

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Pedro Luiz Amorim Pereira

**ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
NO AUXÍLIO DA TEOLOGIA PASTORAL**

Mestrado em Teologia

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Teologia, área de concentração Teologia Prática sob a orientação do Prof. Dr. Pe. Edelcio Serafim Ottaviani.

São Paulo

2020

Pedro Luiz Amorim Pereira

Elementos da Administração Estratégica no Auxílio da Teologia Pastoral

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Teologia, área de concentração Teologia Prática.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

AGRADECIMENTO DE BOLSA PARCIAL

A Arquidiocese de São Paulo que, através da FUNDASP, financiou parcialmente esta pesquisa no período em que exerci o ministério presbiteral.

AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir conhecê-lo e pelas inúmeras possibilidades que Ele me dá de experimentar o seu amor.

A Igreja por alimentar a minha fé e me ensinar a amar a Deus nos pobres.

Sem ordem de importância, agradeço a Luiz, Ana Paula, Letícia, Flávio e Alexandre bem como outros que levo no coração e que foram fundamentais na motivação para que eu concluísse a redação desta dissertação que só aconteceu efetivamente a partir de abril de 2020.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Pe. Edelcio Serafim Ottaviani pelo zelo, respeito e indicações bibliográficas que foram fundamentais no desenvolvimento da dissertação. Aos professores que ao longo dessa pesquisa, por meio da condução das disciplinas de crédito, me apontaram caminhos importantes.

Aos companheiros do Grupo de Pesquisa José Comblin pelo silencioso, porém rico, incentivo intelectual.

RESUMO

Este trabalho acadêmico, em nível de mestrado, tem como objetivo principal apontar alguns elementos da Administração Estratégica que possam ser aplicados na Teologia Pastoral, sobretudo no que diz respeito ao “agir” do método ver-julgar-agir criado por Joseph Cardijn. As bases para o diálogo entre essas duas ciências foram construídas por meio do estudo da Sinodalidade na Igreja desde as Sagradas Escrituras, passando pelas continuidades e descontinuidades deste modo de participação eclesial ao longo da história, e exemplificando sua aplicabilidade em contextos mais próximos como o Conselho Episcopal Latino-Americano (CELAM), a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e a própria Arquidiocese de São Paulo que, de modo recente, promove seu primeiro Sínodo Arquidiocesano.

Embora a convocação de um Sínodo Arquidiocesano seja uma atitude arrojada, a composição e os caminhos do sínodo indicam uma eclesiologia que não se mostra aberta à participação efetiva dos leigos, acentuando um caráter clerical que impede uma maior atuação do laicato nas instâncias de discernimento dos caminhos eclesiais da Arquidiocese de São Paulo. A análise deste cenário provém do estudo de alguns resultados da pesquisa de campo realizada pela própria Arquidiocese de São Paulo por ocasião da fase preparatória do Sínodo. Desde a formulação do questionário da pesquisa até a sua apresentação gráfica, é possível perceber que o modelo eclesiológico precisa ser revisto em muitos âmbitos, pois deixa de lado uma oportunidade de verdadeira escuta e contribuição de uma parcela importante da Igreja que parece não encontrar um local do qual possa expressar suas percepções e opiniões.

Apesar de ser extremamente competitivo e individualizante, o ambiente empresarial trabalha com a visão de que as pessoas que compõem uma organização são peça fundamental em qualquer estratégia empresarial. Partindo deste princípio, o presente trabalho busca estabelecer um diálogo entre a Teologia Pastoral (que busca ordenar o trabalho de evangelização) com a Administração Estratégica (que procura estabelecer alguns princípios para que uma organização consiga alcançar seus objetivos). Não se trata de apontar soluções pastorais imediatas, mas, partindo de alguns princípios organizacionais e eclesiológicos, perceber algumas lacunas importantes que podem ser pontos fundamentais na construção de uma organização pastoral eficaz.

Palavras-Chave: Sínodo, Laicato, Pastoral, Administração de Pessoas.

ABSTRACT

This academic work, at master's level, has as main objective to point out some elements of Strategic Administration that can be applied in Pastoral Theology, especially with regard to the “acting” of the see-judge-act method created by Josph Cardjin. The bases for the dialogue between these two sciences were built through the study of Synodality in the Church since the Sacred Scriptures, passing through the continuities and discontinuities of this way of ecclesial participation throughout history, and exemplifying its applicability in closer contexts such as the Episcopal Council Latin American (CELAM), the National Conference of Bishops of Brazil (CNBB) and the Archdiocese of São Paulo itself, which recently promoted its first Archdiocesan Synod.

Although the calling of an Archdiocesan Synod is a bold attitude, the composition and paths of the synod indicate an ecclesiology that is not open to the effective participation of the laity, emphasizing a clerical character that prevents a greater role of the laity in the instances of discernment of the laity itself in ecclesial paths of the Archdiocese of São Paulo. The analysis of this scenario comes from the study of some results of the field research carried out by the Archdiocese of São Paulo during the preparatory phase of the Synod. From the formulation of the research questionnaire to its graphic presentation, it is possible to see that the ecclesiological model needs to be revised in many areas, as it leaves aside an opportunity for true listening and contribution from an important part of the Church that does not seem to find a place from which they can express their perceptions and opinions.

Despite being extremely competitive and individualizing, the business environment works with the view that the people who make up an organization are a fundamental part in any business strategy. Based on this principle, the present work seeks to establish a dialogue between Pastoral Theology (which seeks to order the evangelization job) with Strategic Administration (which seeks to establish some principles for an organization to achieve its objectives). It is not a matter of pointing out immediate pastoral solutions, but, starting from some organizational and ecclesiological principles, perceiving some important gaps that can be fundamental points in the construction of an effective pastoral organization.

Keywords: Synod, Laity, Pastoral, People Administration

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I - Teologia Prática e Pastoral a partir de um estudo de caso	15
1. Teologia Prática e Teologia Pastoral: definições e histórico	15
2. Metodologia: Estudos de Caso e Sinodalidade	20
2.1 - <i>A importância dos estudos de caso</i>	20
2.2 - <i>A sinodalidade: definições e caminhada histórica</i>	23
3. A Sinodalidade e as Conferências Episcopais Latino-Americanas (CELAM) e Brasileira (CNBB)	39
3.2 - <i>A Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB)</i>	43
CAPÍTULO II - A Arquidiocese de São Paulo e seu Primeiro Sínodo Arquidiocesano .	46
1. A Arquidiocese de São Paulo: uma igreja na megalópole	47
1.1 - <i>Uma mudança pastoral: Dom Paulo Evaristo Arns</i>	47
1.2 - <i>Dom Odilo Pedro Scherer: convocação do Sínodo Arquidiocesano</i>	49
2. As bases documentais do Sínodo	53
3. Presença e ausência do laicato	54
3.1 - <i>A presença do laicato nos documentos da Igreja</i>	55
3.2 <i>A ausência do laicato na ação pastoral</i>	56
4. Novos modelos de atuação do laicato	60
5. Composição e preparação do Sínodo da Arquidiocese de São Paulo	63
5.1 <i>A questão do gênero feminino em alguns elementos do Sínodo.</i>	64
6. A semiologia de um modelo eclesiológico na arte da uma capa de livro	68
7. O “ver” do Sínodo da Arquidiocese de São Paulo	72
CAPÍTULO III - Teologia Pastoral e Administração Estratégica	76
1. A importância da linguagem analógica	76
2. Uma comunicação deficiente	78
2.1 - <i>Comunicar a verdade</i>	84
2.2 - <i>Jesus e a Verdade no Evangelho segundo João</i>	87
3. Gestão de pessoas	90
3.1 <i>O Estudo do Clima Organizacional</i>	91
4. A problemática da acolhida	95
4.1 <i>Percepções eclesiais e acolhida</i>	98
5. A importância dos agentes da evangelização	100

<i>5.1 - Presbíteros: um modelo em questão</i>	<i>101</i>
<i>5.2 - A desvalorização dos leigos e a Ética do Discurso</i>	<i>103</i>
<i>5.3 Administração Estratégica e Mandato Evangélico.....</i>	<i>104</i>
CONCLUSÃO	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS	115

INTRODUÇÃO

“Ide por todo o mundo e pregai o Evangelho a toda a criatura”. (Mc 16,15)

Embora o mandato de Jesus, orientando os discípulos a pregarem o Evangelho a todas as pessoas (Cf. Mc 16, 15), possa derivar de um apêndice do primeiro Evangelho escrito, parece ser um consenso de que ele consistiu em um projeto de Igreja assumido desde seus primórdios. Analisando os Evangelhos Sinóticos, vemos que tal urgência é descrita sob pontos de vista diferentes, porém convergentes. Enquanto a obra de Marcos é sucinta na redação do mandato, o texto de Mateus propõe uma metodologia de ação, assim como o conjunto da obra lucana, ao sugerirem uma expansão geográfica do testemunho (BROWN; FITZMEYER e MURPHY, 2013, p. 129).

Sendo os Evangelhos e as primeiras Epístolas as fontes dos primeiros passos da Igreja, é de se compreender que a empreitada em fazer a mensagem de Jesus Cristo conhecida foi sendo executada com as ferramentas disponíveis. Do ponto de vista histórico, Hans Küng afirma que a abertura às outras culturas suscitou novas estratégias de evangelização. A adesão de Saulo de Tarso ao movimento de Jesus causou uma mudança de paradigmas culturais. Ao entrar em contato com outras culturas, o apóstolo levou o discurso prático de Jesus Cristo para a formulação filosófica (KÜNG, 2002, p. 44). Pode-se deduzir desse processo histórico que a metodologia do testemunho e do anúncio, já insuficiente para que cumprir o mandato de Jesus, chegasse a bom termo. João Batista Libanio coloca a expansão do cristianismo como uma “tendência histórico-escatológica e positiva que absorve a cultura mediterrânea helenística e por ela é transformada” (LIBANIO, 2003, p. 06).

De acordo com Mário de França Miranda, “nos primeiros anos, o cristianismo contou com remarcáveis figuras de sacerdotes e bispos, religiosos e leigos, dotados de muita coragem, muita fé e muita ousadia em iniciativas originais.” As chamadas *iniciativas originais* podem ser vistas não tão somente como um exercício de criatividade, mas também como um modo ordenado de se atender às necessidades de certa realidade (MIRANDA, 2014, p. 521). As primeiras formulações teológico-filosóficas, resultantes do esforço de fazer com que a mensagem de Jesus Cristo fosse mais bem compreendida por aqueles que demandavam fundamentos mais consistentes, podem ser consideradas como estratégias pensadas na atitude de tornar o Evangelho conhecido e de seguir o mandato de Jesus. Nomes como São Justino,

Orígenes e Santo Agostinho são estudados por suas construções teológicas. Desejar compreender as atitudes que motivaram os autores patrísticos sem suas jornadas teológicas é um passo ousado e temeroso do ponto de vista histórico e científico. Para Agenor Brighenti, a reflexão patrística não pode ser vista como ciência nos moldes os quais temos hoje (BRIGHENTI, 2017, p. 22)

Küng afirma que a chegada à cultura helenística no seio do império romano fez com que a religião fundada por Jesus perdesse sua essência prática. Na esteira da história, o movimento encabeçado por Jesus de Nazaré, um homem que viveu na Palestina durante o 1º século se tornou, em pouco mais de 300 anos, uma religião aceita pelo Império Romano (KÜNG, 2002, p. 52-53)

Segundo a formulação de MIRANDA,

Reconhecendo de antemão a necessidade de maiores precisões de cunho histórico, podemos constatar a existência e a atuação das instituições cristãs no período caracterizado como tempo de cristandade. Nesta época, o espírito cristão teve a iniciativa de criar instituições que aliviassem os sofrimentos das camadas mais pobres da sociedade (MIRANDA, 2014, p. 523)

Sem a pretensão de, neste momento, elaborar um itinerário histórico da Teologia Pastoral, é mister compreender que o termo Teologia Pastoral e sua construção é algo muito mais próximo a nós do que o evento Jesus Cristo e a redação dos Evangelhos e seus mandatos. O Concílio Vaticano II é reconhecido por ser um Concílio de caráter Pastoral e essa visão pontua a importância da Pastoral na vida da Igreja. É indubitável que um dos primeiros frutos conciliares foi a abertura ao diálogo com a sociedade. A afirmação final do primeiro parágrafo da *Gaudium et Spes* pode ser vista como a síntese propositiva de diálogo da Igreja aberta ao mundo que a cerca. O Concílio Vaticano II buscou “reconhecer que existe história, que a Igreja está na história, que os tempos da cristandade já passaram e que a Igreja deve abrir-se para a modernidade. Hoje em dia está na hora de reconhecer a realidade: existe um mundo novo” (COMBLIN, 2005, p. 101).

Impõe-se, porém, a pergunta: a percepção desse mundo novo trouxe também a percepção de boas ferramentas oferecidas por ele próprio ao mandato de Jesus Cristo para os tempos atuais? Haveria algo diferente no mundo que a teologia pastoral em diálogo com o mundo poderia utilizar?

O pensamento organizado e sistematizado para a Teologia Pastoral, no entanto, é anterior ao Concílio Vaticano II. A necessidade do diálogo com o ambiente externo ao se

planejar a evangelização, levando-se em conta as realidades diversas nas quais a Igreja está inserida, mostrou-se presente muito antes do chamado conciliar de João XXIII. Por intermédio de Pio XI, a Igreja começa a deslocar sua ação para o mundo saindo do eixo estritamente clerical, valorizando, portanto, as potencialidades laicais. A Ação Católica foi o fermento que culminou no Concílio Vaticano II. Dentre os frutos da proposta de Pio XI, o trabalho da Juventude Operária Católica e seu fundador, o então Padre Joseph Cardijn, são expoentes dessa nova dinâmica de organização pastoral. Agenor Brighenti afirma:

O método ver-julgar-agir foi concebido por Joseph Cardijn, fundador da Juventude Operária Católica (JOC), na Bélgica, então padre e depois eleito cardeal durante a realização do Concílio Vaticano II. Por priorizar a ação, o método foi sendo aprimorado por ela ao longo de quase três décadas, até ser assumido, no mundo inteiro, pela Ação Católica especializada em seus ambientes específicos: Juventude Universitária Católica (JUC), Juventude Agrária Católica (JAC), Juventude Estudantil Católica (JEC) e Juventude Independente Católica (JIC). (BRIGHENTI, 2015, p. 609).

Nota-se, partindo do texto de Brighenti, que as diversificações trazidas pela Ação Católica, no âmbito das ações de juventude, mostravam também uma preocupação direta a respeito do ambiente no qual cada realidade pastoral se encontrava. Não se trata somente de uma Teologia Pastoral fruto de uma Teologia Prática, mas também de uma adequação de ambiente. A percepção e a denominação de uma Juventude Universitária, em posição de diversidade à uma Juventude Agrária, por exemplo, mostra que, embora a finalidade seja o viver a catolicidade, os modos com os quais as reflexões e anúncios devem ser feitos não podem ser uniformes.

Do ponto de vista de organização da evangelização, é possível perceber um passo adiante naquilo que era meramente uma organização pastoral. Determinar com segurança o contexto, o ambiente, a linguagem, a formação do receptor e a forma da mensagem, mostram uma preocupação organizacional que vai além de uma formulação de manuais de trabalho pastoral. Para a metodologia da Juventude Operária Católica, liderada por Cardijn, tudo é comandado pelo cenário no qual se encontra a juventude trabalhadora, é a problemática da juventude que resultará no fazer teológico e na organização pastoral. Obviamente, esse modelo encontrou resistências dentro da Igreja, porém, a força da movimentação laical que partia da realidade como pressuposto teológico, parecia ser mais forte do que qualquer resistência. A proposta de Cardijn muda o eixo de comunicação, deslocando-o de uma visão hierárquica piramidal, cujo topo é o ponto de partida da ação pastoral, para uma caminhada que parte da

base, da problemática da vida, das *alegrias e tristezas* de onde se vive. Tudo isso pode ser deduzido partindo das afirmações de Joseph Cardijn, ao definir o escopo de ação de seu método ver-julgar-agir (BRIGHENTI, 2015, p. 609-611). A luta de J. Cardijn em ter seu método aceito sem condenações gerou resultados positivos, dois pontificados à frente de Pio XI. Na encíclica *Mater et Magistra*, João XXIII recomenda o método desenvolvido por Joseph Cardijn como sugestão prática de execução daquilo que poderia ser uma “renovação das relações de convivência na Verdade, na Justiça e no Amor” (JOÃO XXIII, 1961, p. 235).

Mais tarde, é possível afirmar que a metodologia pastoral do ver-julgar-agir contribuiu para a formulação da *Gaudium et Spes*. Agenor Brighenti afirma que “seguindo a dinâmica do método ver-julgar-agir, já não é o mundo que gira ao redor da Igreja, mas é a Igreja que gira ao redor do mundo ou, mais propriamente, a Igreja se situa no interior da história para, a partir daí, compreender sua própria identidade e missão” (BRIGHENTI, 2015, p. 613). Se a proposta de João XXIII na *Gaudet Mater Ecclesia* era uma mudança na fórmula com a qual as questões de fé são enunciadas ao mundo, a percepção de que um conhecimento melhor das realidades nas quais as mensagens são transmitidas mostra-se evidente. Não se tratava de mudar o conteúdo da mensagem em si, mas perceber que existe uma gama diversificada de realidades pastorais nas quais a Igreja precisa se adaptar para transmitir a mensagem. A abertura é evidente não tão somente na *Gaudium et Spes*, mas também no modo de celebração da missa com a língua vernácula através da *Sacrosanctum Concilium* que aproximou o receptor à mensagem do transmissor.

É notório que o método não é somente inovador dentro do seio eclesial quando propõe uma análise aprofundada do meio no qual a ação evangelizadora acontecerá, mas também demonstra que a demanda por aquilo que ele proporciona estava represada. A adoção do ver-julgar-agir por parte do magistério, sua influência direta no documento que sintetiza o Concílio Vaticano II e sua rápida adoção pelos conselhos episcopais ao redor do planeta, demonstram essa a importância que o método tem em si. A percepção da necessidade de outros instrumentos de conhecimento científico parece ser uma diversificação ou mesmo evolução natural quando se adota a postura de ver com acuidade a realidade na qual o fazer pastoral será posto em prática. As grandes mudanças socioculturais pós conciliares, em especial a formação de grandes centros urbanos, lançam desafios ainda mais arrojados à ação evangelizadora.

Para uma pastoral urbana, a primeira atitude, que só pode ser construída coletivamente, é ter coragem de debruçar-se sobre a cidade, para conhecê-la em todos os seus aspectos e âmbitos, com maior profundidade e seriedade possíveis. Para isso, dada a complexidade da realidade urbana, não

basta um olhar empírico, espiritualista, pragmático, amador. Além de convocar teólogos e pastoralistas, é preciso recorrer também a outros especialistas como: sociólogos (...); cientistas políticos (...); antropólogos culturais (...); estudiosos de sociologia da religião (...); especialistas em ética social (...). Evangelizar é, antes de tudo, não ignorar. Para uma pastoral de encarnação, assumir é condição para redimir. (BRIGHENTI, 2010, p. 28).

O pensamento exposto por Brighenti é pontual e sintético naquilo que pode ser visto como evolução do fazer pastoral. Não basta tão somente lançar um olhar sobre a realidade, não é preciso simplesmente conhecê-la, é preciso também servir-se daquilo que pode auxiliar em um olhar mais aprofundado e esclarecedor. Perceber a necessidade de outras ciências no “ver” é algo que parece caminhar com a Igreja desde sua abertura até a chamada modernidade. Utilizar-se de outros estudos acadêmicos e ferramentas científicas foi e é ponto de partida para uma análise qualitativa da realidade. Entretanto, outras ciências podem se fazer úteis no evangelizar? É possível que neste processo de cumprimento do mandato de Jesus tenhamos outras ciências no agir? De que maneira o diálogo com outras ciências pode auxiliar na teologia pastoral? É notória, através de uma breve análise histórica, que a evolução do se organizar a ação pastoral é uma urgência sempre presente. À medida que se evolui, no diálogo da Igreja com a sociedade pode evoluir também a utilização de técnicas e ferramentas que possibilitem uma maior abrangência no ato de se “pregar o Evangelho a toda criatura...” (Mc 16,15)

No escopo das ciências que poderiam auxiliar no “ver” do método de Joseph Cardijn, Agenor Brighenti elenca sociólogos, cientistas políticos e antropólogos culturais; todos não partícipes diretos do cabedal teológico. Para a execução do visto e julgado, pode haver ainda ferramentas que ajudem nessa compreensão do se pôr em prática a ação pastoral. Quantas outras ferramentas poderiam melhorar a abrangência das ações e auxiliar na organização pastoral? A urgência da evangelização traz também consigo a necessidade de se repensar o estilo de evangelização. Um exame da história da Teologia Pastoral aponta para uma constante abertura de diálogo com as ciências sociais na elaboração dos métodos que possam contribuir para uma maior eficácia no processo educação da fé.

O presente estudo buscará apresentar elementos que auxiliem o que podemos chamar de “fazer pastoral”, naquilo que é próprio do Ambiente Organizacional, em especial na área de Administração Estratégica.

Administração Estratégica pode ser definida como um processo organizacional que abrange uma instituição, de modo que ela possa atender de maneira eficaz às demandas dos

ambientes internos e externos, sempre levando em consideração seus valores e objetivo (HITT, 2012, p. 45). A metodologia a ser desenvolvida parte de uma da pesquisa bibliográfica tanto da área da Teologia Pastoral como de autores da Administração Estratégica, enriquecida por uma pesquisa qualitativa. Além disso, será usado o estudo de caso do Sínodo Arquidiocesano de São Paulo, sua metodologia e, principalmente a pesquisa executada para a realização deste, de modo que se possa obter dados analíticos tanto de sua preparação quanto de seus resultados.

