobilizá-la é crucial para o sucesso das atividades paroquiais e para o fortalecimento da comunidade.

Marketing e Comunicação

A abordagem da Paróquia em relação ao marketing é bastante estratégica e diferenciada, optando por um enfoque orgânico que valoriza a construção de uma comunidade engajada através da produção de conteúdo relevante e de alta qualidade. Isso se traduz em um marketing baseado no relacionamento e na confiança, aproveitando a força do boca-a-boca e o compartilhamento espontâneo de informações entre os próprios membros da comunidade.

Em contraste com as práticas de marketing empresarial, que buscam ampliar a visibilidade da marca e impulsionar vendas, a Paróquia concentra seus esforços em engajar a comunidade, promover sua missão espiritual e mobilizar recursos para suas atividades pastorais. Na visão de Puntel (2011), adotar uma visão da mídia através da fé implica reconhecer tanto seus limites quanto suas potencialidades, e utilizar esses recursos de forma a contribuir efetivamente para a missão da Igreja.

Quando se trata de aumentar receitas, por exemplo, muitas empresas recorrem a promoções e descontos para atrair clientes e impulsionar vendas. No entanto, para a Igreja, a abordagem é diferente. Por exemplo, não se pode oferecer descontos no dízimo dos fiéis, pois isso vai de encontro à natureza da contribuição voluntária para a comunidade. Em vez disso, a estratégia implementada é a de campanhas de conscientização, transmitindo mensagens que ressaltam a importância do dízimo como um ato de fé e contribuição para as atividades pastorais, obras sociais e manutenção da Paróquia.

Nogueira (2008, p. 41) já destaca que “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”.

Em ocasiões especiais, como shows beneficentes ou eventos como feijoadas que envolvem a venda de ingressos, a Paróquia adota estratégias mais ativas, incluindo campanhas intensivas de divulgação, entrevistas, vídeos convidativos, cartazes, panfletos e divulgação em rádios, visando atrair a participação do público e fortalecer os laços comunitários durante esses eventos.

Para esse trabalho, a Paróquia São Geraldo Majella, conta com a atuação destacada da Pastoral da Comunicação (PASCOM). A PASCOM desempenha um papel vital na divulgação das atividades paroquiais, no engajamento da comunidade e na promoção dos valores e missões da Paróquia. Através de uma presença ativa e bem articulada nas redes sociais, utilizando plataformas como Facebook, Instagram e WhatsApp, comunica com os fiéis, compartilhando notícias, eventos, mensagens espirituais e informações. Organiza também campanhas online para conscientizar a comunidade sobre a importância do dízimo, ofertas e doações, essenciais para mobilizar recursos e envolver a comunidade em projetos e eventos da Paróquia.

Além disso, a Paróquia tem um espaço na rádio local onde transmite a missa dominical, permitindo que membros da comunidade que não podem estar presentes fisicamente participem das celebrações. Esta iniciativa amplia o alcance da Paróquia e mantém os fiéis conectados. Diversos grupos de WhatsApp são mantidos para facilitar a comunicação direta com os membros da Paróquia, permitindo uma interação rápida e eficiente, além de serem utilizados para compartilhar informações importantes, organizar eventos e coordenar atividades pastorais.

9. CONCLUSÕES

Considerando o estudo sobre Gestão Eclesial e Empresarial, é possível observar que a Paróquia analisada apresenta tanto pontos fortes quanto áreas de melhoria em seus processos administrativos. No que diz respeito aos pontos positivos, destaca-se a estrutura organizacional bem definida, refletindo uma gestão eficiente das equipes pastorais e grupos de trabalho, o que se alinha à importância da organização hierárquica e distribuição de responsabilidades nas organizações eclesiais e empresariais.

Outro aspecto positivo é o engajamento da comunidade, evidenciando a capacidade da Paróquia em promover a participação ativa dos fiéis, aspecto crucial também no contexto empresarial, onde a interação e envolvimento dos colaboradores são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

A valorização da espiritualidade, por meio de práticas como celebrações litúrgicas e grupos de oração, ressalta a importância de valores e propósitos compartilhados, aspecto que também pode ser observado em empresas com culturas organizacionais sólidas e alinhadas com seus valores fundamentais.

A organização de documentos e o planejamento adequado de atividades são elementos que contribuem para a eficiência operacional da Paróquia, demonstrando a importância da gestão documental e do planejamento estratégico também no contexto empresarial.