No primeiro capítulo, trataremos da diferenciação entre Teologia Pastoral e Teologia Prática, levando-se em conta o ordenamento e a situação de uma em relação a outra. Em um segundo momento, no mesmo capítulo, apresentaremos a importância dos estudos de caso como fonte epistemológica. Por fim, sinodalidade será analisada em seu contexto histórico, seu desenvolvimento e sua teologia. Tais dados serão importantes para o desenvolvimento dos outros dois capítulos que o sucedem. O capítulo segundo apresentará o Sínodo Arquidiocesano de São Paulo como caso a ser estudado. A dissertação levará em conta o contexto da Arquidiocese de São Paulo, sua história pastoral recente, a teologia do Sínodo, sua composição, presenças e ausências. Também há um estudo sobre o laicato e o gênero feminino na Igreja e sua ausência nas instancias de decisão sinodais. Por fim, uma análise semiótica da arte de capa de uma publicação que compila os dados da pesquisa do Sínodo Arquidiocesano de São Paulo e como ela representa graficamente um modelo eclesial. O terceiro e último capítulo apresentará o diálogo entre Administração Estratégica e a Teologia Pastoral levando em conta os números da pesquisa de campo e apontando fatores para o “agir”, partindo de elementos como comunicação, clima organizacional, gestão de pessoas, a questão da acolhida e a problemática dos presbíteros e do laicato.

CAPÍTULO I

Teologia Prática e Pastoral a partir de um estudo de caso

O ato divino de utilizar-se da história como mediadora de sua revelação para a humanidade pode ser compreendido como enxergar a própria realidade como base epistemológica sobre o conhecimento de Deus. Sendo assim, a própria realidade torna-se local da ação evangelizadora. Ora, se Deus age na história humana como ponto de partida de sua revelação e, nela (a história) propõe um modo de agir aos que creem em sua revelação (Cf. Mc 16: 15-20), os elementos que compõem a realidade histórica precisam ser contemplados pela reflexão teológica com vistas à evangelização, pois nada se sabe da revelação divina sem os dados da realidade.

Da mesma maneira que a revelação de Deus contempla a capacidade humana de compreender o Mistério Divino e Jesus Cristo tornou-se o modo definitivo desta revelação (Cf. Hb 1, 1-2), a teologia, obrigatoriamente, segue esse mesmo itinerário. Agenor Brighenti (2017, p. 44) afirma que “a teologia só é possível se for um discurso sobre a ‘experiência humana da fé em Deus e sua revelação’ em nossa vida contingenciada e historicamente situada”.

A Evangelização passa pela prática da fé como consequência do ato de crer. A metodologia da ação motivada pela fé é um desdobramento da prática segundo a fé. Sendo assim, o estudo da prática da fé e suas motivações, bem como o estudo da metodologia da prática podem ser conceituados dentro da teologia como Teologia Prática e Teologia Pastoral.

1. Teologia Prática e Teologia Pastoral: definições e histórico

Alzirinha Souza afirma que as discussões a respeito das áreas da Teologia Prática e da Teologia Pastoral não são recentes e é comum haver algum tipo de mesclagem entre as duas. No entanto, segundo a autora, essas identificações encontram-se bem definidas desde os anos 50 em países de língua francesa, além da Alemanha e os Países Baixos, mas que a separação entre ambas já pode ser verificada desde o século XVII (SOUZA, 2018, p. 6).

Tanto Teologia Prática quanto Teologia Pastoral são “marcadas por um ponto comum, a centralidade da prática/ação em seu fazer teológico”. Embora tenham esse ponto convergente, a Pastoral deriva da Prática sendo que a primeira possui uma característica muito mais interna, enquanto a segunda trabalha em uma perspectiva de diálogo com ambientes extra eclesiais. (SOUZA, 2018, p. 6). Em se falando de ambientes eclesiais e suas dimensões relacionais (externas e internas), é importante precisar o que é a teologia prática e como ela abarca em si a teologia pastoral.

De acordo com Marcel Viau (2004, p. 42), a teologia prática é o *Fides Quaerens Intellectum* de Santo Anselmo na análise do discurso, na linguagem que brota da ação. Linguagem essa que é o próprio *Verbum* dos tempos antigos e que desempenha um papel preponderante nestes tempos. Sendo assim, o discurso sobre a prática e sobre o *Verbum* (que é Deus revelado em sua prática) não é um amontoado de discursos vazios, mas sim o próprio *Intellectus* que se faz prática. Ainda de acordo com o autor, a Teologia Prática é um conjunto articulado de várias disciplinas de âmbito acadêmico e, por isso, deve ser considerada um campo de estudo, uma vez que não provém de um corpus articulado como nas chamadas ciências puras. Sendo assim, ela (a teologia prática) possui uma conotação claramente teórica embora esse referencial direcione seu estudo para a prática. Aliás, segundo o autor, é a própria prática que alimenta o referencial teórico (VIAU, 2004, p. 44). Há uma preocupação por parte de Marcel Viau em delimitar o espaço de atuação da teologia prática. Nesse sentido, o autor recorda o fator denominacional desse campo de estudo e, por isso, deve estar diretamente embasado na tradição da qual ela brota: “Fazer teologia prática pressupõe a própria tradição. Fazer teologia prática pressupõe uma adesão, é claro, crítica, mas clara às redes de crenças transmitidas por essa tradição” (VIAU, 2004 p. 44). Ora, a tradição colocada pelo autor passa também pela tradição ecumênica, uma vez que a posição crítica parece requerer esse posicionamento que vá além dos limites do catolicismo, abrindo-se a um estudo muito mais abrangente da prática da fé cristã. Contudo, esse fazer teológico evangelizador, cuja centralidade é a própria prática dos que creem no Evangelho, possui sua história própria em seu desenvolvimento enquanto ciência teológica. Faz-se, portanto, importante compreender esse itinerário para que se possa perceber a atualidade desse departamento da teologia, bem como o quanto essa área ainda carece de maiores reflexões.

De acordo com Casiano Floristan, em 1215, no quarto Sínodo Lateranense, juntamente com a criação de um mestre especializado no ensino das Sagradas Escrituras, criou-se

também o especialista que educaria o clero na obra de pastorear incluindo a prática da confissão. Houve um cuidado por parte do Sínodo em distanciar essa nova seara da teologia especulativa dando-lhe o nome de Teologia Prática. Há evidências de que a autoria do termo seja de Pedro Canísio (1521-1597), embora as primeiras contribuições substanciais sobre o tema vieram de manuais de teologia voltados ao clero e que foram editadas no espírito da reforma desencadeada pelo Concílio de Trento (FLORISTAN, 1998, p. 107-108). As realidades históricas que culminaram no Concílio de Trento e as escolhas da contrarreforma fizeram com que a Teologia Prática fosse vista como a preparação para a prática do pastor, ou seja, do sacerdote. Sendo assim, seria muito mais voltada à elaboração de manuais do que uma reflexão teológica sobre a ação evangelizadora e suas realidades. O enfoque clericalista manteve-se, segundo Floristan, até meados do século XIX. Este cenário sustentava-se, como poderá ser visto mais à frente, em um modelo de governo eclesial centralizador e absolutista. Floristan destaca que a renovação da Teologia Prática se dá no contexto do Iluminismo, que influencia até mesmo as ciências eclesiásticas. A base dessa renovação vem da retomada da importância das Sagradas Escrituras e do aspecto soteriológico que a teologia começava a trazer em si mesma (FLORISTAN, 1998, p. 110).

Agenor Brighenti segue a mesma linha de Casiano Floristan ao recordar que o processo de renovação se dá em meio a um contexto eclesiológico ainda voltado para o cuidado das almas (*cura animarum*), mas que começa a sofrer a influência do chamado século das luzes. Enquanto Floristan se utiliza do termo Teologia Prática em sua discussão histórica, Agenor Brighenti lança mão do termo Teologia Pastoral e, situado na mesma época, define que a Teologia Pastoral servia para ajudar o clero na *cura animarum* e na administração dos sacramentos formulando manuais como o *Manuale parochorum* (manual dos párocos). Sendo uma definição ou outra, é de se levar em conta que o forte teor casuístico era a mola propulsora deste fazer teológico. Agenor Brighenti busca, portanto, oferecer uma definição sobre a Pastoral baseado em todo o cenário sob o qual ela foi construída. Segundo o autor: “entender-se-á a pastoral como um serviço de mediação do ato salvífico de Jesus Cristo. Aqui está seu alcance e seu limite (...) A pastoral brota desta vocação própria – ser mediação de salvação. Uma pastoral que não serve para salvar não serve para nada (BRIGHENTI, 2017, p. 54). A evolução do pensamento teológico a respeito da Teologia Pastoral segue o curso da história. No entanto, seu caminho evolutivo encontra entraves e, segundo Brighenti (2017, p. 53), embora a Teologia Pastoral começasse a trilhar

seu itinerário de se tornar uma autoconsciência da Igreja, ainda mantinha um olhar *ad-intra* que contemplava muito mais o pastoreio do que a missão de evangelizar.

Casiano Floristan corrobora tal pensamento afirmando que ao se tornar uma área da teologia de mera formulação de “receitas de pastoreio”, a teologia pastoral perde a riqueza de suas dimensões eclesiológicas e teológicas. Para Floristan, nesse período deixa-se de lado um estudo sobre a essência da Igreja em sua ação *ad extra* e foca-se somente na natureza do pastor e suas atividades. Sendo assim, percebe-se uma concepção voltada ao exercício do ministério dos clérigos e um distanciamento de eclesiologia. Esses manuais perdem o caráter especulativo e reflexivo fazendo com que, pouco a pouco, a teologia pastoral “se converta em uma doutrina sobre a direção espiritual e a cura das almas” Portanto, é possível verificar que embora houvesse uma perceptível evolução na compreensão da Teologia Pastoral enquanto ciência teológica (e não meramente um apêndice das outras áreas da teologia), existiam pontos de tensão e até mesmo de resistência a um modelo mais reflexivo da Teologia Pastoral. (FLORISTAN, 1998, p. 113)

A virada antropológica do século das luzes trouxe forte influência ao modo com o qual a Teologia viria a ser produzida. Com isso, a Teologia Pastoral percebida como a área da teologia que mais dialogava com as realidades tangentes, ganha novos elementos que enriquecem sua reflexão. Com a chegada do século XX, a teologia passa por uma intensa renovação resultante de uma articulação com ciências como a antropologia. Assim, começa a dar novos passos que, segundo Brighenti resultam no surgimento de uma nova teologia cuja mais rica contribuição vem do trabalho da Ação Católica Especializada fundada por J. Cardjin (BRIGHENTI, 2017, p. 54). Embora haja um substancial estudo sobre a evolução da Teologia Pastoral e sua independência do corpo teológico, a confusão entre Teologia Pastoral e Teologia Prática ainda permeia as reflexões teológicas (SOUZA, 2018, p. 6). Na elucidação dos termos e as competências das áreas, existe uma contribuição preponderante da autora no aprofundamento sobre o distanciamento entre um labor teológico e outro.

Se aquilo que ficou definido como Teologia Pastoral se ocupou, ao longo da história, em pensar na metodologia e na formulação de manuais que serviram de subsídio para a ação evangelizadora, a Teologia Prática teve sua reflexão direcionada no porquê do agir:

Respeitando o sentido mesmo da Teologia Prática, que é uma teologia fundamental que toma em consideração a realidade, realizamos em nossa pesquisa, a análise da ação humana conjugada ao sentido da Esperança não a partir da perspectiva moral, mas a partir da perspectiva prático-dogmática. O distanciamento da perspectiva moral nos permitiu

deslocar a pesquisa do “como” realizar a ação ao “por que” de sua realização. Realizando esse deslocamento, as questões de fundo que se apresentam são: qual é o fundamento teológico da ação na vida cristã? Por que o cristão deve necessariamente agir? (SOUZA, 2014, p. 11)

Sendo assim, é possível afirmar que ambas (Teologia Prática e Teologia Pastoral) possuem a realidade como base de construção de pensamento. Contudo, partindo da realidade em si, a Teologia Pastoral busca dar pistas do modo com o qual se deve evangelizar enquanto a Teologia Prática abriga uma reflexão mais abrangente sobre a ação de evangelizar. Segundo Alzirinha Souza, no período da patrística é possível verificar os padres chamando a atenção para necessidades como a caridade, o cuidado com os pobres, a condução do clero e o testemunho dos sacerdotes utilizando tais necessidades práticas na formulação teológica no embate contra heresias. A teóloga afirma que “as características que marcam esses autores e que lhes diferencia é que eles além de pensadores são pastores. O equilíbrio entre teoria e prática vem de estar inserido no plano pastoral” (SOUZA, 2018, p. 10).

Deste modo, a proposta deste estudo segue esse pressuposto: a Teologia Prática é elemento primordial para uma Teologia Pastoral, uma vez que se enxerga a Pastoral dentro do âmbito da Prática. Sendo assim, ao se buscar um diálogo entre áreas da ciência social e a missão evangelizadora, utilizando o método ver-julgar-agir como base de planejamento de uma ação evangelizadora eficaz, este estudo levará em conta não somente propostas de ação (Pastoral), mas também tópicos sobre as motivações para a ação (Prática). Ao continuar sua definição sobre Teologia Prática, Marcel Viau descreve os passos metodológicos da mesma e ressalta o caráter proeminentemente empírico da metodologia. Aberto o leque da metodologia, recorda que os métodos quantitativos (que requerem um bom conhecimento de ciências sociais) e qualitativos (estudo bibliográfico, fenomenológico, fundamentação em dados – *grounded theory* -, pesquisas etnográficas e estudos de caso) compõem a estrutura metodológica da Teologia Prática (VIAU, 2004, p. 94-96)

A seguir, propomos o estudo de um método de abordagem que lançará bases importantes para o desenvolvimento deste trabalho que busca correlacionar Teologia Prática, Teologia Pastoral e Administração Estratégica.

2. Metodologia: Estudos de Caso e Sinodalidade

Inúmeros são os materiais provindos tanto da produção científica teológica quanto da administração de empresas. Cada uma em sua seara contribuiu e ainda contribui com um vasto material científico que pode embasar estudos que buscam colocar essas duas ciências em diálogo. Um estudo de caso de uma ação pastoral pode servir tanto a uma ciência quanto a outra, no que diz respeito à produção acadêmica. Para tanto, a proposta deste trabalho parte da observação do Sínodo Arquidiocesano de São Paulo em diálogo tanto com a teologia pastoral quanto com a administração estratégica.

2.1 - A importância dos estudos de caso

É comum em estudos de Administração de Empresas e suas ramificações, como a Administração Estratégica, a utilização de estudos de casos que ilustram de maneira concreta as proposições formuladas pela ciência em questão. Além de formar uma base segura do ponto de vista empírico, os estudos de caso mostram a concretude da aplicação de estratégias e auxiliam no embasamento teórico proposto pelos autores. Os chamados *cases* ilustram cada capítulo de uma das obras mais importantes de Marketing de Serviços escrito por Bateson e Hoffman. Ora, faz-se necessário uma definição pontual do que são os chamados estudos de caso, sua eficácia metodológica, bem como elencar algumas críticas ao método.

De acordo com a obra de Robert Yin considerada seminal na área dos estudos de caso, a ferramenta representa a escolha de abordagem preferida quando as questões a serem dirimidas são o “como” e o “por que”, ou seja, quando não há controle do pesquisador sobre os eventos estudados e quando os objetos (fatos) a serem estudados estão inseridos no contexto contemporâneo sendo diretamente afetados pelos fenômenos deste tempo. Os estudos de caso buscam fazer com que o observador aprenda ou desenvolva teorias partindo das situações verificadas, observando suas variáveis históricas, humanas e ambientais. A visão dos fatos levando-se em conta os planejamentos, os fatores externos (cenários sociais e suas interações) e internos (variedade de comportamento humano), faz com que os estudos de caso se tornem uma ferramenta de estudo capaz de fornecer uma série de informações importantes na formulação de alguma teoria. Contudo, é importante recordar que a

observação dos casos não pode ser vista tão somente como relato histórico, muito pelo contrário, mas como elemento fundamental para pensar questões cruciais no tempo presente, vencer as dificuldades e alcançar os objetivos propostos com maior eficácia (YIN, 2003, p. 19).

Marcel Viau coloca os estudos de caso como fonte metodológica da Teologia Prática e elenca os mesmos elementos colocados por Yin como fatores que validam os estudos de caso na pesquisa teológica, devendo-se “levar em consideração seu ambiente histórico, físico, social e econômico” (VIAU, 2004, p. 95). Entretanto, é importante recordar que os estudos de caso devem levar em conta que acontecimentos contemporâneos muitas vezes ainda estão no presente e, por isso, contam com variáveis quase sempre alheias ao controle do pesquisador. A não manipulação de comportamentos relevantes é parte fundamental na premissa de estudos de caso (YIN, 2003, p. 27). O autor ainda recorda que embora haja alguma semelhança com a pesquisa histórica, a finalidade do estudo de caso é lidar com informações para a formulação de uma análise de conjuntura em vista de um planejamento de ação. A ampla variedade de evidências colocada por Yin pode ser observada no campo da Teologia Pastoral, uma vez que a realidade pode ser tida como o ponto de partida e chegada de seu fazer teológico. Os termos “como” e “por que”, elencados por Yin, podem ser utilizados adequadamente em uma proposta de estudo de caso que coloque lado a lado Teologia Prática/Pastoral e Administração Estratégica. Em suma, como define Agenor Brighenti, “a teologia pastoral não está voltada para questões práticas da Igreja, mas se debruça sobre a objetividade de seu próprio ser, enquanto realidade em permanente autoconstrução (...)” (BRIGHENTI, 2017, p. 53).

Situada no mundo, a ação pastoral (foco de estudo da Teologia Pastoral) não possui controle direto sobre como os eventos que se desencadearão, uma vez que os destinatários são humanamente diversos, daí a problemática do “como”. Da mesma maneira, o “por que” vai ao encontro com a Teologia Prática e poderá ser verificado nas motivações dos agentes que implementarão as iniciativas pastorais, bem como no ato de planejar e implementar uma estratégia chegando, por fim, aos resultados decorrentes daquilo que foi proposto anteriormente. Essa “realidade em permanente construção” pode ser analisada como o próprio tecido social de nosso tempo que está em constante mudança. Esse tempo repleto de desafios demanda diuturnamente reflexões capazes de responder aos apelos atuais. Zygmunt Baumann (2007, p. 7) fala de “mudanças de curso seminais e intimamente interconectadas” que resultam em novas configurações sociais e individuais desprovidas de

solidez, trazendo assim desafios inesperados para esta geração. O termo “Sociedade Líquida” cunhado por Baumann reflete muito do cenário instável no qual tanto a Administração Estratégica quanto a Teologia Pastoral precisam transitar. As mudanças cada vez mais profundas no tecido social são capazes de influenciar todos os aspectos da vida humana, uma vez que todos estão interconectados. Tais instabilidades geram cenários nos quais podem-se colher aprendizados que os, assim chamados, estudos de caso podem se debruçar.

Embora aparente estar bem fundamentado como método de pesquisa, o método de estudos de caso possui críticas quanto ao seu uso como fonte epistemológica. Este expediente não é aceito de maneira consensual pelos estudiosos, sendo que a discussão teórica sobre a eficácia dos estudos de caso na formulação de teorias foi amplamente discutida por Eliane Cristine Maffezzolli e Carlos Gabriel Boehs. Segundo os autores, as revisões de literatura que tratam dos estudos de caso não apontam para um consenso a respeito dos argumentos que conduzem o pesquisador ao uso deste método de pesquisa. Ainda assim, de acordo com o pensamento de ambos, a validade do método e os resultados alcançados estão diretamente associados ao uso consciente e fundamentado do pesquisador ao lançar mão deste instrumental (MAFFEZZOLLI e BOEHS, 2008, p. 95). Mesmo levando-se em conta que o texto de Maffezzolli e Boehs tenha se tornado um referencial como crítica ao uso dos estudos de caso, cabe recordar que eles fazem referências diretas a Robert Yin em sua argumentação e validam muitas de suas posições. As discussões e oposições sobre o tema servem para demonstrar, antes de tudo, a cientificidade dos estudos de caso no mundo acadêmico e, de maneira mais específica, no âmbito da Administração Estratégica. Sendo assim, é possível lançar mão desta ferramenta no auxílio de um estudo que abranja tanto a Teologia Pastoral quanto a Administração Estratégica. Robert K. Yin cita a solidez dos estudos de caso enquanto metodologia de estudo e pesquisa afirmando que se trata de uma ferramenta abrangente que, através de uma lógica de planejamento, incorpora abordagens específicas para a coleta e análise de dados. Sendo assim, de acordo com o autor, os estudos de caso não são meramente “uma tática para coleta de dados e nem uma característica de planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente” (YIN, 2003, p. 33). Portanto, os estudos de caso podem ser utilizados com um método de pesquisa adequadamente embasado, uma ferramenta que apresenta eficácia na leitura de uma realidade cada vez mais volátil que requer uma metodologia que leve em conta as diversas variáveis humanas e sociais.

2.2 - A sinodalidade: definições e caminhada histórica

O tema da sinodalidade eclesial parece estar tomando um lugar importante na Igreja Católica. Embora esse organismo tenha uma longa história dentro da comunidade cristã, ele ainda carece de práticas mais assíduas no âmbito das chamadas igrejas locais¹, em especial nas igrejas do Brasil. Para que se possa haver um melhor embasamento quanto ao intuito desta pesquisa, será utilizado como estudo de caso o Sínodo Arquidiocesano de São Paulo, realizado entre os anos de 2018 e 2020. A presente pesquisa parte do embasamento teórico e histórico sobre os sínodos e, principalmente, analisa como uma das principais ferramentas utilizadas neste processo pode revelar o quanto se faz necessária uma maior visão naquilo que podemos chamar de organização pastoral. Tais abordagens respondem ao “como” e “por que” elencados por Yin e servirão de referencial para o presente estudo.

Para que se haja uma maior clareza quanto ao que se denomina “sinodalidade”, é necessário que se tenha uma correta noção do termo sínodo em si mesmo:

A palavra ‘sínodo’ (do grego *syn-hodos*, “reunião deliberativa”, mesma etimologia de “concílio”) designa uma assembleia de representantes legítimos e competentes da Igreja visando realizar a unidade eclesial por meio de resoluções em matéria teológica, disciplinar e jurídica. O sínodo é a concretização institucional do princípio estrutural da *communio*, que, em virtude da igualdade fundamental de todos os membros da Igreja pelo batismo, estende também a responsabilidade das comunidades locais ao nível da Igreja universal (BEINERT, 2004, p. 1670).

A definição de Wolfgang Beinert parte da base já construída daquilo que pode ser definido como Sínodo. Contudo, é mister olhar a palavra *syn-hodos* em sua etimologia para que se possa compreender o real sentido da sinodalidade e suas consequências atuais que direcionam para um pensamento e um *modus operandi* muito além de uma simples reunião deliberativa sobre contendas teológicas. O *syn-hodos* constitui algo muito mais rico e participativo. De acordo com Paul Valliere:

Apropriadamente, uma vez fixada a terminologia, o termo padrão para uma assembleia episcopal veio do substantivo base *hodos*, que significa “caminho/estrada”, um sentido que poderia ser desenvolvido metaforicamente para denotar um objetivo comum. Como Nicolau de

¹ Embora a *Lumen Gentium* utilize o termo “Igreja Particular”, neste texto é dada a preferência por “Igreja Local” sem, no entanto, anular o real significado do termo explicitado no n° 13 desta Constituição Dogmática.

Cusa (1401-64) descreveu, assembleia, “é chamado de sínodo a partir de *sin*, que significa 'ao mesmo tempo' e *hodos* ou 'caminho' porque todos viajam de uma maneira para o mesmo fim (VALLIERE, 2012, p. 50)².

A proposição de caminhar juntos presente na raiz da palavra sínodo pode revelar um conteúdo programático (COMISSÃO TEOLÓGICA INTERNACIONAL, 2018) muito além de uma deliberação episcopal. Embora aparentemente não se viva tal atitude de maneira tão explícita na atual configuração da Igreja, esse “caminhar juntos” faz parte da eclesiologia cristã católica. O chamado para a inserção no caminho de discernimento é algo direcionado a toda comunidade dos crentes, ou seja, dos seguidores de Jesus que vivem à luz do Espírito Santo. A narrativa da Igreja nascente no livro dos Atos dos Apóstolos revela um caminho percorrido embasado, sobretudo, na ação de Deus Espírito Santo. Boris Agustin Nef Ulloa e Jean Richard Lopes afirmam que: “nas Sagradas Escrituras a sinodalidade é expressa por meio de uma construção literário-teológica, que reflete e estimula uma práxis, um modo de ser e agir” (2019, p. 206). Há um chamado individual e comunitário para a inserção “progressiva e permanente no caminho, ao longo do qual Deus se revela” (ULLOA e LOPES, 2019, p. 206). Essa inserção no caminho permitirá que a comunidade possua mais elementos de discernimento à medida que a participação de todos poderá mostrar um consenso a respeito de contendas teológicas e pastorais. Tais contendas aparecem no decorrer de boa parte do livro dos Atos dos Apóstolos e servem de exemplo de um modelo capaz de fornecer soluções participativas para questões complexas e prementes na Igreja nascente. O texto de Ulloa e Lopes oferece uma série de exemplos dessas soluções sinodais, cujas diretivas vêm da abertura da comunidade cristã ao discernimento de acordo com o Espírito Santo. Contudo, a chamada reunião apostólica de Jerusalém (At 15,1-35) é considerada o primeiro Concílio da Igreja na qual o assunto principal foi a circuncisão dos povos gentílicos. O tema central desta reunião apostólica foi fruto da tensão entre as comunidades cristãs vindas diretamente do judaísmo e, portanto, circuncidadas e a obrigação de circuncisão dos pagãos que ingressavam na Igreja nascente, conforme At 15, 1-6.

² Tradução livre do original: “Appropriately enough, once the terminology became fixed, the standard term for the episcopal assembly came from the base-noun *hodos* meaning “road”, a sense that could be developed metaphorically to denote a common purpose. As Nicholas of Cusa (1401-64) described the assembly, “It is called a sinod from *syn* which means ‘at the same time’ and *hodos* or ‘way’ because all travel in one way towards the same end.”

Embora a Reunião Apostólica em Jerusalém ocorra em At 15, são os eventos do Pentecostes dos Gentios (At 10, 1-11, 18) que embasam a Igreja a fazer um discernimento sobre a entrada de não judeus na comunidade dos seguidores de Jesus. Tal pensamento é referendado por Valliere (2012, p. 42), em consonância com Ulloa e Lopes, ao recordar que os eventos que se iniciam em At 10 culminam com o Concílio de Jerusalém em At 15. A solução que o Pentecostes dos Gentios traz consigo é, de acordo com Ulloa e Lopes (2019, p. 206), uma verdadeira revolução do ponto de vista teológico pois supera, não somente a questão da exclusividade de Israel enquanto povo eleito, como também vai além da questão da pureza étnica que separava Israel dos chamados povos impuros (At 10, 28). Precedida, portanto, da presença de uma chamada revolução teológica apresentada em At 10, a reunião dos apóstolos em At 15 mostra a urgência de uma nova tomada de consciência, de uma nova postura eclesiológica, de um novo encaminhamento pastoral por parte de toda a comunidade seguidora de Jesus. A resolução é apresentada em algumas etapas:

Diante da controvérsia, os apóstolos e os anciãos convocaram uma reunião para examinar o assunto (v. 6). Com uma construção retórica muito bem articulada, o autor dispõe os personagens e relaciona suas respectivas intervenções, por meio das quais propõe os passos considerados importantes para a resolução da situação. A referida construção consiste em: 1) discurso de Pedro, seguido do silêncio da assembleia; 2) alusão ao agir de Barnabé e Paulo em Antioquia da Síria e durante o seu deslocamento a Jerusalém passando pela Samaria, concluído com um novo silêncio; 3) discurso de Tiago e tomada de decisão; 4) elaboração de uma carta, fruto da discussão, escolha e envio dos emissários a Antioquia (ULLOA e LOPES, 2019, p. 216).

As etapas elencadas a partir dessa análise do livro dos Atos revelam um sentido de organização na elaboração de uma resolução teológica. É possível perceber uma hierarquia de acontecimentos articulada não tão somente na redação do texto como também no desencadear das reflexões. Sendo assim, a conclusão da contenda se dá “no exercício da sinodalidade entre os grupos que compõem a igreja ‘nascente’” (ULLOA e LOPES, 2019, p. 217).

De uma maneira diversa ao pensamento de Ulloa e Lopes, Céline Rohmer atesta o fato de que o modelo adotado em At 15 não pode ser colocado como um evento sinodal autêntico, a não ser que se faça “violência ao texto” de tal modo que se consiga entender a períclope como tal. Rohmer ainda afirma que é possível usar a narrativa lucana como ponto de partida para exemplificar os “conclaves conciliares” dos séculos seguintes, mas não como uma autêntica reunião sinodal. A justificativa dada pela autora está na clara distinção

entre ἐκκλησία (ekklêsia, "igreja") que participa do início ao fim da história e a πλῆθος (plêthos, "multidão") designada somente como parte interessada no processo. Rohmer analisa At 15 como um uma proposta lucana de reunir três figuras de autoridade (Paulo, Pedro e Tiago) e os dois lugares centrais de divulgação do evangelho (Jerusalém e Antioquia) com o objetivo de apaziguar debates internos (ROHMER, 2018, p. 218).

Cèline Rohmer prefere utilizar outro expediente para exemplificar a sinodalidade, através das escrituras, ao lançar mão da narrativa Lucana dos discípulos de Emaús. A caminhada dos discípulos descrita em Lc 24, 13-35 revela aspectos importantes que ajudam na compreensão daquilo que pode ser chamado verdadeiramente de *syn-hodos*, ou seja, caminhar juntos. A descrição da cena de Emaús por Rohmer revela a necessidade de se perceber as vozes que venham de fora. Quando os discípulos retornam de Jerusalém são interpelados pelo próprio ressuscitado que questiona sobre o que eles diziam pelo caminho (v. 17) e segundo a autora recebem “um aviso contundente para aqueles que se imaginam capazes e sozinhos de viajar juntos e produzir uma palavra relevante para seus contemporâneos” (ROHMER, 2018 p. 218). Segundo a autora, os discípulos marcham ilusoriamente mostrando uma incapacidade de vislumbrar a realidade que os cerca. Os dois andam como se estivessem surdos pois deixaram de lado o relato das mulheres, dos discípulos e dos anjos: “antes de imaginar a caminhada em comum e dar um passo adiante no livro dos Atos dos Apóstolos, Lucas o recorda o que dá início a essa caminhada, o que a funda: uma palavra externa (de fora) ouvida e crida” (ROHMER, 2018, p. 219). Para Rohmer, a preocupação de Jesus ressuscitado no evangelho segundo Lucas é a de que os discípulos do caminho estejam centrados em um uma visão extremamente auto referente, incapaz de perceber as vozes exteriores que podem enriquecer a reflexão daqueles que se colocaram a caminho.

Baseado nessa leitura, é possível encontrar consonância com o termo “Igreja em Saída” recorrentemente utilizado pelo Papa Francisco.³ Partindo desta análise, é possível perceber a necessidade de que outras vozes sejam escutadas, muitas delas fora do ambiente eclesial, quase sempre mais conectadas às realidades humanas. Em síntese, Cèline Rohmer afirma que os caminhantes de Emaús estão confinados, e é necessário que esse

³ Francisco costuma identificar o termo Igreja em Saída como um antídoto ao pensamento autorreferencial. Em diversas ocasiões, coloca o sonho de uma Igreja que não passe longe das feridas do homem. Vide: Carta do Papa Francisco para o IX Encontro Mundial das Famílias, disponível em http://www.vatican.va/content/francesco/pt/letters/2017/documents/papa-francesco_20170325_incontro-mondiale-famiglie.html - acessado em 20/02/2020

enclausuramento seja quebrado, vencido, e o convite para que esse fechamento seja rompido parte de Jesus Ressuscitado. Sendo assim, pode-se afirmar que esse movimento de caminhar juntos é algo presente nas raízes da comunidade eclesial. Os pontos de vista apresentados tanto por Ulloa e Lopes quanto por Rohmer, apesar de discordantes em alguns pontos, elucidam uma realidade deveras semelhante: decisões importantes são feitas em conjunto, trilhando-se uma metodologia de escuta e reflexão conjunta. Essa chamada metodologia sinodal aparenta ser o *modus operandi* da Igreja nascente. O desenvolvimento da estrutura sinodal ou mesmo conciliar se aperfeiçoou ao longo da história, embora as pautas e os métodos tenham tomado configurações diferentes. O ouvir a “voz de fora” colocado por Rohmer parece ter sido deixado de lado e as questões internas parecem ter ocupado o campo da discussão.

Os primeiros concílios foram reuniões *ad hoc* para lidar com os desafios da unidade da igreja. Os convocadores devem ter sido bispos, já que os bispos dominaram a prática conciliar desde o início. Outros líderes da igreja, incluindo leigos, estavam frequentemente presentes nos conselhos em funções auxiliares (...) No registro histórico, a prática conciliar desaparece no último quarto do século II. Os concílios poderiam ter sido realizados antes, mas não muito antes, já que o episcopado se estabeleceu firmemente apenas no decorrer do segundo século (VALLIERE, 2012, p. 49)⁴.

Embora Paul Valliere (2012) se utilize do termo “conciliarismo”, ele evoca a ideia da sinodalidade (conforme nota nº 2) como definição para essa reunião deliberativa com intuito de resolver questões importantes no âmbito eclesial. Esse hiato histórico se deve também ao fato de que a Igreja vivia sob forte pressão das perseguições do Império Romano. De acordo com Richard E. Rubenstein em consonância com Valliere, as controvérsias teológicas mais prementes entraram no cenário eclesial a partir do século IV.

O ano era 318. Apenas uma meia dúzia de concílios eclesiásticos tinham sido convocados até então, a maioria deles para lidar com assuntos relativos à Grande Perseguição, ou às questões técnicas sobre a liturgia e o calendário dos dias santificados. Por isso, a convocação de Alexandre provocou uma grande excitação. Mais de cem bispos participaram do concílio e os procedimentos eram previsivelmente tempestuosos (RUBENSTEIN, 2001, p. 83).

⁴ Em tradução livre de: “The earliest councils were ad hoc meetings to deal with challenges to the unity of the church. The instigators must have been bishops, since bishops dominated conciliar practice from the start. Other leaders of the church, including laity, were often present at the councils in auxiliary roles (...) In the historical record, conciliar practice appears in the last quarter of the second century. Councils might have been held earlier, but not much earlier, since episcopacy became firmly established only in the course of the second century.”

Nota-se, segundo o relato de Rubenstein, a predominância de clérigos nas instâncias de decisão, enquanto a participação laical vai sendo paulatinamente extinta dos círculos de discernimento e decisão. Com o estreitamento das relações entre a Igreja e o Império Romano, as contendas teológicas começaram a se tornar questões de estado. As agitações provindas das controvérsias teológicas dos cristãos interessavam diretamente ao imperador Constantino, que se tornou figura importante do primeiro grande Concílio da Igreja. Diante das diversas discussões teológicas existentes durante o reinado de Constantino, a postura do imperador aparentava um tom conciliador, e em 314 ele foi o artífice de um encontro cuja finalidade foi debater sobre o pensamento donatista (KÖTING, 2012, p.134). Nas tratativas preparatórias, Constantino convocou os bispos da Gália para arbitrarem as discussões (levando-se em conta o fato de que a Igreja na Gália não sofrera com as perseguições anteriores ao novo cenário com Constantino cristão). A presidência do encontro ficou a cargo de um bispo localizado em Roma (Miltíades) que, por sua vez, convocou por si mesmo outros bispos. Enfim, convocado por um imperador e feito por bispos, o Sínodo de Arles foi estritamente clerical (KÖTING, 2012, p. 104-105). O fato de os cristãos se fazerem presentes de maneira mais livre no Império Romano, e o pressuposto da unidade religiosa ser tão cara a Constantino, fez com que a grande controvérsia de Ário e a personalidade divina de Jesus Cristo provocassem a convocação do Concílio de Niceia (325).

Mais uma vez, a tentativa de Constantino era trazer algum período de harmonia dentro da Igreja e, conseqüentemente ao Império. Bispos e suas igrejas locais estavam envolvidos em contendas aparentemente intermináveis que traziam instabilidade ao império. A escolha por Nicéia se deu preponderantemente por causa do clima rural e pacífico (RUBENSTEIN, 2001, p. 96).

(...) O Grande Concílio começou com as deliberações no início de junho, com a presença de mais de duzentos e cinquenta bispos, quase todos vindos do Império oriental. Este foi o maior encontro de líderes cristãos até aquela data, na história da Igreja. (...) o Concílio de Nicéia não era universal. Apesar disso, foi considerado por todos como o primeiro concílio ecumênico (ou universal) da Igreja Católica. Vários outros encontros talvez fossem mais representativos em termos da Igreja como um todo: e um deles, o Concílio de Rimini-Selêucia (359), teve a participação de mais de quinhentos bispos tanto do Oriente quanto do Ocidente. Se um encontro merece o título de “ecumênico”, este parece qualificado (RUBENSTEIN, 2001, p. 102).

As discussões teológicas de Nicéia não se resumiram tão somente às contendas trinitárias. Em meio a resoluções doutrinárias surgiram também as resoluções de natureza disciplinar e pastoral. Dessa maneira, o Cânon V do Concílio explicita a necessidade de sínodos regionais que possam debater questões diversas, elegendo, portanto, a sinodalidade como conteúdo programático para resolução de contendas. Tais recomendações não surtiram o efeito desejado. A instrução prescrita pelos bispos é que essas reuniões pudessem ocorrer semestralmente. No entanto, o costume de se reunir somente quando os assuntos se tornavam necessários persistiu entre os bispos. Sem levar em conta os grandes deslocamentos e a consequente ausência dos bispos de suas Igrejas durante as discussões das grandes contendas (BRIGHENTI, 2012, p. 86). A resolução sobre a periodicidade dos sínodos ficou a cargo das igrejas locais e seus bispos. Em Arles (442-506), o período das reuniões ficou sob a responsabilidade do metropolitano. Em Cartago, as reuniões deveriam acontecer anualmente e essa recomendação foi seguida de perto em Ágde e em Roma. A norma permaneceu até o século XV, sendo que o IV Concílio de Latrão (1215) chega a tratar do tema. Entretanto, os registros históricos dão conta de que não houve sequer uma província eclesiástica que, durante a Idade Média, tenha realizado concílios anualmente (BRIGHENTI, 2012, p. 86).

As recomendações pastorais presentes nos cânones de Nicéia parecem ter perdido sua força frente à grande importância das decisões de ordem dogmática. Da mesma maneira, percebe-se um movimento cada vez mais hierarquizante nas discussões dos sínodos e concílios. Pouco a pouco, sacerdotes e leigos são relegados ao papel de meros espectadores das grandes discussões teológicas suscitadas em âmbito eclesial. Os textos de Rohmer e Valliere assinalam, cada um de sua maneira, este movimento em que a hierarquia, em especial os bispos, ocupam as instâncias decisórias da comunidade eclesial, relegando ao laicato e aos sacerdotes a função de seguir as definições enunciadas pelos concílios. As grandes questões históricas podem servir de fio condutor para a compreensão do pensamento sinodal (ou conciliar) no âmbito da Igreja. São nos momentos de grandes embates internos que os sínodos são convocados. Contudo, os mesmos sínodos produzem normas cada vez mais restritivas a certas camadas da Igreja, delegando a missão de conduzir a Igreja a um número cada vez menor pessoas.

Em resposta ao grande Cisma do Oriente, Nicolau II reuniu em Latrão (Páscoa de 1059) um sínodo no qual foi acordado um *decreto de eleição papal*. Este estabeleceu a eleição livre do papa e restringiu o direito de voto aos cardeais; o clero restante e a

população romana apenas deviam aprovar (HARTMAN, 2012, p. 235). É possível compreender que, embora o Sínodo ocupasse um maior espaço nos âmbitos da reflexão teológica, pastoral e disciplinar, o número de envolvidos nos processos decisórios era cada vez mais restrito, o que tornava ainda menor a possibilidade de se escutar outras opiniões, ideias e formulações. A Igreja no período medieval assemelhava-se, portanto, ao modelo monarquista e centralizador, tão presente neste período histórico. Segundo Christoph Theobaldt é possível perceber após um breve estudo histórico que no século XV os concílios haviam se mostrado totalmente ineficazes, e essa ineficácia, segundo o autor, viria a se tornar uma das causas da Reforma protestante do século seguinte. No entanto, é verificável que tanto o papa (que parecia desejar se distanciar dos concílios) quanto Lutero partiam do pressuposto de que os concílios poderiam dar sinais de uma mesma “fé” no *indivíduo como instância absoluta*, seja em sua versão pontifícia, seja na da consciência crente (TEOBALDT, 2015, p. 75).

Sendo assim:

A hipótese explicaria não apenas a crise ainda mais profunda do entendimento eclesiástico no século XVI, mas faria compreender também por que a herança “democrática” do século precedente, que, com outros fatores, prepara a modernidade europeia, precisou abrir seu caminho fora de uma Igreja romana cada vez mais presa a um modelo político absolutista (TEOBALDT, 2015, p. 75).

Com um modelo político cada vez mais restritivo frente a uma crescente consciência de participação de outras vozes nas tomadas de decisões, a Igreja colocava-se em choque frontal com os anseios de seu tempo. O movimento reformista iniciado por Martinho Lutero trazia consigo um apelo pela descentralização e uma maior distribuição das instâncias decisórias dentro da Igreja. A Dieta de Augsburgo continha em seu prefácio um relato dos diversos apelos de Lutero ao Romano Pontífice sobre a premente necessidade de um Concílio Geral⁵. Da mesma maneira, Andreas Holzen (2014, p. 374) aponta que o temor pela descentralização era algo presente nas esferas mais elevadas do governo da Igreja Católica. É possível deduzir que a centralização era tamanha, que os pontífices não perceberam a real dimensão do fechamento no qual eles mesmos se encontravam.

Holzen descreve Trento como um Concílio extremamente indesejado e sabotado:

⁵ Disponível em: <https://www.luteranos.com.br/textos/a-confissao-de-augsburgo> - Acessado em 10/03/2020.

“(…) uma história de procrastinação, de um paralisante beco sem saída, dos arroubos e de iniciativas fugidias de potências religiosas e políticas (...) Lutero havia reivindicado do papa um concílio geral; em 1521 o núncio Aleander (1480-1542) havia relatado a Roma como os gritos de batalha se erguiam contra a bula romana de excomunhão e a favor de Martinho Lutero e como todo o mundo clamava por um concílio.” (HOLZEM, 2014, p. 375)

A resposta da Igreja através do Concílio de Trento reforçou ainda mais a linha de pensamento vigente. A denominada procrastinação pode ser vista como fruto de um desejo político centralizador cuja figura do sumo pontífice ocupava lugar de profunda influência. Portanto, o estilo cada vez mais hermético de governo encastelava a alta hierarquia da Igreja em uma realidade distante das demandas reais dos fiéis. De Trento até o próximo Concílio ecumênico realizado pela Igreja foram mais de trezentos anos. Esse longo período histórico contempla uma série de acontecimentos que restringiram substancialmente o poder papal. A Revolução Francesa e o Iluminismo colocaram o papado em xeque “de modo que seus dias pareciam contados” (WOLF, 2017, p. 118). Mas a instituição do papado soube aproveitar a força de seu caráter simbólico colocando-se como refúgio dos valores antigos. Essa tomada de posição resultou na adoção do papa pelos antirrevolucionários elevando a reputação do romano pontífice e de todo o simbolismo que o cargo carregava a níveis jamais imaginados antes da revolução.

A busca de uma afirmação maior do poder do papa frente à erosão de uma posição outrora consolidada como monarca absoluto acarretou profundas mudanças no âmbito da teologia. A dogmática, por exemplo, receberia dois aportes importantes neste processo de afirmação do poder papal. De acordo com Hubert Wolf (2017, p. 146-147), Pio IX e seu interesse pessoal pela figura de Maria foram fundamentais nessa mudança: ao proclamar o Dogma da Imaculada Conceição de maneira quase unilateral, alicerçado nas aparições marianas durante o século XIX, o sumo pontífice exercia seu poder absoluto, concretizado mais tarde com a convocação do Concílio Vaticano I. Ainda segundo WOLF, Pio IX buscava seu poder em ambiente *ad-intra*, uma vez que o poder outrora vivido pelos seus antecessores já não existia mais. Ao convocar o Concílio sozinho, sem consulta e de maneira autocrática, o papa parecia antever o destino que o concílio deveria chegar: o reforço da visão monárquica do sucessor de Pedro e, com isso, sufocar os desejos de uma Igreja mais colegiada. “Em Roma temia-se o ressurgimento do espírito do conciliarismo que tinha

caracterizado os concílios reformistas de Constança e Basileia, com sua definição de superioridade do concílio sobre o papa” (WOLF, 2017, p. 152).