Entretanto, é necessário ressaltar que a gestão financeira da Paróquia, apesar de bastante organizada, carece de atenção e cuidado, sugerindo sempre a manutenção do fundo reserva para situações emergenciais, aspecto relevante tanto

para instituições religiosas quanto para empresas, visando garantir a sustentabilidade das atividades.

A formação contínua de lideranças se mostra essencial, tanto na esfera eclesial quanto empresarial, para o desenvolvimento de habilidades e competências que promovam a eficiência e a inovação nas atividades desenvolvidas.

Por fim, a melhoria na comunicação interna e externa é um ponto-chave para fortalecer os vínculos e aumentar o engajamento dos stakeholders nas empresas, evidenciando a necessidade de continuar investimento em canais claros e efetivos de comunicação. Dall'Ó (2020) delega essa função aos gestores comparando-os com um maestro que conduz sua orquestra. Com uma boa comunicação direciona e harmoniza a equipe.

Assim, este estudo demonstra a relevância de analisar e comparar as práticas de gestão em contextos eclesiais e empresariais, identificando tanto aspectos comuns quanto especificidades que podem contribuir para o aprimoramento da gestão em ambas as áreas.

Para estudos futuros, sugere-se investigar mais a fundo o impacto da formação contínua de lideranças na eficiência operacional e inovação, explorar estratégias financeiras específicas para a sustentabilidade de instituições religiosas, comparar técnicas de engajamento da comunidade e de colaboradores, avaliar métodos de comunicação interna e externa, e analisar a integração de valores e espiritualidade nas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M. S. de; MELLO, G. R. de; SLOMSKI, V. **Transparência nas Entidades do Terceiro Setor: A Demonstração do Resultado Econômico como Instrumento de Mensuração de Desempenho**. Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, vol. 3, 2006. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos32006/149.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2024.

Bardin, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BRANDÃO, Carlos R. **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Editora Campus, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Edição Compacta. Editora Atlas. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027525/>. Acesso em: 24 jan. 2024.

CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO. Igreja Católica Romana. 10ª ed. São Paulo: Loyola, 1997.

DALL'Ó, Antonio. **Gestão eclesial paroquial à luz do conceito de Igreja em saída**. Dissertação (Mestrado em Teologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/9420/2/ANTONIO_DALLO_DIS.pdf. Acesso em: 22 fev. 2024.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. **Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração**. Cadernos EBAPE.BR, v. 7, n. 4, p. 687-703, 2009.

FONSECA, José Wladimir Freitas da. **Administração financeira e orçamentária**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2013. Disponível em: https://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_administracao_financeira_e_orcamentaria.pdf. Acesso em: 26 jan. 2024.

FONSECA, L. V. **O Estado, o Terceiro Setor e o Mercado: uma tríade complexa**. In: XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiás: CFC, 2000.

GARAY, Sara Maria Costa. **A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA, 8, Resende. Anais Eletrônicos [...] Resende: AEDB, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57814809.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GIUMBELLI, E. **O acordo Brasil-Santa Sé e as relações entre Estado, sociedade e religião**. *Ciencias Sociales Y Religión*, v. 13, n. 14, p. 119–143, 2011.

GONÇALVES, Manoela Medeiros; CARVALHO, Rafael Rodrigues. **Guia Prático do Planejamento Estratégico na UFRPE**. Recife: UFRPE, 2019. Disponível em: http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/GUIA_PR%C3%81TICO_DE_PLANEJAMENTO ESTRAT%C3%89GICO NA UFRPE %C3%9ALTIMA VERS%C3%83O JUL 19 0.pdf. Acesso em: 26 jan. 2024.

HENRIQUES, Filipa Andreia Raimundo. **O Marketing Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: uma campanha de sensibilização na APSI**. Orientadora: Ana Jorge. 2016. 82 f. Relatório de Estágio (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2016. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/18679/1/Mestrado_Filipa_Henriques.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

IBGE. **Estimativas da População Residente no Brasil e Unidades da Federação com Data de Referência em 1º de Julho de 2020**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 25 jan. 2024.

ISBOLI, Gabriel Henrique Pimenta; TATTO, Luiz. **O Papel da Liderança em Organizações do Terceiro Setor**. *Revista UNIFAMMA*, Maringá, v. 15, n. 2, p. 106-121, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320872585_O_Papel_Da_Lideranca_Em_Organizacoes_Do_Terceiro_Setor. Acesso em: 27 jan. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Sonia Midori Yamamoto. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A3o_compressed.pdf. Acesso em: 26 jan. 2024.