Embora a afirmação de Hubert WOLF reforce a tese do medo da colegialidade, o concílio Vaticano I foi constituído de uma multiplicidade representativa inédita. Segundo Ney de Souza, “neste Concílio, o episcopado mostrava uma variedade de proveniência geográfica nunca vista antes. A Assembleia contava com dois terços de europeus, com a justificativa que a grande maioria dos fiéis morava no antigo continente. Eram em torno de 250 bispos provenientes de outras partes do mundo” (SOUZA, 1998, p. 34). Os padres conciliares não buscavam tratar imediatamente sobre a matéria da infalibilidade papal que serviria para reforçar ainda mais o caráter autocrata e monárquico na tomada de decisões no seio da Igreja, embora os convocados para o Concílio comungavam deste pensamento e buscavam reforçar ainda mais tal ideia. Ney de Souza recorda o quanto a figura do bispo de Roma gozava de uma certa aura mística por parte dos padres conciliares: “A maioria dos bispos, sendo italianos, espanhóis, irlandeses e da América Latina, viam na definição da infalibilidade uma maneira óbvia de responder a um sentimento difuso de devoção ao papa, um meio eficaz para dirimir controvérsias teológicas ligadas ao galicanismo e ao regalismo” (SOUZA, 1998, p. 35-36).

A prerrogativa da infalibilidade dada ao Romano Pontífice, quando ele enuncia matérias de fé e moral, parece ser um duro golpe em qualquer tentativa de um pensamento mais colegiado. A definição dogmática da Constituição *Pastor Aeternus* em si afirma que:

Por isso Nós, apegando-nos à Tradição recebida desde o início da fé cristã, para a glória de Deus, nosso Salvador, para exaltação da religião católica, e para a salvação dos povos cristãos, com a aprovação do Sagrado Concílio, ensinamos e definimos como dogma divinamente revelado que o Romano Pontífice, quando fala ex cathedra, isto é, quando, no desempenho do ministério de pastor e doutor de todos os cristãos, define com sua suprema autoridade apostólica alguma doutrina referente à fé e à moral para toda a Igreja, em virtude da assistência divina prometida a ele na pessoa de São Pedro, goza daquela infalibilidade com a qual Cristo quis munir a sua Igreja quando define alguma doutrina sobre a fé e a moral; e que, portanto, tais declarações do Romano Pontífice são por si mesmas, e não apenas em virtude do consenso da Igreja, irreformáveis.

[Cânon]: Se, porém, alguém ousar contrariar esta nossa definição, o que Deus não permita, – seja excomungado (DENZINGER, 2007 – 3073-3075).

Quase sempre se faz referência somente a *Pastor Aeternus* como fruto do Vaticano I, contudo, segundo Wolf outro dogma importante fora proclamado na mesma ocasião: o primado de jurisdição universal do papa. Nele, o bispo de Roma tem em si o poder absoluto em toda a Igreja sendo-lhe possível interferir em qualquer Igreja Local passando por cima da autoridade de qualquer bispo diocesano. Ainda de acordo com o autor, esse poder pode ser verificado diariamente na Igreja através das ações garantidas pelo Código de Direito Canônico através da nomeação soberana de bispos pelo papa, sem nenhuma participação direta da Igreja Local O capítulo terceiro da *Pastor Aeternus* declara e ensina que o sumo pontífice, por ocupar o governo da Igreja Romana, possui junto com ela o governo de toda a Igreja (WOLF, 2017, p. 156)

Ensinamos, pois, e declaramos que a Igreja Romana, por disposição divina, tem o primado do poder ordinário sobre as outras Igrejas, e que este poder de jurisdição do Romano Pontífice, poder verdadeiramente episcopal, é imediato. E a ela [à Igreja Romana] devem-se sujeitar, por dever de subordinação hierárquica e verdadeira obediência, os pastores e os fiéis de qualquer rito e dignidade, tanto cada um em particular, como todos em conjunto, não só nas coisas referentes à fé e aos costumes, mas também nas que se referem à disciplina e ao regime da Igreja, espalhada por todo o mundo, de tal forma que, guardada a unidade de comunhão e de fé com o Romano Pontífice, a Igreja de Cristo seja um só redil com um só pastor. Esta é a doutrina católica, da qual ninguém pode se desviar, sob pena de perder a fé e a salvação (DENZINGER, 2007 – 3061-3062).

O Dogma da Infallibilidade Papal parece ter solapado qualquer possibilidade de pensamento de colegialidade seja ele em um concílio ou mesmo em um sínodo. O temor do conciliarismo, já presente em Trento, pareceu ser fator importante no enunciado da infalibilidade. A partir de então, o sumo pontífice teria todas as prerrogativas de decisão, tendo o aval para governar a Igreja como verdadeiro monarca. Em uma análise sobre a ponte existente entre o Concílio Vaticano I e o Concílio Vaticano II, Christoph Theobaldt afirma o quanto a interrupção do Concílio convocado por Pio IX⁶ deixou questões abertas que não foram resolvidas. Tais questões foram revistas e até mesmo reformuladas. Muitos desses movimentos de reforma vieram de instituições como a escola de Tübingen ou em locais com correntes teológicas progressistas, como as surgidas na França e na Bélgica na virada do século (THEOBALDT, 2015, p. 92) O estilo monárquico e centralizador reforçado ainda mais pelo dogma contido na *Pastor Aeternus* perdurou na Igreja durante anos. A morte de

⁶ O Concílio Vaticano I foi interrompido em 1870 em decorrência da guerra franco-prussiana.

Pio XII não foi o primeiro sinal do retorno de um pensamento conciliarista, muito pelo contrário. De acordo com Joseph Pilvousek “os papas Pio XI e Pio XII já haviam analisado a possibilidade de dar continuidade ao Concílio Vaticano I que fora apenas adiado” (PILVOUSEK, 2017, p. 349).

A convocação do Concílio Vaticano II por João XXIII pode ser vista como fruto de uma série de movimentos pastorais anteriores que culminaram na convocação do evento. Se de um lado o pensamento monárquico aparentava desgaste, do outro uma Igreja cada vez mais conectada com a vida trazia novos ares para o assim chamado *aggiornamento* desejado por João XXIII. João Batista Libanio (2000, p. 38) afirma que os movimentos provenientes da chamada “Nova Teologia” nortearam uma espécie de preparação para o Concílio Vaticano II. Agora, de acordo com o autor, a “Nova Teologia” assume os princípios da modernidade outrora rechaçada por Pio IX e lança mão de princípios do diálogo com a sociedade, sobretudo com a ciência. Neste movimento, sobressaem-se os grupos de jesuítas de Lyon e os dominicanos de Le Sauchoir que abandonando as polêmicas teológicas dos séculos anteriores, direcionam sua atenção e esforço para atualizar a teologia e colocá-la em diálogo com os tempos modernos. Os movimentos da Nova Teologia encontram resistência: “Ironicamente seus adversários serão também jesuítas e dominicanos, só que sediados em Roma” (LIBANIO, 2000, p. 38). A afirmação de uma contraposição entre jesuítas e dominicanos franceses aos seus pares em Roma, pode fazer entender o quanto o estilo de corte monárquica, fruto do final da Idade Média, ainda perdurava na Igreja. E é justamente esse contato maior com as realidades populares que suscitará um dos mais formidáveis métodos de organização pastoral, cuja participação popular e descentralizada da hierarquia alcançará resultados muito mais visíveis na vivência do Evangelho.

A intensa movimentação do laicato proveniente da Ação Católica proposta por Pio XI, somada ao florescer dos movimentos bíblico, litúrgico, ecumênico e laical, mostraram que havia vida eclesial fervilhante e independente fora dos muros do Vaticano. Essas movimentações assumidas durante o desenvolvimento do Concílio Vaticano II, sofreram fortes pressões contrárias e até mesmo perseguições e acusações de heresia (LIBANIO, 2000, p. 41). Ao convocar o Concílio Vaticano II, o Papa João XXIII assume a tarefa que, segundo Brighenti, veio de maneira tardia pois as discussões que aconteceram no século XX deveriam ter se passado em Trento (século XVI), “o desejo de uma profunda reforma na Igreja já vinha de longe. Entretanto, o Concílio Tridentino, em lugar de acolher muitas das reivindicações dos reformadores, especialmente de Lutero, fez uma Contrarreforma,

desencadeando um processo crescente de ‘romanização do Catolicismo’” (BRIGHENTI, 2016, p. 23-24).

As resoluções do Vaticano I, as intermináveis alterações entre a Igreja e modernidade e o jeito tridentino da Igreja pareciam ser uma coluna forte que dava segurança àqueles que buscavam nadar contra a corrente (cf. BRIGHENTI, 2016, p. 24). A chegada de João XXIII e a convocação do Concílio Vaticano II trouxeram os ventos da mudança que talvez estivessem represados desde a Reforma Protestante. Importante notar que a Constituição Apostólica *Humanae Salutis* escrita por João XXIII e que convocava o Concílio Vaticano II, contém, além de um texto repleto de esperança e positividade, uma sinalização de mudança do comportamento monárquico centralizador para uma colegialidade. Ao assinar o documento, João XXIII assina tão somente como “*Ego IOANNES PP. XXIII, Catholicae Ecclesiae Episcopus*”⁷. O encontro com a modernidade trazido pelo Concílio Vaticano II junto com a riqueza e a atualidade de seus textos, ajudaram a trazer de volta o espírito conciliar sinodal, outrora deixado de lado ao longo da história da Igreja. De fato, as intenções do Concílio eram muito mais pastorais do que doutrinárias. Segundo Agenor Brighenti, João XXIII possuía uma sensibilidade diferente e buscava uma virada profunda no seio da Igreja. A intenção do sumo pontífice era um concílio pastoral, longe das contendidas doutrinárias dos concílios anteriores, o desejo era de realizar um concílio que buscasse colocar a Igreja em diálogo com o mundo de modo que pudesse levar a contento a missão evangélica dada por Jesus Cristo (BRIGHENTI, 2016, p. 10). Os anseios pastorais de João XXIII colocados em pauta no Concílio Vaticano II são adotados inteiramente por Paulo VI, que assume o pontificado após a morte de seu antecessor. As pressões contrárias ao modelo adotado persistiam. No entanto, a força da movimentação assumida pelo Concílio Vaticano II parecia não encontrar resistência capaz de freá-la. Paulo VI assume o pontificado contrariando cardeais que desejavam ver os trabalhos conciliares encerrados. No início de seu período como sucessor de Pedro, o novo papa colocou como uma de suas principais tarefas “dar continuidade ao concílio convocado e iniciado pelo seu antecessor” (GOMES, 2014, p. 98).

⁷ http://www.vatican.va/content/john-xxiii/la/apost_constitutions/1961/documents/hf_j-xxiii_apc_19611225_humanae-salutis.html (Acessado em 30/04/2020).

O Documento está disponível nas línguas portuguesa, espanhola e italiana. Nas três traduções oficiais o título “PP. XXIII” é omitido e a assinatura é grafada somente como “Eu, JOÃO, bispo da Igreja católica”.

A sinodalidade ganha ainda mais relevância no documento que trata do múnus pastoral dos bispos na Igreja. O Decreto *Christus Dominus* reforça a colegialidade episcopal, bem como traz relevo aos Sínodos e os Concílios provinciais e plenários:

Desde os primeiros séculos da Igreja que os Bispos, postos à frente das igrejas particulares, movidos pela caridade fraterna e pelo zelo da missão universal confiada aos Apóstolos, uniram as suas forças e vontades para promoverem o bem comum e o de cada uma das igrejas. Com este fim, foram instituídos quer os Sínodos, quer os Concílios provinciais, quer mesmo os Concílios plenários, em que os Bispos estabeleceram para diversas igrejas um sistema comum quanto ao ensino das verdades da fé e à ordenação da disciplina eclesiástica.

Este sagrado Concílio Ecuménico deseja que a veneranda instituição dos Sínodos e Concílios retome novo vigor, para se prover mais adequada e eficazmente ao incremento da fé e à conservação da disciplina nas várias igrejas, segundo as exigências dos tempos (CHRISTUS DOMINUS, 36).

O olhar de Paulo VI parece ir além, não basta somente uma colegialidade exercida de maneira esporádica, com datas fixadas. A colegialidade episcopal, de acordo com o então sucessor de Pedro, aponta para a importância das Conferências Episcopais:

Sobretudo nos nossos tempos, não é raro verem-se os Bispos impedidos de cumprir, de maneira apta e frutuosa, o seu múnus, se não tornam cada vez mais íntima e harmónica a colaboração com os outros Bispos. E como as Conferências episcopais — já constituídas em muitas nações — deram brilhantes provas de tornarem o apostolado mais fecundo, julga este sagrado Concílio que será muito conveniente que, em todo o mundo, os Bispos da mesma nação ou região se reúnam periodicamente em assembleia, para que, da comunicação de pareceres e experiências, e da troca de opiniões, resulte uma santa colaboração de esforços para bem comum das igrejas. (CHRISTUS DOMINUS, 37)

Na sequência, o decreto coloca seis pontos que devem reger as Conferências Episcopais sendo que o quarto item do parágrafo 38 revela o quanto a Igreja mudara seu eixo. Paulo VI concede também algum poder de jurisdição às Conferências Episcopais.

As decisões da Conferência episcopal, que forem legitimamente aprovadas com a maioria de pelo menos dois terços dos votos dos Prelados que fazem parte da Conferência com voto deliberativo, e revistas pela Sé Apostólica, tenham força para obrigar juridicamente nos casos em que o direito comum o prescrever ou uma ordem particular da Sé Apostólica, dada espontaneamente ou pedida pela mesma Conferência, o estabelecer. (CHRISTUS DOMINUS, 38)

Embora a força das reformas fosse maior que a resistência contrária, a tensão existente entre o modelo hierárquico ratificado no Vaticano I e a proposta ecumênica e sinodal adotada pelo Vaticano II perdurou durante toda a caminhada conciliar e foi além. Segundo Libanio (2000, p. 102), Paulo VI se utiliza de paciência e firmeza na tentativa de reformar a Cúria Romana e a torna um organismo menos italiano e mais internacional. Para isso, coloca nos dicastérios romanos uma verdadeira representação da Igreja pelo mundo, ao convocar “cardeais de diversos países da Europa, do Oriente, do Terceiro Mundo”, Paulo VI dá as Igrejas Locais uma maior participação na administração da Igreja Universal. Após um Concílio que buscava olhar a sociedade e ter uma autocompreensão do papel da Igreja em um mundo em constante mudança (Cf. HUMANAE SALUTIS, 5), o retorno do organismo do Sínodo em âmbito de Igreja Universal colocou-se em consonância com a necessidade de recorrentes olhares para a realidade. Baseado no esquema conciliar, a metodologia implementada busca ouvir a Igreja sobre um assunto e os bispos envolvidos auxiliam o romano pontífice no avanço da discussão e na elaboração de um documento (LIBANIO, 2000, p. 102).

Do ponto de vista histórico, o organismo dos Sínodos tem uma força relevante na Igreja Católica Romana a partir do Concílio Vaticano II e de Paulo VI. Contudo, é importante ressaltar que as Igrejas Ortodoxas possuem no sínodo o único órgão de decisão autêntica em função da valorização do papel das Igrejas Locais, enquanto as Igrejas Protestantes possuem no Sínodo uma maneira de descentralização hierárquica, visto que suas origens datam também da rejeição do sistema hierárquico centrado no bispo de Roma (BEINERT, 2004, p. 1671). O sentido pastoral do Concílio trouxe um relevo tanto para a Teologia Pastoral quanto para o modo com o qual a Igreja viria a ser conduzida. O conciliarismo, tão temido ao longo da história, retoma seu lugar e as Conferências Episcopais ganham um espaço importante nesta nova fase da Igreja. O organismo sinodal parece ganhar uma importância cada vez maior, como é possível verificar nos modos de comunicação do Vaticano. De maneira independente do website Santa Sé, há uma página dedicada somente a este organismo de governo eclesial (www.synod.va), mostrando a dimensão que a colegialidade vem tomando no seio da Igreja. Nele, pode-se ver as convocações e um histórico dos pronunciamentos dos papas em períodos de preparação e nas reuniões plenárias bem como perceber um histórico desde Paulo VI, passando por João Paulo II, Bento XVI e, finalmente Francisco. E é justamente no pontificado de Francisco que a dimensão da sinodalidade toma maior forma.

O modo de governo proposto por Francisco pode ser notado desde seu primeiro pronunciamento logo após sua eleição: colocando-se como bispo eleito pelo conclave para a comunidade diocesana de Roma (FRANCISCO, 2013). O novo papa muda a ótica centralizadora e recoloca a colegialidade e a importância das Igrejas Locais em seu primeiro pronunciamento. A proposta sinodal parece tornar-se uma das principais ferramentas de Francisco no governo da Igreja Católica. Além das assembleias ordinárias, o papa convoca também uma sessão sinodal extraordinária em 2014, para discutir o tema da Família. Incentivado pelo Papa, a Comissão Teológica Internacional lança em março de 2018 o texto “A Sinodalidade na Vida e na Missão da Igreja”. O documento busca recordar, antes de tudo, que a sinodalidade é algo presente na origem da comunidade eclesial, elencando desde a tradição bíblica veterotestamentária, passando pela história dos sínodos na caminhada histórica da Igreja chegando a uma formulação teológica da Sinodalidade fundamentada no modelo trinitário. A principal base da formulação teológica da sinodalidade é a Constituição Dogmática *Lumen Gentium* (LG) e a afirmação da própria Igreja como Povo de Deus. A invocação da corresponsabilidade traz um traço marcante na elaboração do documento e pode ser vista como um conclave para a maior participação dos fiéis nas instâncias decisórias da Igreja.

Uma Igreja sinodal é uma Igreja participativa e corresponsável. No exercício da sinodalidade, esta é chamada a articular a participação de todos, segundo a vocação de cada um, com a autoridade conferida por Cristo ao Colégio dos Bispos, tendo o Papa como cabeça. A participação se baseia no fato de que todos os fiéis são habilitados e chamados a colocar a serviço uns dos outros os respectivos dons recebidos do Espírito Santo (COMISSÃO TEOLÓGICA INTERNACIONAL, 2018).

Ainda no mesmo ano de 2018, Francisco promulga a Constituição Apostólica *Episcopalis Communio* (EC) que trata especificamente do Sínodo dos Bispos e sua regulamentação. Durante o preâmbulo do documento, Francisco faz questão de recordar a sinodalidade como Tradição da Igreja e como instrumento eficaz de consulta para assuntos que requerem maior aprofundamento teológico e pastoral.

Ainda hoje, num momento histórico em que a Igreja se vê introduzida numa "nova etapa evangelizadora" que lhe pede para se constituir num "estado permanente de missão em todas as regiões da terra". o Sínodo dos Bispos é chamado, como qualquer outra instituição eclesial, a tornar-se progressivamente "um canal proporcionado mais à evangelização do mundo atual que à autopreservação" (EPISCOPALIS COMMUNIO, 2018).

O movimento dinâmico proposto por Francisco, tenta, portanto, a ir além de uma mera preservação do *status quo*, pelo contrário, ressalta a urgência de se retomar o anúncio do Evangelho como medida a ser adotada e coloca organismo sinodal como caminho necessário para realizar tal empreitada. Embasado de maneira teológica e jurídica, Francisco dá ao organismo sinodal um relevo superior em relação a seus antecessores, trazendo outras instâncias de participação eclesial para a discussão de assuntos prementes para a Igreja no Século XXI. As renovações oriundas do Concílio Vaticano II são ponto comum na Igreja do Século XXI. Contudo, há um caminho longo percorrido até nossos tempos. A Sinodalidade foi um dos principais resultados dos trabalhos conciliares. Se hoje há um Papa latino-americano, antes houve o exemplo da Igreja da América Latina na recepção do Concílio Vaticano II.

3. A Sinodalidade e as Conferências Episcopais Latino-Americanas (CELAM) e Brasileira (CNBB)

O Conselho Episcopal Latino-Americano é um organismo anterior aos eventos do Concílio Vaticano II. Em verdade, a primeira notícia de uma reunião plenária com a Igreja na América Latina data de 1899. Segundo Antônio José de Almeida, a primeira conferência do CELAM contou com diversas contribuições dos países que compunham o organismo. As principais intenções giravam em torno de uma maior integração entre as igrejas no sentido de gerar uma contribuição mútua entre os países. Ainda de acordo com Almeida, Pio XII tinha a intenção de realizar uma reunião episcopal em ambiente latino americano, talvez aos moldes do Concílio Plenário Latino-Americano ocorrido no final do século XIX e convocado por Leão XIII. Embora a primeira Assembleia Geral tenha se passado em 1955 no Rio de Janeiro e os trabalhos estivessem voltados para dar respostas a um modelo eclesial situado no meio de dois concílios (Vaticano I e Vaticano II), o maior destaque dos trabalhos do CELAM acontece, na verdade, nos pós-Concílio, sob a tutela de Paulo VI (ALMEIDA, 2018, p. 32).

3.1 – O CELAM e a recepção paradigmática do Concílio Vaticano II

Segundo Silvia Scatena (2016, p. 345), o considerável impacto do Vaticano II na América Latina deve ser percebido como fruto da ação de um pequeno grupo de bispos que trabalhava por uma visão de Igreja Latino-Americana, ou seja, uma perspectiva continental. Esse grupo de bispos contava com o reforço de teólogos de diversas áreas, sociólogos e “pastores” que apontavam novos horizontes de se viver o Vaticano II no ambiente da América Latina. O Concílio também fez com que o CELAM se propusesse a refletir sobre a colegialidade episcopal desembocando em uma nova autoconsciência que mudou a chave de compreensão do modo como implementar o Concílio e de como as Igrejas ligadas ao CELAM deveriam se colocar diante da sociedade (SCATENA, 2016, p. 345). Esse modelo colegiado abrangia muito mais do que o clero, sendo que a existência de um grupo heterogêneo de especialistas, chamados de pastoralistas, revela um arrojado passo à frente da Igreja presente no continente latino-americano. Em Medellín, a força da colegialidade mostra seu rosto e o desejo de atuação do Concílio acontece de maneira objetiva.

Três anos após o Vaticano II, os trabalhos do CELAM se tornavam referência para a Igreja universal. Desde o encerramento das atividades conciliares em 1962 era possível perceber os primeiros frutos desejados pelo Concílio e tais frutos eram perceptíveis na Igreja latino-americana. As características sociopolíticas dos países do CELAM emolduravam a urgência do discurso profético e colocava diante dos bispos a necessidade de uma discussão aprofundada da missão da Igreja dentro do chamado Terceiro Mundo (MORENO, 2018, p. 68). A autoconsciência do papel da Igreja na sociedade tomou uma nova forma nos anos seguintes ao Concílio. Embora o Papa ainda fosse a referência visível da Igreja, partia do sumo pontífice o desejo de uma Igreja mais colegiada, aberta às contribuições além do pensamento clerical. A encíclica *Populorum Progressio*, cujo tema central era o desenvolvimento dos povos pode ser lida como um clamor por justiça social e, juntamente com o discurso de abertura da segunda assembleia ordinária do CELAM, mostrava o quanto Paulo VI desejava uma condução pastoral centrada nos clamores da realidade. Colocava também a caridade pastoral como elemento fundamental na evangelização. Ao falar do exercício da caridade pastoral como chave da ação eclesial, Paulo VI afirma também sobre a importância da colegialidade neste exercício:

Tratem de dar aos Conselhos de presbíteros e pastoral a consistência e a funcionalidade desejada pelo Concílio; com prudência, previna-se com compreensão paternal e caridade – enquanto for possível – toda atitude irregular e indisciplinada do clero; Todo cuidado deve ser tomado no recrutamento e treinamento de estudantes do seminário; Os religiosos também estão associados, de acordo com suas habilidades e possibilidades,

à atividade pastoral. Assim, concentrando os melhores cuidados no Clero, temos certeza de que esse método produzirá os frutos esperados, o de uma Igreja viva, santa, ordeira e florescente em toda a América Latina (PAULO VI, 1968).

Scatena e Moreno entram em concordância junto com outros tantos teólogos e historiadores sobre a importância de Medellín no cenário da Igreja pós Vaticano II. A colegialidade, o profetismo e o modo com o qual a Pastoral foi colocada em evidência, apresentam-se como uma formidável tradução dos anseios conciliares. Silvia Scatena (2016, p. 345) recorda que o evento em Medellín foi algo sem precedentes ao reafirmar uma autoconsciência continental diretamente envolvida nos dramas populares dos países latino-americanos. A colegialidade exercida pelos bispos mostrou-se uma novidade preciosa e paradigmática a ponto de se dar relevo a necessidade de uma “latinoamericanização das consciências” na Igreja. Percebia-se que o CELAM conseguira engendrar aquilo que o Vaticano II desejava para a Igreja universal. O neologismo utilizado por Silvia Scatena (latinoamericanização das consciências) reforça o vanguardismo de Medellín. E, verdadeiramente, há sentido histórico nessa percepção de grande inovação. Há menos de cem anos um Concílio reforçava totalmente o poder autocrata do sumo pontífice, em um total divórcio com um mundo em fervilhante mudança. Na fuga de uma experiência conciliar desejada há cerca de quinhentos anos, a Igreja colocava o Papa como autoridade incontestável e, supervalorizava a Cúria Romana. Encastelado, o governo da Igreja parecia alheio às alegrias e as esperanças, as tristezas e as angústias dos homens de seu tempo. A mudança radical pode ser resumida na colegialidade episcopal, na escuta da realidade e no tom profético do texto final da conferência de Medellín. Segundo José Luiz Díaz Moreno, tudo foi pensado e executado paulatinamente na vivência da colegialidade e na liberdade de ação necessária para conseguir estudar, refletir, compreender e falar assertivamente para a América Latina (MORENO, 2018, p. 63).

A ação colegiada dos bispos latino-americanos já acontecera na preparação e durante o Concílio e prosseguiu nos anos subsequentes. Os bispos do CELAM realizaram uma série de reuniões em vista da preparação da Segunda Conferência Geral do Episcopado. Havia uma percepção de que a segunda conferência seria muito diferente da primeira, sobretudo pelo fato de que, no Rio de Janeiro (1955), a preparação dos trabalhos tinha sido feita inteiramente pela Santa Sé, enquanto que a preparação para Medellín (desde o calendário, temas, mecanismos e a escolha dos palestrantes) era executada de maneira colegiada pelo

próprio CELAM com a aprovação da Santa Sé (MORENO, 2018, p. 63). O exercício de colegialidade, que era anterior ao Concílio, já mostrava o quanto uma nova consciência vinha se formando no curso da história. O pensamento sinodal que retomou sua continuidade no Concílio Vaticano II também vivia um novo momento na América Latina. Portanto, quando o Concílio precisou ser aplicado em meio aos bispos do CELAM, boa parte do caminho já havia sido percorrida. Na visão de José Comblin os bispos da América Latina entenderam o Vaticano II, no período de reuniões do próprio concílio e, perceberam o quanto poderiam viver sua autonomia em vista de uma independência da cúria romana (COMBLIN, 2002, p. 92).

O próprio José Comblin esteve presente no desenrolar de Medellín e foi peça fundamental na elaboração dos documentos preparatórios. Há menções de que o vazamento de um texto, produzido por ele, poderia resultar na prisão de muitos clérigos por força de seu discurso, considerado extremamente revolucionário (SOUZA, 2018, p. 40). O autor afirma ainda que a movimentação de Medellín possuía outros elementos importantes além da colegialidade exercida de maneira anterior a preparação da segunda Assembleia do CELAM:

(...) havia um grupo de sacerdotes jovens, estudando na Europa, em contato com os movimentos da nova teologia ou com as novidades dos movimentos sociais. Estudavam teologia ou sociologia. Estavam impressionados pelo movimento mundial de descolonização e conceberam o projeto de descolonizar a América Latina.

Dessa maneira, nasceram, ao mesmo tempo, uma nova pastoral profética comprometida com a libertação dos pobres e uma nova teologia que pretendia fornecer a esse movimento de libertação uma base teórica. (COMBLIN, 2002, p. 93)

Portanto, a escuta da realidade envolveu não somente cientistas sociais e afins. Os chamados pastoralistas ganharam importância na fundamentação do pensamento teológico dos bispos em Medellín. O enfoque pastoral do Concílio Vaticano II ganhava contornos mais substanciais na América Latina. Não se tratava somente de se colocar em prática questões importantes advindas do Concílio recém concluído, a proposta iria além: desejava-se ser Igreja para uma realidade diversa da de Roma, a ação pastoral deveria assumir os contornos adequados para os países latino-americanos. Havia, segundo Silvia Scatena o desejo de uma renovação pastoral que se baseava fortemente na escuta de indivíduos qualificados em diversas áreas e que pudessem ajudar na formulação de uma visão mais acurada da realidade. Esse método vem da forte influência do método ver-julgar-agir (SCATENA, 2016, p. 348). A ação pastoral fruto da colegialidade tinha sua eficácia calcada

na escuta do que vem de fora do caminho, como afirmara Cèline Rohmer em seu artigo sobre a Sinodalidade e os Discípulos de Emaús: a colegialidade/sinodalidade pode ser representada na caminhada dos discípulos, enquanto o apelo do Ressuscitado vem da urgência de se pôr a ouvir o que vem de fora do caminho. Além de Medellín, as Assembleias gerais do CELAM pontuaram e foram pontuadas por cada momento histórico que a Igreja viveu nos pontificados subsequentes aos de Paulo VI. As conferências de Puebla (1979) e Santo Domingo (1992) aconteceram sob o pontificado de João Paulo II, enquanto a Conferência de Aparecida esteve sob a tutela Bento XVI mas com a redação dirigida pelo então Cardeal Arcebispo de Buenos Aires Jorge Mario Bergoglio que, alguns anos depois, subiria à Sé de Pedro como Papa Francisco.⁸

3.2 – A Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB)

Embora a experiência do CELAM em Medellín tenha sido um evento para toda a Igreja e a participação do brasileiro Dom Hélder Câmara tenha sido fundamental nesse processo (Cf. COMBLIN, 2002, p. 92), o Brasil também vivera sua experiência frutuosa de colegialidade que resultaria em uma ação pastoral mais substancial. De acordo com Libanio “a Igreja do Brasil tinha, já nos anos anteriores ao Concílio, alguns germes de potencialidade que puderam, sob a influência do Concílio, crescer rapidamente”. Ainda segundo o autor, a fundação da CNBB em 1952 contou com o trabalho árduo de Hélder Câmara, mas também com forte influência do Mons. Montini, que mais tarde ascenderia ao posto de sucessor de Pedro como o Papa Paulo VI (LIBANIO, 2000, p. 110).

A história da CNBB é marcada por sua forte atuação no campo social. João Batista Libanio afirma: “Os objetivos da CNBB resumem-se em promover a coordenação nacional da Igreja e estimular as igrejas locais a participarem ativamente na mudança social do país” (2000, p. 110). Essa grande atuação histórica passa pelo contexto no qual a CNBB nasceu e pelo modo com o qual a Igreja no Brasil, na época, enxergava seu papel profético diante das mazelas dos mais pobres. Tal papel, historicamente construído, deu credibilidade para

⁸ Há uma série de reportagens que indicam o quanto o Cardeal Bergoglio se destacou no trabalho de redação de Aparecida. Um breve descrição dos trabalhos está em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/568256-dez-anos-depois-de-aparecida-carriquiry-ali-nasceu-o-pontificado-de-bergoglio> (acessado em 04/05/2020). Sobre a forte influência de Bergoglio: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/568255-aparecida-depois-da-homilia-aplausos-para-bergoglio> (acessado em 04/05/2020)

que a Igreja pudesse atuar com desenvoltura na ação de agente transformador da sociedade. A partir do Concílio Vaticano II, essa atuação é ainda mais robusta:

Nas décadas de 1950 a 1960, a Igreja no Brasil prioriza a questão do desenvolvimento. Ao contrário da posição adotada diante do regime do Estado Novo, de Getúlio Vargas, em que a Igreja assumiu uma posição conciliatória diante do regime de exceção, a CNBB desempenha um papel chave na articulação da sociedade civil, em defesa dos direitos humanos, das liberdades democráticas, da reforma agrária, dos direitos dos trabalhadores e da redemocratização. Durante o Vaticano II, em 1964, a Assembleia Geral da CNBB, realizada em Roma, decide assumir o Planejamento Pastoral como seu instrumento metodológico de renovação (denominado, na época, *aggiornamento*). Esse processo concretiza-se, no país, por meio do Plano de Pastoral de Conjunto (PPC), fundamentado, por sua vez, na atuação da Ação Católica e na experiência da CNBB, fundada, em 1952, por iniciativa de D. Hélder Câmara (AZEVEDO, 2004, p. 112).

A Pastoral é mais uma vez matéria de destaque na atuação transformadora característica da CNBB e o caminho da Igreja do Brasil é trilhado conjuntamente com a Igreja na América Latina. Na medida em que as Conferências Gerais do CELAM aconteciam e suas resoluções eram emitidas, a Igreja do Brasil, através da CNBB, tratava de implementá-las de imediato. A sinodalidade latino-americana gerava frutos visíveis para o maior país da América do Sul (AZEVEDO, 2004, p. 112). Tais realidades, aparentemente estabelecidas no âmbito eclesial e até mesmo naquilo que diz respeito à atuação pastoral da Igreja do Brasil, são fruto de uma longa caminhada histórica muitas vezes esquecida. A tentação de implementar algo supostamente novo, descartando todas as riquezas dos avanços anteriores, faz com que se deixe de lado uma série de elementos históricos que podem prevenir a ação pastoral de ações que se tornarão ineficazes.

O desejo de retorno a moldes pré-conciliares fará com que a Igreja perca sua relevância no mundo e na história, como já vinha acontecendo nos momentos anteriores ao Vaticano II. Quanto mais a Igreja se manteve auto referente, menos relevante ela se tornou na sociedade e, portanto, mais o Evangelho foi deixando de ser vivido e ensinado. Em contraponto, colegialidade e a ação pastoral, auxiliada por um “ver” alimentado pelas outras ciências que contribuem para esse olhar, foram fundamentais para que tanto a experiência latino-americana (CELAM) quanto a brasileira (CNBB) pudessem construir sua presença na sociedade, de modo a se tornarem modelos de vivência do Concílio Vaticano II que, por sua vez, desejou sempre um retorno às origens da Igreja. Seja na sinodalidade do Primeiro Concílio de Jerusalém, ou seja, na sinodalidade do Caminho de Emaús, esses testemunhos mostraram a força da colegialidade e da escuta daquilo que vem de “fora do caminho” e, serviram para que

a ação evangelizadora pudesse alcançar os objetivos do mandado de Jesus: “Ide e anunciai o Evangelho a toda criatura” (Mc 16, 15-20).

No capítulo seguinte, veremos a sinodalidade sendo exercida em um ambiente ainda mais delimitado. O Sínodo Arquidiocesano de São Paulo pode servir com um estudo de caso tanto na aplicabilidade do que a Igreja coloca como sinodalidade, quanto no uso de ferramentas diferentes da teologia na empreitada sinodal.

CAPÍTULO II

A Arquidiocese de São Paulo e seu Primeiro Sínodo Arquidiocesano

Em março de 2016, o Arcebispo de São Paulo, Cardeal Dom Odilo Pedro Scherer, através de seu canal de comunicação com os fiéis de sua arquidiocese, o semanário Jornal ‘O São Paulo’, publicou uma mensagem a clero e leigos sugerindo a realização de um sínodo no âmbito dessa igreja local. Nela, o arcebispo recordava que a notícia de um sínodo na Arquidiocese datava do final do século XIX.

Os questionamentos de Dom Odilo em seu primeiro comunicado sobre o assunto partiam, segundo ele, de seu coração, e da realidade que ele enxergava:

Por qual motivo deveríamos pensar num sínodo arquidiocesano em São Paulo? Refletindo sobre a realidade de nossa arquidiocese, suas estruturas pastorais, como as regiões, vicariatos episcopais e setores pastorais, sobre a coordenação pastoral no seu conjunto e os diversos organismos de animação pastoral, sobre a pastoral vocacional e a formação e a vida do clero, sobre a estrutura administrativa, é o caso de perguntar: as coisas estão bem do jeito que estão? A vida da Igreja, nesta arquidiocese, está bem cuidada e produz o fruto esperado? A missão da Igreja é bem cumprida nesta Arquidiocese? Estamos bem focados nas grandes questões da vida e da missão da Igreja? Onde estão se manifestando eventuais deficiências ou lacunas? Poderia ser diversa a organização e atuação pastoral da Arquidiocese para melhor corresponder à sua missão nas condições próprias em que ela se encontra na Metrópole? (SCHERER, 2016)

No cenário no qual o sínodo da arquidiocese de São Paulo foi convocado, há uma série de elementos que apontam para mudanças profundas no modo com o qual a Igreja vem sendo conduzida. Em diversos aspectos, o pontificado de Francisco trouxe um chamado para uma nova consciência sobre a vida e a missão da Igreja, em especial às igrejas locais.

A proposta do arcebispo de São Paulo compõe um quadro mais amplo de tomada de consciência da Igreja no mundo, que é fruto de uma retomada do movimento do Vaticano II que ganha contornos mais fortes com o Papa Francisco.

1. A Arquidiocese de São Paulo: uma igreja na megalópole

A Arquidiocese de São Paulo nasceu como Diocese de São Paulo no ano de 1745, por meio da bula *Candor lucis aeternae* do Papa Bento XIV. O pedido de criação da Diocese veio do rei de Portugal, Dom João V. A Igreja vivia ainda sob o regime do padroado, um acordo entre a Santa Sé e a Coroa Portuguesa que delega ao poder secular a tarefa de sustentar financeiramente a Igreja, concedendo-lhe também o poder de organizar as atividades eclesiais no território no qual o a coroa tinha seus domínios. (SOUZA, 2005, p. 101)

O extenso território que abrangia a Diocese de São Paulo foi sendo diminuído com o passar dos anos. Em 1908, Pio X eleva a Igreja em São Paulo à dignidade de Arquidiocese ao dividir a mesma em outras cinco grandes dioceses sufragâneas. Através da bula *Dioecesium nimiam amplitudinem* o Papa confiava ao primeiro arcebispo de São Paulo, Dom Duarte Leopoldo e Silva, o número de 234 paróquias. (SOUZA, 2004, p. 416)

1.1 - Uma mudança pastoral: Dom Paulo Evaristo Arns

Na caminhada histórica da Igreja em São Paulo, é possível observar o quanto as mudanças da cidade ocasionaram também em mudanças estruturais na organização da própria arquidiocese. Em 1970, Dom Paulo Evaristo Arns assume a sede metropolitana de São Paulo com um pensamento pastoral sintonizado com o de Paulo VI.

Logo que dom Paulo Evaristo tomou posse em São Paulo como arcebispo, percebeu o que já havia vivenciado como bispo auxiliar: a cidade não poderia continuar sendo uma única diocese, não só pela amplidão territorial, mas também pelo elevado e crescente número de habitantes. (SOUZA, 2004, p. 525)

A grande extensão territorial e, principalmente, a avolumada densidade demográfica de São Paulo fizeram com que o quinto arcebispo de São Paulo percebesse lacunas expressivas na evangelização e na organização pastoral responsável por levar a Boa Nova aos lugares mais distantes da arquidiocese. De fato, havia uma movimentação significativa nas periferias, contudo, faltava articulação e estrutura. A centralidade da arquidiocese na figura do arcebispo aparentava ser um gargalo no processo evangelizador.

Segundo Ney de Souza, Dom Paulo propôs a Paulo VI a criação de dioceses que fossem interdependentes e utilizou a experiência aplicada na diocese de Paris como exemplo para convencer o sumo pontífice. A ideia era trazer para grandes territórios a colegialidade episcopal vivida anteriormente em Medellín. Cada bispo ocuparia um território e, sendo assim, contribuiria para a vida e a missão da Igreja de um modo mais específico (SOUZA, 2004, p. 523).

A proposta do cardeal Arns acabou resultando na criação das chamadas “regiões episcopais” e o extenso território da arquidiocese de São Paulo foi setorizado. Com a divisão das regiões episcopais, dom Paulo tinha um verdadeiro colégio episcopal em sua sede metropolitana. O então arcebispo de São Paulo chegou a contar com sete bispos locados nessas regiões respeitando não somente a territorialidade como também o ambiente característico de cada subdivisão. Tais regiões episcopais possuíam estrutura própria (cúria, secretaria de pastoral, departamento administrativo) e setores que respeitavam o mesmo critério das regiões episcopais (SOUZA, 2004 p. 524 e 525). A originalidade do que foi implementado por Dom Paulo era consequência do Concílio, e fruto do trabalho paradigmático do CELAM. A Arquidiocese de São Paulo vivia em seu contexto e ambiente os efeitos do concílio: uma autêntica experiência sinodal.

Em consonância com o ineditismo organizacional, Dom Paulo incrementou a organização do laicato dotando as periferias com estrutura básica para celebrações, reuniões e formações. Dom Paulo afirmava ser necessário captar os “sinais dos tempos” para agir na história. (SOUZA, 2004, p. 527). É de Dom Paulo a coordenação para o primeiro Plano de Pastoral da Arquidiocese de São Paulo com validade bienal. O trabalho de elaboração do chamado “I Primeiro Plano Bienal” durou oito meses e foi organizado após diversas consultas, pesquisas e estudos. Muito do que constava no plano era reflexo do que já vinha sendo trabalhado pelas outras dioceses no Estado de São Paulo, indicando um sentido de colegialidade com as outras Igrejas. Temas como o mundo do trabalho, as comunidades de base, direitos humanos e a pastoral da periferia sustentam o primeiro e substancial plano de pastoral da sede metropolitana de São Paulo (SOUZA, 2004, p. 538). O ineditismo organizacional trazido pelo Cardeal Arns mostrava, mais uma vez, o quanto o Concílio Vaticano II dava margem para que as Igrejas locais pudessem viver sua independência respeitando uma série de características diversas do referencial romano. Dom Paulo pareceu perceber isso e a Igreja em São Paulo funcionava com um modelo organizacional direcionado para o cenário na qual estava situada. A organização pastoral da Arquidiocese

de São Paulo buscava servir a realidade na qual ela estava inserida tentando responder do melhor jeito possível às demandas de seu tempo.

Embora houvesse um desejo de tornar a arquidiocese de São Paulo mais dinâmica em sua dimensão pastoral, o extenso território ainda era um entrave, e mesmo com a colegialidade dos bispos auxiliares é importante recordar que o plano de Dom Paulo era uma arquidiocese menos extensa. Por fim, em 1989, a Santa Sé decide desmembrar geograficamente a sede metropolitana. Contudo, os critérios para a divisão vieram diretamente do Vaticano e não seguiram as orientações do ordinário local. A divisão implementada pela Santa Sé mostrou um desconhecimento da realidade de São Paulo. A Região Episcopal de Osasco (município vizinho da capital) tinha em seu território comunidades paroquiais na cidade de São Paulo. O santuário da padroeira da arquidiocese de São Paulo, Nossa Senhora da Penha, ficou sob a tutela da diocese de São Miguel Paulista e o Palácio do Governo de São Paulo permaneceu na diocese de Campo Limpo, embora o relacionamento do governador costume se dar com o arcebispo metropolitano de São Paulo. Mesmo sob diversos pedidos e reivindicações, a Santa Sé manteve-se irredutível quanto ao modo com desmembrou a arquidiocese (SOUZA, 2004, p. 566). Ora, vale ressaltar que os tempos já não eram mais aqueles que sucederam o Concílio. Paulo VI não era o sumo pontífice e o modelo eclesiológico sinodal perdera muito de sua força desde o Sínodo dos Bispos de 1985. A divisão da Arquidiocese de São Paulo não ocorreu como Dom Paulo desejara, mas como o Vaticano aparentemente desejou. A colegialidade episcopal, o respeito pelo diversos contextos e ambientes da cidade e a organização pastoral de maneira participativa podem servir de resumo no âmbito interno da Arquidiocese de São Paulo nos anos de Dom Paulo Evaristo Arns.