KUHN, I. N. **Gestão financeira**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. Disponível em: https://www.isepe.edu.br/images/biblioteca-online/pdf/gestao/KUHN_Ivo_Ney_Gestao_Financeira.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

LIMA, J. D. de et al. **Propostas de ajuste no cálculo do payback de projetos de investimentos financiados**. *Custos e agronegócio online*, v. 9, n. 4, p. 162-168, 2013.

MAÑAS, A. V.; de MEDEIROS, E. E. **TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE A SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa**

elaboração, análise e interpretação de dados. Revisada e ampliada. São Paulo, SP: Atlas, 1999. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-616645>. Acesso em: 17 fev. 2024.

MARTINS, P. L.; NERY, K. P.; BORGES, K.; SOUZA, M. E.; BORGES, R. O. **A Contabilidade do Terceiro Setor: o Caso Anália Franco.** VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/6014267.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2024.

MINAYO, M. C. S. **O desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9-29.

MOTA, Maria Eduarda Pereira de Azevedo. **A Comunicação e o Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos: um olhar sobre a Quercus.** Orientadora: Ana Jorge. 2016. 75 f. Relatório de Estágio (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2016. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/18689/1/Relatorio_Estagio%20MEduardaMota.pdf. Acesso em: 22 jan. 2024.

MOURA, C. D. S. B. M. et al. **Gestão organizacional para o clero católico: investigação em uma Diocese do estado do Paraná.** Revista de Gestão e Secretariado, v. 12, n. 1, p. 378-398, 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1216>. Acesso em: 22 fev. 2024.

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

NOGUEIRA, L. R. **Gestão administrativa e financeira eclesial.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor).** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. **Proposta de Planejamento Estratégico para Instituições Sem Fins Lucrativos.** Revista da FAE, 2005. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/376>. Acesso em: 17 fev. 2024.

PEREIRA, R. S. et al. **Especificidades da Gestão no Terceiro Setor.** Revista Organizações em Contexto, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.

PEREIRA NETO, A. V.; FERREIRA, M. R. L. **Modelo de gestão eclesial na Paróquia Nossa Senhora Aparecida: Novos desafios.** Revista Cultural e Científica da FAEX, v. 9, n. 1, p. 12-32, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unifacex.com.br/Revista/article/view/102>. Acesso em: 17 fev. 2024.

PICCHIAI, D. **Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa**. Revista Administração em Diálogo, v. 2, n. 11, p. 35-52, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654438006.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2024.

PINTO, Luiz Fernando Gomes. **Planejamento estratégico**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. Disponível em: https://pagotto.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/02/livro_unico.pdf. Acesso em: 04 fev. 2024.

PUNTEL, J. T. **A Igreja a caminho na Comunicação**. Teocomunicação: Revista do Programa de Pós-Graduação em Teologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, v. 41, n. 2, p. 221-242, 2011.

REICHELT, Valesca Persch. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut. **In search of the nonprofit sector I: the question of definitions**. Voluntas, v.3, n. 2, 1992. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/246955807_In_search_of_the_non-profit_sector_II_The_problem_of_classification. Acesso em: 22 dez. 2023.

SANTOS, A. Silva; PELISSARI, A. Soncini. **Estratégias de marketing de relacionamento: uma análise comparativa em organizações sem fins lucrativos da área de saúde**. RAU/UEG – Revista de Administração da UEG, v. 11, n. 1, p. 1-20, jan./abr. 2020. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/9804. Acesso em: 29 jan. 2024

SANTOS, Andreia Aparecida Pandolfi dos; SILVA, Moacir Gomes da. **Gestão de Finanças no Terceiro Setor**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador, v. 4, n. 1, p. 22-35, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/264>. Acesso em: 26 jan. 2024.

SILVA, C. E. G. **Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/dmgXfwLTwhKpbCpHxqnpqcx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2024.

STEFANO, S. R. et al. **Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas**. Revista Cesumar: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 19, n. 1, p. 65-88, 2014.

VIOLA, Frank. **Reimaginando a Igreja: para quem busca mais do que simplesmente um grupo religioso**. Editora Palavra, 2021.

ZOUAIN, D. M. et al. **Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas do Brasil**. Revista da Administração Pública, v. 45, n. 3, p. 864-884, 2011.