Em 1998 Dom Cláudio Hummes sucede a Dom Paulo no cuidado pastoral da sede Metropolitana de São Paulo e, após receber a nomeação para a Congregação para o Clero, é sucedido por Dom Odilo Pedro Scherer.

1.2 - Dom Odilo Pedro Scherer: convocação do Sínodo Arquidiocesano

Odilo Pedro Scherer recebeu de Bento XVI a incumbência de se tornar o arcebispo de São Paulo em 21 de março de 2007 (SALA STAMPA DELLA SANTA SEDE, 2007) , desde

então é possível notar algumas iniciativas que buscam movimentar a participação popular na Igreja, ou ao menos a conscientização de que o trabalho evangelizador na cidade conta com o laicato. Em 2010, convocou um Congresso de Leigos que buscou suscitar nas comunidades paroquiais uma tomada de consciência da vocação evangelizadora de todos os batizados. À época, serviram como base o Documento de Aparecida e o 10º Plano de Pastoral da própria arquidiocese.⁹

A preocupação de ir além de uma autopreservação, nominada por Francisco na *Episcopalis Communio* e manifestada pelo arcebispo de São Paulo, não é uma novidade trazida pelos dois. Antes disso, o Documento de Aparecida alertava sobre o perigo de uma pastoral de mera conservação cuja vacina seria a conversão pastoral com chave missionária e com profunda participação popular:

Esta firme decisão missionária deve impregnar todas as estruturas eclesiais e todos os planos pastorais de dioceses, paróquias, comunidades religiosas, movimentos e de qualquer instituição da Igreja. Nenhuma comunidade deve isentar-se de entrar decididamente, com todas as forças, nos processos constantes de renovação missionária e de abandonar as ultrapassadas estruturas que já não favoreçam a transmissão da fé. (APARECIDA, 365)

É importante recordar que o tema da missão como viga mestra de uma nova evangelização não é uma novidade do Documento de Aparecida. A missão já vinha sendo trabalhada pela CNBB Sul 1, por meio de seu Plano de Ação Missionária Permanente (VILLASENOR, 2009, p. 154). Na Arquidiocese de São Paulo, Dom Claudio Hummes adotou a missão como chave evangelizadora em seu 9º Plano de Pastoral. As aspirações pela renovação pastoral servem, portanto, de motivações para que algo possa ser feito de modo que as ultrapassadas estruturas citadas em Aparecida possam ser transformadas. É importante observar, contudo, o uso indiscriminado do termo ‘estruturas ultrapassadas’ que pode soar generalista, pois não aponta diretamente quais os problemas a serem sanados e quais estruturas não atendem mais à realidade. Tais questionamentos parecem carecer de um maior aprofundamento não somente sobre a ação a executar, mas também sobre quais estruturas devem mudar. Quando o arcebispo de São Paulo convoca o sínodo em sua arquidiocese, parece desejar empreender um caminho no qual se possa discernir, à luz do Espírito Santo, os apelos do CELAM em Aparecida. Oficialmente, Dom Odilo anunciou o

⁹ <http://arquisp.org.br/noticias/qual-a-diferenca-entre-o-sinodo-e-o-primeiro-congresso-de-leigos-realizado-em-2010>

Sínodo Arquidiocesano de São Paulo na solenidade Corpus Christi do ano de 2017. O texto da convocação possui em seu preâmbulo uma catequese sobre a Eucaristia enquanto sacramento de Jesus Cristo e como Sacramento da Igreja de Cristo¹⁰. Ora, tais ideias remetem à *Lumen Gentium*, documento basilar do Concílio Vaticano II:

Pela participação no sacrifício eucarístico de Cristo, fonte e centro de toda a vida cristã, oferecem a Deus a vítima divina e a si mesmos juntamente com ela; assim, quer pela oblação quer pela sagrada comunhão, não indiscriminadamente, mas cada um a seu modo, todos tomam parte na ação litúrgica. Além disso, alimentados pelo corpo de Cristo na Eucaristia, manifestam visivelmente a unidade do Povo de Deus, que neste augustíssimo sacramento é perfeitamente significada e admiravelmente realizada. (LUMEN GENTIUM, 11)

Em documentos subsequentes ao Vaticano II, outros pontífices retomaram a ideia da eucaristia como centro da vida eclesial. João Paulo II, por exemplo, remonta a oração proferida durante a missa para evocar o sinal de unidade da Igreja e a Eucaristia.

A aspiração por chegar à meta da unidade impele-nos a voltar o olhar para a Eucaristia, que é o sacramento supremo da unidade do povo de Deus, a sua condigna expressão e fonte insuperável. Na celebração do sacrifício eucarístico, a Igreja eleva a sua prece a Deus, Pai de misericórdia, para que conceda aos seus filhos a plenitude do Espírito Santo de modo que se tornem em Cristo um só corpo e um só espírito. (ECCLESIA DE EUCHARISTIA, 43)

Do mesmo modo, Bento XVI, em sua exortação pós-sinodal em 2007, trazia força à mesma ideia de João Paulo II:

A Eucaristia é, pois, constitutiva do ser e do agir da Igreja. Por isso, a antiguidade cristã designava com as mesmas palavras *corpus Christi* o corpo nascido da Virgem Maria, o corpo eucarístico e o corpo eclesial de Cristo. Bem atestado na tradição, este dado faz crescer em nós a consciência da indissolubilidade entre Cristo e a Igreja. Oferecendo-Se a Si mesmo em sacrifício por nós, o Senhor Jesus preanunciou de modo eficaz no seu dom o mistério da Igreja. É significativo o modo como a Oração Eucarística II, ao invocar o Paráclito, formula a prece pela unidade da Igreja: « ... participando no corpo e sangue de Cristo, sejamos reunidos, pelo Espírito Santo, num só corpo ». Esta passagem ajuda a compreender como a eficácia (res) do sacramento eucarístico seja a unidade dos fiéis na comunhão eclesial. Assim, a Eucaristia aparece na raiz da Igreja como mistério de comunhão. (SACRAMENTUM CARITATIS 15)

¹⁰ A íntegra da convocação pode ser acessada em:

http://www.arquisp.org.br/sites/default/files/arquivos/arquidiocese/arquivos/_anuncio_e_convocacao_do_sinodo_arquidiocesano.pdf (Acessado em 21/05)

Portanto, ao evocar o Sínodo Arquidiocesano dentro de uma data eucarística, e remontando à teologia e à eclesiologia pertencentes ao mistério da Eucaristia, parece que o arcebispo de São Paulo quis deixar explícito o anseio de comunhão que o Sínodo deveria trazer à Igreja Católica em São Paulo. Ainda em sua convocação, o Cardeal Scherer recorda a missão das Igrejas Locais como espaço de subsistência da Igreja Universal, portanto, local também de dinâmicas próprias de acordo com as características específicas de cada ambiente. Tal missão cabe primeiramente ao bispo, e depois aos demais clérigos, de acordo com a hierarquia vigente no âmbito eclesiástico.

A diocese é a porção do povo de Deus que é confiada ao Bispo para ser apascentada com a cooperação do presbitério, de tal modo que, aderindo ao seu pastor e por este congregada no Espírito Santo, mediante o Evangelho e a Eucaristia, constitua a Igreja particular, onde verdadeiramente se encontra e atua a Igreja de Cristo una, santa, católica e apostólica. (CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO, 369)

A definição de diocese dada pelo Código de Direito Canônico remonta à própria *Lumen Gentium*, mas também outro documento conciliar, a *Christus Dominus* (CD), que trata sobre o múnus de governar dos bispos. No decreto assinado pelo Papa Paulo VI, pede-se uma reforma do Código de Direito Canônico (CD, 44). O texto da *Christus Dominus* (antecessor ao código de 1983), parece ter servido de base concreta para a elaboração do cânon 369:

Diocese é a porção do Povo de Deus, que se confia a um Bispo para que a apascente com a colaboração do presbitério, de tal modo que, unida ao seu pastor e reunida por ele no Espírito Santo por meio do Evangelho e da Eucaristia, constitui uma Igreja particular, na qual está e opera a Igreja de Cristo, una, santa, católica e apostólica. (CHRISTUS DOMINUS, 11)

Embora os dois textos tratem da organização hierárquica da Igreja, ambos ressaltam a comunhão necessária para o governo de uma diocese. Digno de nota é a ausência de qualquer menção dos fiéis leigos no governo da Igreja, os leigos aparecem como sujeitos passivos do pastoreio episcopal no que diz respeito ao próprio discernimento dos caminhos eclesiais.

2. As bases documentais do Sínodo

Percebe-se, na condução do Sínodo da Arquidiocese de São Paulo, uma profunda reverência aos documentos eclesiais que normatizam a implementação deste organismo. Não há, de fato, uma vasta literatura sobre tais regulamentações, contudo, o que há de disponível serviu como base sólida para este momento eclesial. Remontando à história da convocação, percebe-se também as raízes teológicas deste sínodo, sobretudo, a proeminente presença da eclesiologia do Concílio Vaticano II. A Instrução sobre os Sínodos Diocesanos, publicada pela Congregação para a Evangelização dos Povos em 1997, é o documento mais recente a tratar sobre o tema. A instrução foi redigida e publicada pela Congregação para os Bispos juntamente com a Congregação para a Evangelização dos Povos. As congregações são correlatas aos ministérios que auxiliam no governo de um país, sendo que na época de sua publicação, o sumo pontífice era o Papa João Paulo II.

De acordo com a instrução, a participação de um sínodo conta com membros que possuem direito nato, como bispos auxiliares e alguns clérigos distribuídos nas funções dentro de uma diocese. Porém, os leigos não possuem o chamado direito nato, apesar do documento instruir o modo com o qual devem ser escolhidos tais fiéis leigos, baseado em uma instrução anterior presente no Código de Direito Canônico no cânon 512 parágrafo 2. Na preparação para o primeiro sínodo arquidiocesano de São Paulo, Dom Odilo, por meio do semanário da Arquidiocese, buscava realizar catequeses que visavam ambientar todo o trabalho que viria mais à frente, seguindo meticulosamente o documento da Santa Sé. A instrução para os sínodos diocesanos recomenda que haja uma preparação espiritual, catequética e informativa. Percebe-se, ao longo dos comunicados do arcebispo, a execução *ipsis litteris* do prescrito no documento: “(...) o Bispo convidará a todos os fiéis, clérigos, religiosos e leigos e de modo especial os mosteiros de vida contemplativa, para uma "constante intenção comum: o sínodo e os frutos do sínodo"(...)” (CONGREGAÇÃO PARA OS BISPOS; CONGREGAÇÃO PARA A EVANGELIZAÇÃO DOS POVOS, 1997). Em artigo datado de julho de 2017, Dom Odilo ocupava-se de explicar à Arquidiocese de São Paulo os passos que seriam dados para a concretização do mesmo. De acordo com o próprio comunicado, uma comissão central trabalharia na metodologia e na organização do sínodo. Em linhas gerais, buscava-se apresentar o sínodo como um organismo previsto pela Igreja, bem como mostrava as delimitações e competências de um sínodo realizado em uma igreja local.

Em um dos pronunciamentos em abril de 2017, antes da convocação do Sínodo, o arcebispo de São Paulo recordava que:

O sínodo diocesano não tem a competência de modificar a doutrina da fé e da moral da Igreja, nem de alterar a disciplina universal da Igreja; mas poderá levar à revisão e reelaboração de normas pastorais diocesanas. Poderá também refletir sobre a introdução de mudanças na estruturação pastoral atual da arquidiocese de São Paulo. (SCHERER, 2017)

As mudanças na estruturação pastoral da arquidiocese passam pelo desejo de renovação pastoral nominado por Aparecida. O termo tão caro ao documento parece não acontecer de maneira efetiva em muitos lugares, inclusive na Arquidiocese de São Paulo.

3. Presença e ausência do laicato

Em um dos pontos principais dos apelos da renovação pastoral presentes no Documento de Aparecida, os bispos do CELAM afirmam a importância da participação de fiéis leigos em posições importantes de decisão. O documento de Aparecida coloca claramente que:

Os leigos devem participar do discernimento, da tomada de decisões, do planejamento e da execução. Esse projeto diocesano exige acompanhamento constante por parte do bispo, dos sacerdotes e dos agentes de pastorais, com atitude flexível que lhes permita manter-se atentos às exigências da realidade sempre mutável (APARECIDA, 371).

O incentivo para que haja leigos participando do discernimento traz consigo a força da recomendação por parte dos bispos da América Latina e Caribe, sobretudo por estar em um corpo textual que apela para a conversão pastoral e alerta para o fim da chamada pastoral de conservação. Tais proposições servem de embasamento e reforço na construção de uma proposta sinodal em uma igreja local. Ao colocar os leigos no discernimento das ações pastorais, o documento aponta para uma nova categoria de agentes decisórios que não se resumem a ser meros executores de tarefas. Participar do discernimento de um projeto pastoral diocesano vai muito além do que aparenta ser o comum na hora destes planejamentos. O laicato pode ser parte fundamental do entendimento da realidade e dos processos de mudança no qual eles mesmos estão inseridos, sendo assim, conseguem auxiliar diretamente no acompanhamento e nas readequações de ações pastorais planejadas.

3.1 - A presença do laicato nos documentos da Igreja

A eclesiologia da Igreja-Povo de Deus, anunciada pela *Lumen Gentium*, coloca todos em um primeiro patamar para que, a partir de então, possam trilhar suas vocações. A corresponsabilidade evidenciada por uma participação maior do laicato, faz parte deste fluxo transformador proveniente do Concílio Vaticano II. Segundo José Comblin era evidente que o conceito de povo de Deus era chave para a compreensão da eclesiologia conciliar, e esse conceito favorecia uma abertura maior para ação dos leigos. A miríade de opções pastorais resultantes dos compromissos temporais diversificados tão característicos da vida laical abria horizontes nunca imaginados. “Numa palavra, o conceito de povo de Deus era a mais séria ameaça à centralização romana. Era como que a justificação de uma descentralização do poder na Igreja” (COMBLIN, 2002, p. 113).

O apelo por uma renovação pastoral passa por uma mudança fundamental que foi gestada no Concílio Vaticano II, mas parece não ter se tornado realidade em nossas comunidades eclesiais. Em uma publicação de 2006, padre José Comblin apontava para a problemática da renovação pastoral e a relacionava com a ausência de um perfil menos clerical no seio da Igreja.

Durante 25 anos se repetiu o apelo à nova evangelização e não existe nova evangelização. Por quê? Porque há uma estrutura que impede. Não há ninguém para pôr em prática essa nova evangelização. É necessário ter outro tipo de comunidade: comunidades de pessoas que estão comprometidas no mesmo setor vital; e outro tipo de ministro: pessoas que podem animar espiritualmente, e animar pelo seu exemplo e pelo seu testemunho pessoal o compromisso dos leigos. (COMBLIN, 2006, p. 580)

Um pouco mais tarde, Aparecida reforçaria a urgência da conversão pastoral e correlacionava a urgência de um maior envolvimento dos leigos nesse movimento transformador. A visão de que leigos não são somente uma força de trabalho, mas uma base para compreensão da própria Igreja e sua ação no mundo, dará uma nova dimensão às autorreflexões eclesiais e, ainda mais, poderá proporcionar uma série de novas abordagens pastorais talvez mais eficazes.

3.2 A ausência do laicato na ação pastoral

A expressão “discernimento proveniente laicato”, tão cara ao Documento de Aparecida, tem presença em documentos anteriores ao texto produzido pelo CELAM em 2007, e é possível ver a evolução recente do pensamento embasado neste termo nos dois principais escritos sobre o apostolado leigo na Igreja. O decreto conciliar *Apostolicam Actuositatem* tem, em linhas gerais, uma visão ligada ao espaço ao qual os leigos ocupam na sociedade e sua missão de evangelizar. De certa forma, o documento conciliar dá sinais muito distantes sobre a participação do laicato em instâncias de governo eclesial, “(...) cooperam intensamente na comunicação da palavra de Deus, sobretudo pela atividade catequética, e tornam mais eficaz, com o contributo da sua competência, a cura de almas e até a administração dos bens da Igreja” (APOSTOLICAM ACTUOSITATEM, 10).

O decreto recomenda a necessidade de Conselhos Pastorais e se refere aos leigos como auxílio na obra apostólica da Igreja, contando com a colaboração de clérigos e religiosos em tal empreitada. O termo ‘auxílio’ pode parecer um passo tímido na definição do que o laicato pode desempenhar, mas é necessário recordar o contexto no qual o decreto *Apostolicam Actuositatem* foi escrito e o quanto ele trazia consigo as mudanças presentes em grande parte dos documentos sinodais. Em 1988, em uma exortação pós-sinodal, o Papa João Paulo II retomou a necessidade de Conselhos Pastorais com presença de fiéis leigos e insere o termo discernimento nas atribuições de participação laical na vida da Igreja.

O recente Sínodo pediu, nesse sentido, que se favorecesse a criação dos *Conselhos Pastorais diocesanos*, a que se deveria recorrer conforme as oportunidades. Trata-se, na verdade, da principal forma de colaboração e de diálogo, bem como de discernimento, a nível diocesano. A participação dos fiéis leigos nestes Conselhos poderá aumentar o recurso à consulta, e o princípio da colaboração — que em determinados casos também é de decisão — e encontrará uma aplicação mais vasta e mais incisiva. (CHRISTIFIDELIS LAICI, 25C)

A pouca presença ou até uma notada ausência do laicato nas instâncias de decisão e de governo eclesial, além de revelarem muito do resquício de um pensamento hierárquico clerical, deixam de lado uma das principais fontes de riqueza na reflexão teológica que é a percepção concreta da realidade. Muitas vezes, a participação do laicato está naquilo que podemos chamar de ponta final da ação pastoral e não tanto nas elaborações de tais ações. Clérigos, quase sempre não inseridos naqueles que são os dramas diários de um fiel leigo

em meio à vida nas grandes metrópoles, ou mesmo no microambiente de uma família de esposos e filhos, podem não perceber detalhes fundamentais daquilo que são as batalhas da vida que afetam diretamente as práticas de fé.

Não obstante, leigos e leigas possuem uma visão muito mais abrangente de outras ciências que talvez os clérigos não detenham, ou, até mesmo, por estarem inseridos de maneira muito mais pulverizada em diversos campos da sociedade, possuem (os leigos) muito mais conhecimentos advindos do diálogo e da intersecção de saberes. Trata-se, como afirma Agenor Brighenti, de um potencial indubitável daquela que é a parcela mais numerosa da Igreja e que possui qualidades, carismas e riquezas das mais diversas áreas profissionais, bem como a diversidade de idade e gênero. Brighenti ainda afirma que o laicato é um “gigante adormecido, muito aquém de sua missão na Igreja e no mundo”, e esse atual estado é fruto de uma espécie de domesticação proveniente do pensamento clericalista (BRIGHENTI, 2019, p. 18).

Ademais, é importante recordar o quanto o laicato é capaz de agir no discernimento da história. Se Aparecida conclama a necessidade de uma maior participação dos leigos no discernimento pastoral, José Comblin afirma que a história dos seguidores de Cristo é a história do discernimento no Espírito Santo. O autor recorda que à medida que o mundo evoluía, também evoluía o discernimento dos cristãos (de todos eles, católicos ou não) em suas escolhas e decisões, sendo que tais ações não eram somente o resultado de uma soma de discernimentos individuais, mas a ação do próprio Espírito de Jesus Cristo (COMBLIN, 1982, p. 352). Tais afirmações ganham ainda mais relevo se colocadas ao lado do documento da Comissão Teológica Internacional que trata sobre os *Sensus Fidei* na Vida da Igreja. Lançado em 2014, no pontificado de Francisco, o documento busca resgatar a importância do senso dos fiéis, bem como explicitar do que trata o termo. Em linhas gerais, o documento da Comissão Teológica Internacional tenta resgatar algo que parecia estar relegado somente às discussões acadêmicas.

Por definição, de acordo com o documento:

O *sensus fidei fidelis* é uma espécie de instinto espiritual que capacita o fiel a julgar de forma espontânea se algum ensinamento particular ou determinada prática está ou não em conformidade com o Evangelho e com a fé apostólica. Ele está intrinsecamente ligado à própria virtude da fé; decorre da fé e é uma propriedade dela. Pode ser comparado a um instinto, porque não é primariamente o resultado de deliberação racional, mas assume a forma de um conhecimento espontâneo e natural, um tipo de percepção (*aisthêsis*) (O SENSUS FIDEI NA VIDA DA IGREJA, 49).

Ao definir o senso dos fiéis com algo comparado a um instinto, o texto coloca a naturalidade da capacidade de discernimento a respeito das coisas da fé em todo cristão batizado. Comblin aponta a ação do Espírito Santo nesse discernimento e o povo como importante ponto de sensibilidade a essa ação. O documento abre as portas para que as percepções daqueles que estão mais ligados à vida cotidiana contribuam no fazer teológico, no discernimento das coisas e na evangelização de maneira ordenada. A urgência da escuta ao Espírito Santo na escuta do senso dos fiéis reforça o fato de que os fiéis leigos tenham um discernimento apurado sobre as realidades de seu tempo à luz do mesmo Espírito Santo e dos ensinamentos de Jesus Cristo, segundo o texto da Comissão Teológica Internacional:

Os problemas surgem quando a maioria dos fiéis permanece indiferente às decisões doutrinárias ou morais do Magistério, ou quando as refutam absolutamente. Esta falta de recepção pode ser um sinal de fraqueza na fé ou de falta de fé por parte do povo de Deus, devido à adoção insuficientemente crítica da cultura contemporânea. Mas, em alguns casos, pode ser sinal de que algumas decisões foram tomadas pelas autoridades sem que elas tenham levado em conta a experiência e o *sensus fidei* dos fiéis, ou sem que o Magistério tivesse consultado suficientemente os fiéis). (O SENSUS FIDEI NA VIDA DA IGREJA, 123)

O texto apresenta bases sólidas (uma vez que vem com a chancela da Santa Sé) para um maior entendimento daquilo que pode ser uma maior participação dos fiéis leigos no discernimento da Igreja, na percepção dos fiéis leigos a respeito de situações pontuais e específicas que envolvem o diálogo da eclesial com a sociedade e, acima de tudo, a capacidade de apontar caminhos muito mais eficazes para que o Evangelho possa atingir da melhor maneira possível as chamadas periferias existenciais repetidamente nominadas pelo Papa Francisco. O documento ainda aponta outro dado importante no que diz respeito à escuta daqueles que vivem o testemunho da fé, em ambientes mais alheios ao seio da Igreja, e ao seu poder transformador no âmbito eclesial:

O surpreendente desenvolvimento, embora homogêneo, entre a condenação das teses 'liberais', contidas na parte X do Sílabo dos erros do Papa Pio IX (1864), e a Declaração sobre a liberdade religiosa *Dignitatis Humanae* do Concílio Ecumênico Vaticano II (1965) não teria sido possível sem o empenho de muitos cristãos na luta pelos direitos humanos. (O SENSUS FIDEI NA VIDA DA IGREJA, 73)

Sendo assim, é possível afirmar que foi através do discernimento presente no *sensus fidei*, que cristãos agiram para que a Igreja reencontrasse uma via de diálogo na sociedade

de modo que não vivessem – enquanto católicos – apartados do mundo. O *Sensus Fidei Fidelium*, portanto, mostra-se uma fonte de escuta preciosa no discernimento das ações evangelizadoras que brota da vida concreta de leigos e leigas inseridos em realidades muito diversas daquelas em que grande parte do clero está. São os leigos que possuem maior sensibilidade, iluminados pelo Espírito Santo, para uma percepção acurada de seu tempo. Muito além de teorias e formulações teológicas, o laicato possui o conhecimento empírico que pode ser fundamental naquilo que é o processo do anúncio da Boa Nova. Portanto, colocar-se à escuta do povo de Deus, é se colocar à escuta do Espírito Santo que guiou Jesus e que fala no senso dos fiéis.

Se é pela ação do Espírito Santo que guiou Jesus o fato de os fiéis participarem do *sensus fidei*, é imperativo olhar para o próprio Jesus Cristo e, partindo de seu contexto histórico, compreender o quanto a encarnação do Verbo é paradigmática na ação do laicato. Para Xabier Pikaza, Jesus foi claramente um leigo, não um sacerdote. Segundo o autor, é mais correto situar Jesus (enquanto judeu) na linha dos profetas, curandeiros carismáticos e sábios populares, muito distante dos sacerdotes e levitas do templo. Embora tenha sido chamado de mestre, não utilizou títulos sacerdotais e nem rabínicos. Atuou, segundo Pikaza, sem ordenações jurídicas, mas como um filho do homem, um carpinteiro, ungido diretamente pelo Espírito Santo e não por sacerdotes do templo. Jesus foi, portanto, um leigo, um homem secular, sem títulos e situado no interior das tradições israelitas, mas distante dos organismos sacerdotais (PIKAZA, 2016).

Segundo Roger Haight, é importante compreender Jesus em seu contexto e ambiente, mas também é importante compreender a sua significação e as implicações de sua encarnação. Segundo o autor, o significado dado a Jesus é dinâmico e continua extravasando lugares, culturas e povos, ou seja, não há como conter a força do sentido que Jesus tem na humanidade. O evento histórico de Jesus ressignifica o passado, mas também molda as relações que se desenharam após sua ascensão. Portanto, o acontecimento histórico chamado Jesus continua a acontecer e está sempre em expansão. Pode-se afirmar que o acontecimento Jesus é sempre novo a partir das novas pessoas que aderem a Ele: “Jesus também se relaciona com nossa época, e com as múltiplas situações, pessoas e grupos que compõem esse mundo. E esse significado que se mantém novo em todas as épocas é sempre potencialmente o significado de Jesus, ou seja, o Jesus de Nazaré de seu tempo” (HAIGHT, 2005, p. 76). Seguindo as afirmações de Haight e Pikaza, é importante recordar que Jesus foi um homem de seu tempo que deu sentido teológico ao contexto e ao ambiente em que

vivia. O pensamento de Haight demonstra o relevo das ações que sucederam a encarnação, morte e ressurreição de Jesus. Os desdobramentos históricos que partiram deste evento são tão importantes quanto a encarnação do Filho. Sendo assim, o apelo para aqueles que o seguem é o de que as ações de Jesus sejam atualizadas em nosso tempo, de modo que a imagem de Deus possa ser vista através da ação daqueles que seguem Jesus Cristo. Esse pensamento não é algo exclusivo de Haight. Alberto Maggi afirma, ao comentar o evangelho segundo João, que “Jesus não é como Deus, mas Deus é igual a Jesus.” (MAGGI, 2013, p. 11).

Dentro daquilo que é a ação dos leigos na imitação de Jesus em sua ação no mundo, guiado pelo Espírito Santo, Rafael Luciani comenta sobre a necessidade de um retorno a Jesus de Nazaré como itinerário de descoberta do próprio ser humano e acrescenta que esse seguimento inserido no tecido social deve ser concreto e ir além de uma atitude analítica do ponto de vista sociológico e político: trata-se de um “dever permanente de perscrutar a fundo os sinais dos tempos e interpretá-los à luz do Evangelho” (LUCIANI, 2017, p. 33), cujo ponto central é a revelação do próprio Deus através da atuação histórica de Jesus.

A necessidade de entender a realidade parte, portanto, de escutar os que estão espalhados pela realidade, assemelhando-se a Jesus Cristo em sua encarnação. Sendo assim, perceber as nuances da encarnação de Jesus, o modo com o qual se relacionou com os diversos setores que compunham a sociedade de seu tempo, suas respostas, seus questionamentos, seus anseios e as consequências diretas de sua ação, podem auxiliar na compreensão daquilo que é a necessidade de se contar com conhecimentos diversificados cujo alcance principal se dá pelos leigos e leigas.

4. Novos modelos de atuação do laicato

Falar sobre o laicato na atual conjuntura eclesial, traz a necessidade de uma abordagem sobre alguns modelos atuais de atuação do laicato e suas consequências no agir segundo Jesus Cristo. Segundo João Batista Libanio, vive-se atualmente o ‘Reinado dos Movimentos’ que muitas vezes são colocados como novos, mas quase sempre não são renovadores. De acordo com padre Libanio, a existência desses movimentos são o sintoma

dos limites de ação da própria Igreja que muitas vezes institucionaliza e burocratiza o acesso ao sagrado. O excesso de mediações e racionalizações muitas vezes distancia a instituição daquelas que são as reais necessidades dos fiéis em todas as suas dimensões: espirituais, emocionais, comunitárias. “Falta-lhe espírito comunitário, com excesso de hierarquia em vez do cultivo das relações interpessoais. Certos movimentos criticam a excessiva acomodação ao mundo, com falta de profetismo, de sensibilidade utópica” (LIBANIO, 2003, p. 213). A afirmação de que os movimentos surgem de um modelo eclesial exaurido também encontra força no pensamento de Mario França Miranda. Contudo, ele percebe a presença dos movimentos como ação do Espírito Santo na Igreja, ou seja, os movimentos surgem como resposta a esse tempo. Miranda afirma que é perceptível a ação do Espírito na inspiração dos fundadores e na tenacidade de permanecerem firmes nos propósitos que muitas vezes geram embates com a hierarquia. Essa ação do Espírito Santo acontece porque o próprio Espírito não age em um vazio eclesial, ou seja, há uma demanda espiritual e humana nas ações das novas comunidades e elas agem na ineficiência da instituição em atendê-las. (MIRANDA, 2006, p. 66)

Ora, a exaustão de um modelo revela a necessidade de novas abordagens. O que fora executado no Vaticano II e nos anos subsequentes aparentemente perdeu sua força. É certo que essa renovação acaba partindo dos fundadores das novas comunidades e movimentos, contudo, até que ponto essas novas propostas não emulam o mesmo modelo apontado como esgotado por Libanio e Miranda? Segundo Agenor Brighenti, o clericalismo ainda conserva sua força no âmbito eclesial e muitos dos novos movimentos são atingidos por esse expediente. O teólogo afirma que o laicato é domesticado e o que o domestica é o clericalismo. E não se trata de uma atitude que provém do clero, mas dos próprios leigos que reproduzem um modelo hierárquico nas coordenações pastorais, nos serviços, nos ministérios e comunidades. Há um retrocesso em relação ao Vaticano II, e o surgimento de movimentos ainda mais conservadores exacerbam ainda mais o clericalismo ao fechar a vivência cristã na moral e na doutrina sem muita teologia. Brighenti também elenca os novos movimentos como causa do clericalismo ao apontar o excesso de emocionalismo que tolhe a capacidade de reflexão e gera cristãos extremamente dependentes de suas lideranças (BRIGHENTI, 2019, p. 22). O pensamento de Agenor Brighenti revela muito dessas novas configurações do laicato no seio eclesial. A reprodução de um modelo não significa necessariamente uma renovação. Essa aparente ruptura institucional pode revelar o quanto o trabalho pastoral de mera conservação alijou a Igreja de uma participação mais ativa

daqueles que poderiam oferecer uma contribuição substancial nos caminhos de evangelização. Sendo assim, os que permanecem agem segundo o Espírito (Miranda), mas conservam o modelo estrutural já esgotado (Libanio e Brighenti).

Movimentos e Novas Comunidades não só emulam o modelo eclesial atual, mas investem em sua presença no âmbito hierárquico. Formam seminaristas, religiosas, padres e até mesmo bispos. Ao reforçar seu modo particular de espiritualidade, visão de fé e presença na Igreja, podem causar algum tipo de cisão contribuindo para uma comunidade eclesial fragmentada, uma vez que deixam claro o seu projeto de reforma da Igreja, influenciando estruturas eclesiais e sociais (LIBANIO, 2003, p. 214). Miranda, Libanio e Brighenti são unânimes em afirmar o direito desses movimentos dentro da Igreja e enxergam positivamente em sua existência. No entanto, vale ressaltar que se por um lado eles mostram o quanto o modelo paroquial talvez esteja vivendo um momento de profundo questionamento frente a essa realidade cada vez mais mutante, por outro reproduzem o modelo em suas estruturas internas. Essa questão envolve diretamente um problema a ser tratado no capítulo 3 deste trabalho quando falaremos de administração das pessoas.

Do ponto de vista da ação pastoral propriamente dita, Libanio faz uma leitura pontual da questão em um âmbito mais abrangente que o coloca em concordância com Miranda, ao afirmar que os movimentos e novas comunidades atendem uma demanda carente de “consolo, alívio psíquico, de ajuda espiritual para tanta gente angustiada, desesperançada, tanto por razões materiais como psico-espirituais” (LIBANIO, 2003, p. 215). Ainda de maneira concordante, Libanio e Miranda pensam haver um fato consolidado que é a permanência destes movimentos na vida da Igreja. Porém, sua presença levanta questionamentos sobre dificuldades mais amplas de caráter estrutural. Naquilo que diz respeito à evangelização em si, João Batista Libanio é categórico ao identificar que a presença de Movimentos e Novas Comunidades não significa necessariamente a existência de uma ação diretamente evangelizadora.

Libanio, da mesma maneira que Brighenti, pontua a predominância de um traço extremamente emocional que gera vínculos afetivos instantâneos nesse novo modelo eclesial, contudo, segundo o autor, essa característica pode servir a um primeiro anúncio, que precisa ser prolongado com ações pastorais que resultem em um verdadeiro compromisso com os valores do Evangelho (LIBANIO, 2003, p. 215). Ao reproduzir um modelo aparentemente esgotado, parte do laicato trabalha naquilo que pode ser visto como pastoral de conservação. Métodos, linguagem, planejamentos, tudo isso visa diretamente a

um primeiro momento de evangelização. No entanto, é necessário ir além. O surgimento destes movimentos e novas comunidades também pode ser interpretado como um apelo para que leigos possam estar ligados a instâncias decisórias. Na ausência de participação nestes espaços primordiais, surgem aqueles que criam seus próprios espaços para que se possa viver, de alguma forma, a vocação de liderança. É importante refletir não somente a existência, mas o quanto esses novos modelos eclesiais contribuem para que Evangelho seja verdadeiramente anunciado ou o quanto talvez tenham entrado na mesma dinâmica eclesial da qual eles poderiam ser resposta.

Há aparências de poder e há poder real. Nos atuais movimentos, parece que a hierarquia permanece na plenitude do poder. Mas de fato, em análise detalhada, vê-se que o clero (padres e não raros bispos) vai na esteira dos movimentos leigos. Eles provocam “conversões” em bispos e padres. Isso significa que ditam as linhas de espiritualidade e, não raro de pastoral, para o clero. Com eficiência, segurança e clareza de objetivos ocupam espaços espirituais e pastorais minados pela insegurança do clero. (LIBANIO, 2007, p. 222)

João Batista LIBANIO elenca três fatores para a prevalência na ocupação de espaço desses novos movimentos provenientes do laicato: “eficiência, segurança e clareza de objetivos”. Ora, segundo o autor, tal assertividade na presença da vida do povo se deve a uma organização muitas vezes deficiente na Evangelização promovida pelas igrejas locais. O laicato ganhou forte peso nas discussões recentes da ação pastoral. Os documentos conciliares bem como as conferências episcopais enxergam que nessa grande porção do Povo de Deus reside a chave para uma nova evangelização. Contudo, percebe-se o entrave entre o modelo vigente e a real participação dos leigos nesse modelo, sem contar o crescimento de modelos que emulam aquilo que já aparenta sofrer algum tipo de desgaste.

Retornando ao objeto de estudo de caso, veremos a seguir a composição e a preparação do Sínodo da Arquidiocese de São Paulo e as implicações da presença do laicato neste processo.

5. Composição e preparação do Sínodo da Arquidiocese de São Paulo

Entre as diversas catequeses do arcebispo de São Paulo durante a preparação do primeiro sínodo, uma delas lançou mão da imagem do ‘caminho de Emaús’, o mesmo texto

utilizado por Céline Rohmer, porém com uma visão muito mais acentuada no ‘caminhar juntos’. Em síntese, o Arcebispo de São Paulo parecia desejar à luz da palavra que:

Queremos celebrar um sínodo em nossa Arquidiocese para contar nossa situação, perscrutar as Escrituras e deixar que se aqueçam nossos corações. Vamos perceber que Ele não abandonou sua Igreja, mas caminha com ela, renova-a na alegria de crer e de proclamar à Cidade de São Paulo a Boa Nova. (SCHERER, 2017)

O canal preferencial do arcebispo de São Paulo para suas comunicações com o povo de sua arquidiocese é o jornal semanal “O São Paulo”. O semanário noticia os fatos arquidiocesanos e traz a palavra do arcebispo. De lá partiram as catequeses e os comunicados de Dom Odilo sobre o sínodo. O fato de possuir um canal de comunicação oficial com sua arquidiocese não significa necessariamente que houve uma grande eficiência na comunicação. Mais à frente, veremos, por meio de um grande levantamento feito pelo CEDEPE da PUC-SP, o quanto essa abrangência é, na verdade, muito aquém do imaginado.

O esmero em estar de acordo com a teologia e as instruções para um Sínodo diocesano contou com uma série de procedimentos que envolveu a convocação de uma comissão de coordenação geral do Sínodo composta pelos membros natos, que são os bispos auxiliares, presbíteros, diáconos e membros do laicato. Na equipe de coordenação central, da qual partem as principais reflexões e ações do sínodo, nota-se uma significativa ausência de leigos e, ainda mais, de mulheres. Naquilo que é a proporção representativa da Igreja, apenas três mulheres têm presença na comissão coordenadora, sendo uma religiosa, uma representante da juventude e uma coordenadora de movimentos eclesiais (Renovação Carismática Católica)¹¹

5.1 A questão do gênero feminino em alguns elementos do Sínodo.

A presença diminuta de leigos e, sobretudo de mulheres, pode revelar uma carência grande no processo de escuta e de caminhar juntos proposto pelo sínodo. A proporção da participação feminina na coordenação geral pode ser vista como um número antagônico à

¹¹http://arquisp.org.br/sites/default/files/arquivos/arquidiocese/arquivos/comissao_coordenacao_geral_sinodo.jpg (acessado em 13/05/2020)

proporção de mulheres que frequentam as comunidades paroquiais se colocadas em relação aos homens conforme a própria pesquisa feita pela arquidiocese de São Paulo (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 11). No levantamento de campo feito na preparação do sínodo, que seguiu orientações estritas de um organismo especializado em pesquisa, a proporção de mulheres para homens foi maior por questões estatísticas. Contudo, ao menos na equipe de coordenação geral, o número de mulheres não segue a amostragem que reflete o real. A participação feminina suscita diversas possibilidades de reflexão como uma parcela do laicato que possui presença majoritária, mas não participa das instâncias decisórias.

É fato que a questão da participação de mulheres na hierarquia parece ter chegado a uma definição por parte dos papas Paulo VI e João Paulo II. Em ocasiões diferentes ambos deixaram claro o fechamento do acesso do gênero feminino ao sacerdócio. Na declaração *Inter Insigniores*, feita pela Sagrada Congregação para a Doutrina da Fé a pedido de Paulo VI, vê-se de maneira taxativa uma série de declarações calcadas tanto na Tradição quanto nas Sagradas Escrituras sobre a impossibilidade do acesso da mulher ao presbiterado e episcopado (SAGRADA CONGREGAÇÃO PARA A DOCTRINA DA FÉ, 1976). Por sua vez, em 1994, João Paulo II em uma carta apostólica direcionada aos bispos, declara com tons definitivos a impossibilidade do acesso das mulheres ao sacerdócio tendo como base o próprio Paulo VI (JOÃO PAULO II, 1994). O Papa Francisco também parece ter fechado a questão do acesso das mulheres ao sacerdócio na *Evangelii Gaudium*, contudo, ele identifica que o problema da falta de acesso das mulheres às instâncias de decisão está profundamente ligado ao fato de que na Igreja o sacerdócio vincula o sujeito a uma posição de poder.

As reivindicações dos legítimos direitos das mulheres, a partir da firme convicção de que homens e mulheres têm a mesma dignidade, colocam à Igreja questões profundas que a desafiam e não se podem iludir superficialmente. O sacerdócio reservado aos homens, como sinal de Cristo Esposo que se entrega na Eucaristia, é uma questão que não se põe em discussão, mas pode tornar-se particularmente controversa se se identifica demasiado a potestade sacramental com o poder. Não se esqueça que, quando falamos da potestade sacerdotal, “estamos na esfera da *função* e não na da *dignidade* e da santidade”. O sacerdócio ministerial é um dos meios que Jesus utiliza ao serviço do seu povo, mas a grande dignidade vem do Baptismo, que é acessível a todos. A configuração do sacerdote com Cristo Cabeça – isto é, como fonte principal da graça – não comporta uma exaltação que o coloque por cima dos demais. Na Igreja, as funções “*não dão justificação à superioridade* de uns sobre os outros”. Com efeito, uma mulher, Maria, é mais importante do que os Bispos. Mesmo quando a função do sacerdócio ministerial é considerada “hierárquica”, há que ter bem presente que “se ordena *integralmente* à santidade dos membros do corpo místico de Cristo”. A sua pedra de fecho e o seu fulcro não são o poder entendido como

domínio, mas a potestade de administrar o sacramento da Eucaristia; daqui deriva a sua autoridade, que é sempre um serviço ao povo. (FRANCISCO, 2013, nº 104)

O pensamento de Francisco sobre clericalismo e poder, somado à questão da participação da mulher em posições de decisão, alarga uma problemática mais ampla abordada ao longo dessa dissertação: o quanto os que não são clérigos contribuem verdadeiramente na instituição no ponto de vista das tomadas de decisão. É importante ressaltar que após a publicação de “Querida Amazônia”, o Papa Francisco instituiu uma nova comissão de estudo sobre o diaconato feminino. No que diz respeito à proporcionalidade, as mulheres ocupam metade dos postos destinados aos membros do grupo de estudo, isso mostra que as mulheres participarão das discussões e trarão considerações que somente elas poderão oferecer.¹² Teólogas mulheres debruçaram-se sobre o tema do gênero feminino. Muito mais voltadas ao problema da participação da feminina no âmbito eclesial do que sobre a questão do acesso às ordens sacras, elas explicitam o quanto podem contribuir para que a missão da Igreja seja vivida em bom termo.

De acordo com Maria Cecília Domezi, há uma recusa em se realizar uma reforma estrutural que atenda à renovação pastoral. A autora retoma as palavras de Francisco na *Evangelii Gaudium* e situa a questão nos entraves da recepção do Vaticano II, embora recorde os avanços promovidos pelo CELAM. Segundo Domezi, a Igreja parece ter medo das mudanças do mundo e age entre “recuos e reticências”. Trata-se, segundo a autora, de uma diminuição visível do entusiasmo inicial pós conciliar. Contudo, naquilo que diz respeito à questão de gênero, não há como deixar de lado a discussão da emancipação da mulher em diversos âmbitos e também no âmbito eclesial (DOMEZI, 2018, p. 424). A teóloga María Luisa Aspe Armella cita Maria Clara Bingemer ao recordar que a mulher vive uma “presença-ausência” na comunidade eclesial. Segundo Armella, a mulher está massivamente presente em números, porém ausente na orientação e direção da instituição. A autora afirma que há avanços da participação da mulher na Igreja ao pontuar a presença feminina na celebração de liturgias e nos ministérios extraordinários, contudo, ainda não existe uma presença da mulher naqueles que são os chamados meios oficiais da instituição

¹² <http://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2020/04/08/0210/00474.html> (Acessado em 14/05)

pois, sendo presença relevante no dia-a-dia das comunidades, ainda assim não participam efetivamente das discussões dos temas centrais da Igreja (ARMELLA, 2015, p. 301).

As afirmações de Armella ganham força ao suscitarem a questão sexista relacionada ao amplo poder dado àqueles que vivem o ministério ordenado. Mais uma vez, quando Francisco fala dessa característica, fala dando voz a outros pensamentos já formulados anteriormente. Maria Clara Bingemer, por exemplo, recorda o quanto o relevo dado à separação ministerial por gênero é prejudicial para a própria Igreja, pois mina internamente a coexistência e acaba direcionando a discussão para um âmbito autocêntrico desviando assim a própria Igreja de sua identidade e missão. Ainda segundo Bingemer, é tempo da Igreja voltar-se para seus primórdios e compreender que o sopro evangelizador era assunto urgente diante das querelas internas e que apóstolos masculinos e femininos trabalhavam juntos a serviço do Reino de Deus e não da estrutura apostólica. (BINGEMER, 2002, p. 22). O pensamento de Bingemer alerta para algo importante já abordado anteriormente: a autorreferência e o clericalismo. Segundo ela, ambos desviam a Igreja de sua finalidade ao impedir que as mulheres participem trazendo diversidade ao modo de pensar. A diferença dos sexos impede o ser humano de viver recluso sobre sua própria existência. Se essa percepção do diferente o torna mais aberto à criação, o que dirá o quanto essa diversidade poderá contribuir nos processos evangelizadores, sobretudo nos planejamentos pastorais? (BINGEMER, 2002, p. 23).

De acordo com Domezi, existem avanços importantes na participação da mulher enquanto sujeitos da teologia e membros participantes do exercício do poder, ou seja há uma visível tentativa de inclusão da mulher na vida institucional, e isso se deve ao pontificado de Francisco, que oferece mudanças substanciais como a nomeação de mulheres para exercerem tarefas de comando em universidades católicas e outras altas instâncias (DOMEZI, 2018, p. 424). As preocupações das mulheres teólogas desprendem do binômio sacerdócio-poder elencado como um problema pelo Papa Francisco. As aspirações e reflexões parecem querer contribuir com aquilo que lhes é próprio. Ainda mais, desejam que a diversidade possa contribuir com novos pensamentos, novas posturas, novas visões. No que diz respeito à participação da mulher na Igreja, mais uma vez a América Latina sai à frente nas proposições mais arrojadas e se mostra em sintonia com a concretude da vida. Nas resoluções finais da Reunião Plenária da Pontifícia Comissão para América Latina, cujo tema fora o gênero feminino, há uma clara indicação pastoral sobre a urgência da participação da mulher nas instâncias decisórias:

À luz da orientação do Papa Francisco sobre a “sinodalidade” em todos os níveis na Igreja, em base ao dom do Espírito Santo a cada batizado e à “coessencialidade” entre dons hierárquicos e dons carismáticos, é possível e urgente multiplicar e ampliar os lugares e as oportunidades de colaboração das mulheres nas estruturas pastorais das comunidades paroquiais, diocesanas, em níveis das Conferências episcopais e na Cúria Romana. Uma tal abertura não é uma concessão à pressão cultural e mediática, mas o resultado de uma tomada de consciência de que a ausência das mulheres das instâncias de decisão é um defeito, uma lacuna eclesiológica, o efeito negativo de uma concepção clerical e machista. Se não se põe remédio a curto prazo, muitas mulheres disponíveis para servir se sentirão deixadas de lado em desprezo de suas capacidades e se afastarão eventualmente da Igreja. (PONTIFÍCIA COMISSÃO PARA A AMÉRICA LATINA, 2018 - IX)

Partindo desses pressupostos, é possível afirmar que a notável desproporção de leigos – sobretudo do gênero feminino - na composição da coordenação central do Sínodo Arquidiocesano de São Paulo, mostra o quanto há caminhos a serem trilhados. Os aportes de reflexão que poderiam advir dessa presença não-presença são inúmeros e, com certeza, renovadores. Há defeitos a serem sanados. No entanto, é importante recordar que o caminho sinodal da Arquidiocese de São Paulo contou com uma escuta ao povo de Deus. Uma pesquisa com a população católica da arquidiocese foi feita de forma científica, e alguns dados podem servir de norte na compreensão de muitas questões a respeito da vida e da missão da Arquidiocese de São Paulo enquanto porção da Igreja Católica. Antes de adentrar na questão da pesquisa com sua preparação e resultados, ainda na seara do papel da mulher no primeiro Sínodo Arquidiocesano de São Paulo, cabe um breve olhar semiótico sobre a capa do livro que estampa o resultado dessas pesquisas e como ele revela o distanciamento daquilo que ele deseja passar e a realidade aplicada.

6. A semiologia de um modelo eclesiológico na arte da uma capa de livro

Para uma análise semiótica breve, é importante ter em mente os três passos enunciados por Lucia Santaella que escreve a partir dos pressupostos de Charles Peirce, considerado o precursor da semiótica. Santaella recorda que para um estudo semiológico é preciso levar em conta a Primeiridade, a Secundidade e a Terceiridade que uma mensagem causa no receptor (SANTAELLA, 2017, p. 06). Jacques Aumont enriquece esses princípios definindo que ao se deparar com uma imagem, um sujeito interpreta a mesma de acordo

com o arcabouço que possui para fazê-lo. O processo de interpretação dá valores para a imagem seguindo os três pilares de Peirce a saber:

- a) valor de representação: interpretação baseada naquilo que a imagem é em si mesma;
- b) valor de símbolo: interpretação calcada nos valores abstratos da mensagem baseado no que o intérprete possui de informações previamente dadas.
- c) valor de signo: quando uma imagem significa aquilo não foi efetivamente refletido, mas que carrega um valor interpretativo face um maior conhecimento do contexto de ambiente que ela retrata (AUMONT, 2001, p. 79).

O autor vai além nas digressões e traz uma contextualização sobre a percepção da imagem e seus níveis de interpretação.

A abordagem semiológica, com sua distinção entre diferentes níveis de codificação da imagem, fornece uma primeira resposta a essa questão: em nossa relação com a imagem, diversos códigos são mobilizados, alguns quase universais (os que resultam da percepção), outros relativamente naturais, porém já mais estruturados socialmente [...], e outros ainda, totalmente determinados pelo contexto social (AUMONT, 2001, p. 150).

Baseado nesses três aspectos, é possível fazer uma breve análise sobre o que essa arte de capa pode dizer ou não dizer do ponto de vista eclesiológico. Vale recordar que a pesquisa realizada com o povo católico e não católico da arquidiocese (a ser explicitada mais à frente), foi o principal ponto de apoio para boa parte das reflexões seguintes do caminho sinodal. A publicação deste livro é o compilado de um trabalho volumoso que mobilizou um número formidável de leigos e a capa deste relatório é, portanto, a representação gráfica do esforço conjunto de muitas pessoas.

Para que se possa fazer uma breve análise semiótica da capa da publicação das pesquisas, é importante retomar o caminho feito até aqui. Nele, é possível notar a importância da colegialidade (sinodalidade) e a positividade do laicato nas instâncias de decisão da Igreja, bem como o quanto as mulheres estão ausentes enquanto protagonistas na direção eclesial. Também foi possível estudar o quanto o binômio poder-sacerdócio, gerador do clericalismo, impede a Igreja de viver plenamente sua missão e vocação. A capa que estampa o relatório com o resultado das pesquisas sobre a vida e a ação pastoral da arquidiocese de São Paulo (ANEXO 1), tem cor predominantemente azul, e traz no canto superior esquerdo o símbolo do 1º Sínodo

Arquidiocesano de São Paulo; ao lado direito do símbolo, escrito em azul escuro, lê-se “Sínodo arquidiocesano de São Paulo, 2018-2020”; logo abaixo, em letras menores, lê-se “Caminho de comunhão, conversão e renovação missionária” e, por fim, ainda no canto superior direito uma frase colocada entre aspas “Deus habita esta Cidade. Somos suas testemunhas.” Em uma barra branca aparece o título do livro escrito em azul “Pesquisa sobre a vida e a ação pastoral da arquidiocese de São Paulo”.

Uma foto ocupa proporcionalmente metade da capa e nela temos três homens brancos, com dispositivos móveis (celular e tablet), vestindo o uniforme dos pesquisadores do Sínodo Arquidiocesano de São Paulo (bonés e coletes brancos estampados com o brasão da Arquidiocese de São Paulo) com uma foto da cidade ao fundo. Ora, segundo a abordagem semiológica proposta por Jacques Aumont, temos nessa imagem uma primeira percepção no chamado âmbito universal, ela contextualiza a proposta da capa: homens uniformizados identificados como agentes em nome da instituição. Ainda dentro da abordagem de Aumont, o segundo ponto de interpretação revela uma mensagem direta ao público ao qual a imagem se direciona: aqueles que pertencem ao ambiente eclesial da arquidiocese de São Paulo. Sabe-se, portanto, que esses homens representam os pesquisadores/visitadores do Sínodo Arquidiocesano que saíram às ruas (representadas pela cidade ao fundo) com seus dispositivos móveis a fim de coletar dados para a pesquisa.

Somado a isso, a terceira percepção elencada por Aumont, que fala do contexto social da percepção da imagem em si, mostra o que pode ser percebido/interpretado no segundo estágio e, na análise mais aprofundada, aquilo que não é dito explicitamente, mas pode ser interpretado. É possível encontrar no site do semanário da Arquidiocese de São Paulo algumas matérias com fotos daqueles que foram os reais pesquisadores do sínodo arquidiocesano e o quanto a realidade destoa da capa que estampa a publicação. Recordamos que na arte em referência temos três homens, sendo que dois deles são clérigos. Em matéria publicada em 06/11/2018, o site da Arquidiocese de São Paulo mostra a confraternização dos pesquisadores do Sínodo na Região Episcopal Ipiranga. Na foto, é possível perceber que dentre os 37 pesquisadores presentes, 21 são mulheres¹³. Em uma outra matéria, da Região Episcopal Lapa, o número de mulheres pesquisadoras é de 23¹⁴. Adiante, na cobertura dos pesquisadores da

¹³ <http://arquisp.org.br/regiaoipiranga/noticias/pesquisadores-do-sinodo-da-regiao-ipiranga-confraternizam-e-discutem-pesquisas> (acessado em 18/05/2020)

¹⁴ <http://www.arquisp.org.br/regiaolapa/noticias/comeca-a-pesquisa-do-sinodo-sobre-a-realidade-paroquial> (acessado em 18/05/2020)

Região Episcopal Sé, vemos o número de 33 mulheres pesquisadoras¹⁵. Em 09/08/2020, em matéria com a Região Episcopal Santana, a foto que estampa a notícia possibilita a identificação de 23 mulheres¹⁶. Surgem, portanto, algumas possibilidades de análise: a imagem da capa marca a ausência das mulheres – que foram um número muito significativo na força de trabalho da pesquisa – conforme visto nas fotos das matérias anteriormente expostas. A imagem real daqueles que realizaram a pesquisa passou tanto por gêneros diferentes quanto por etnias e idades diversas, percebe-se, portanto, que a imagem não é retrato do rosto dos pesquisadores.

Por último, as entrevistas/pesquisas foram realizadas por leigos, e nas fotos que representam os pesquisadores, a imagem utilizada conta com a presença de dois clérigos. Tais desconexões podem ser compreendidas como uma visão defeituosa do real, mas não se pode descartar o engano de interpretação, embora Aumont creia haver uma superestima sobre tal possibilidade

A noção de impressão de realidade a defeito do real mostra, pelo próprio vocabulário, a dificuldade da questão. Em um e outro casos, trata-se de sublinhar o fato de que, em sua relação com a imagem, o espectador acredita até certo ponto na realidade do mundo imaginário representado na imagem. Mas a problemática da realidade, que não se desenvolveu nessa intenção crítica, também superestima a parte de "engano" ocasionada pela impressão. (AUMONT, 2001, p. 112)

O modelo eclesial clericalista, que não valoriza a contribuição dos leigos e, ainda mais, deixa as mulheres à margem das instancias de decisão, parece não possuir espaço em uma proposta de Igreja sinodal como propõe aquilo que é o próprio “caminhar juntos”. De fato, a capa do livro com o resultado das pesquisas sobre a vida e a ação pastoral da Arquidiocese de São Paulo (o trabalho que mais mobilizou pessoas e estrutura neste caminho), pode revelar uma visão de Igreja que deixa transparecer todas as lacunas apresentadas anteriormente. Faltam mulheres, falta representatividade, faltam leigos.

¹⁵ <http://www.arquisp.org.br/regiaose/noticias/pesquisadores-do-sinodo-arquidiocesano-participam-de-formacao> (acessado em 18/05/2020)

¹⁶ <http://regiaoipiranga.com.br/regiaosantana/noticias/entrevistadores-do-sinodo-recebem-segunda-etapa-da-formacao-para-levantamento-da-realidade-pastoral-e-religiosa> (acessado em 18/05/2020)

7. O “ver” do Sínodo da Arquidiocese de São Paulo

O decreto no qual consta o regulamento do Sínodo Arquidiocesano de São Paulo traz consigo o esquema no qual será desenvolvido o caminhar sinodal. Três etapas são delineadas, sendo que as duas primeiras farão parte de um “Ver” a realidade. O trabalho começa nas paróquias (Decreto de Regulamento do Sínodo, Capítulo 7)¹⁷. Neste período prevê-se reuniões de grupos orientadas por um caderno de trabalho e, concomitantemente, a realização de duas pesquisas: a primeira com um levantamento dos últimos dez anos dos registros administrativos/pastorais e a segunda, uma grande pesquisa de campo – que será objeto de estudo deste trabalho. O resultado das reflexões dos grupos formados pelos agentes de pastoral da comunidade paroquial, juntamente com as pesquisas, servirá de base para uma assembleia paroquial. As reflexões dos grupos paroquiais podem ser analisadas como uma abertura para a escuta do Espírito Santo através do senso dos fiéis. Inseridos nas realidades pastorais das comunidades paroquiais, tais grupos contribuirão com sua visão para assuntos importantes, mas guiados por um roteiro. A segunda parte do “ver” ficou destinada às reflexões em âmbito de Regiões Episcopais e os Vicariatos Ambientais (Povo de Rua, Comunicação e Educação). Nessa fase, há a previsão de envolvimento dos representantes de movimentos e novas comunidades. (Decreto de Regulamento do Sínodo, Capítulo 8)

As reflexões desse “ver” ampliado serviram de material de trabalho para a Assembleia Sinodal Arquidiocesana prevista para o ano de 2020. Dentro do processo do “ver” sinodal da Arquidiocese de São Paulo, destaca-se as duas pesquisas quantitativas que buscaram compreender a presença da Igreja na vida dos católicos da Arquidiocese de São Paulo.

(...) foram feitas duas pesquisas: a) Pesquisa de campo, em todas as 295 paróquias territoriais da Arquidiocese, sobre a situação religiosa e pastoral de cada paróquia e, da Arquidiocese, como um todo. B) Levantamento sobre a vida paroquial e sua ação evangelizadora e pastoral. (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 11)

O trabalho de coleta de dados nas ruas teve rigor científico. O laicato foi ouvido, no entanto, de maneira massiva. Uma equipe multidisciplinar organizada pela Cedepe – Coordenadoria de Estudos e Desenvolvimento de Projetos Especiais da PUC-SP, organizou a

17

http://arquisp.org.br/sites/default/files/arquivos/arquidiocese/arquivos/decreto_e_regulamento_do_1o_sinodo.pdf (acessado em 19/05/2020)

preparação das bases cartográficas da Arquidiocese, o confronto com os dados do IBGE, a organização e readequação do questionário proposto pela Coordenação Geral do Sínodo e o treinamento dos agentes pesquisadores que foram formados por leigos voluntários nas comunidades paroquiais. (Cf. ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 10)

A pesquisa foi realizada entre os meses de junho e setembro de 2018, e para que tivesse caráter científico, foi estabelecida uma cota de 50 católicos por paróquia. Também foi definido um número de entrevistas por sexo e faixa etária, considerando os dados do último Censo Demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) disponibilizados no ano de 2010. (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 11)

A cientificidade da pesquisa mostra o quanto os dados podem ser utilizados de maneira confiável no estudo proposto. Os resultados apontam inúmeras possibilidades de interpretação sobre a Igreja em São Paulo. Alguns números podem ser interpretados objetivamente, outros podem ser analisados teologicamente e podem servir de base para uma construção do diálogo entre a Teologia Pastoral e a Administração Estratégica. Um primeiro número que salta aos olhos é o grande número de abordados na pesquisa e suas inter-relações, o número de abordagens foi de 54.258 pessoas. Desse universo, 20.498 pessoas responderam o questionário, e o número de recusas foi de 33.760. Ainda no universo das respostas positivas, o número de católicos foi de 14.709 e 5.789 não católicos. (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 11)

A amostragem de mais de 54 mil abordagens é um número superior ao que se costuma utilizar como ponto de partida para qualquer pesquisa nacional.¹⁸ No entanto, o número de recusas é alto. Segundo FRANCESCHINI, SAMARTINI, *et alii*, as recusas acontecem por uma série de fatores, no entanto, esse dado é passível de interpretação desde que isso seja devidamente monitorado:

A recusa total é aquela em que o entrevistado se nega a participar desde o início da pesquisa e pode ser considerada um caso particular de falta de contato. Sugere-se que sejam anotadas algumas características externas e, se possível, o motivo da recusa em participar, o que permite identificar-se se se trata de uma perda aleatória ou se é referente a determinado estrato da população. A identificação de uma ou outra situação ajuda a orientar as

¹⁸ Uma pesquisa eleitoral, por exemplo, costuma contar com 2 mil entrevistas: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43845326> (acessado em 19/05/2020)

extensões do resultado da amostra para a população. (FRANCESCHINI, SAMARTINI, *et al.*, 2012)

Segundo o relatório, mais da metade das abordagens resultaram em respostas negativas (60,71%). Não há menção dessa grande recusa no relatório, apesar da importância da catalogação das recusas de resposta para obtenção de dados. Levando-se em conta que os pesquisadores trajavam uniformes e se identificavam como representantes da Igreja Católica, esses números poderiam ajudar a contribuir na visão do quanto a religião, e no caso a Igreja Católica, têm importância na vida das pessoas em um escopo muito mais amplo. Portanto, o dado de que um número considerável de pessoas abordadas recusou receber os pesquisadores poderia ser analisado como informação importante a ser observada, no entanto, por não ter seguido um critério de catalogação de motivo de recusa, verifica-se o desperdício da oportunidade de uma percepção diferente da Igreja na cidade.

Contudo, vale recordar que o número de respostas positivas foi cerca de dez vezes superior ao utilizado em uma pesquisa em âmbito nacional. Em um universo de 295 paróquias, foi estabelecida uma cota de 50 entrevistados por território paroquial. O critério de visitas também definiu a sexagem e a faixa etária dos entrevistados de modo que pudessem estar de acordo com os dados demográficos na cidade de São Paulo. (Cf. ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, P. 11). A totalização dos números da pesquisa do Sínodo Arquidiocesano de São Paulo serve como um indicador de planejamento de ações pastorais eficazes. Alguns conjuntos de perguntas podem revelar muito de que atitudes tomar para que se possa haver um diálogo de nível com os que se declaram católicos, uma vez que a pesquisa tinha esse delimitador.

Alguns conjuntos de resposta também indicam católicos pouco comprometidos com alguns aspectos que os ligam à instituição e surge o questionamento do porquê dessa desconexão. A Administração Estratégica pode apontar caminhos que auxiliem na organização pastoral que contemple essa e outras realidades tão difusas na realidade urbana, é o que veremos no próximo capítulo. Porém, não se trata somente de utilizar técnicas administrativas e de marketing para criar planos evangelizadores com eficácia. Permanecer somente neste âmbito é ir contra aquilo que o Papa Francisco exortou em uma de suas homilias:

Não é um trabalho de publicidade, fazer propaganda para uma pessoa muito boa, que fez o bem, curou tantas pessoas e nos ensinou coisas belas. Não, não é publicidade. Tampouco é fazer proselitismo. Se alguém vai falar de Jesus Cristo, pregar Jesus Cristo para fazer proselitismo, não, isso não é anúncio de Cristo: isso é um trabalho, de pregador, feito com a lógica do

marketing. Que é o anúncio de Cristo? Não é nem proselitismo nem propaganda nem marketing: vai além. Como é possível compreender isso? É antes de tudo ser enviado. (AQUILINO, 2018)

Portanto, o estudo segue buscando realizar um diálogo entre Teologia Pastoral e Administração Estratégica partindo dos elementos elencados durante todo o trajeto deste trabalho. O objetivo é enriquecer a evangelização sem deixar de lado os reais valores do Evangelho. Sendo assim, os números da pesquisa, seus possíveis significados e a apresentação de alguns instrumentais para uma evangelização mais estruturada nessas realidades serão os temas abordados no próximo capítulo deste estudo.

CAPÍTULO III

Teologia Pastoral e Administração Estratégica

Com base em tudo que foi estudado anteriormente, levando-se em conta a sinodalidade e o próprio Sínodo Arquidiocesano de São Paulo com sua pesquisa sobre a vida e ação pastoral desta Igreja Local, o presente estudo buscará estabelecer um diálogo entre Teologia Pastoral e Administração Estratégica a partir dos números e realidades apresentadas pela própria pesquisa de campo. Trata-se de colocar lado-a-lado aquilo que a ciência da Administração Estratégica pode contribuir diretamente com os planejamentos pastorais (levando em conta o cenário da Arquidiocese de São Paulo) no momento de seu planejamento pós-sinodal, ou seja, o seu agir. Contudo, alguns obstáculos precisarão ser superados para que este trabalho não abandone a seara da teologia, mas seja enriquecido pela linguagem da Administração.

1. A importância da linguagem analógica

Em um trabalho que deseja apresentar um diálogo entre a Teologia Pastoral e os elementos de Administração Estratégica, o problema da linguagem aparece como um obstáculo a ser superado, uma vez que as duas ciências parecem, em um primeiro momento, estarem em espectros diferentes as suas áreas de atuação. Portanto, um estudo sobre a linguagem pode ser uma ponte de conciliação entre estas duas ciências, usando a filosofia como instrumental para a convergência que essa dissertação se propõe. Os estudos sobre a linguagem ocuparam o pensamento de diversos autores e, dentre eles, Ferdinand Saussure, cujas formulações podem ser utilizadas na construção de um princípio de diálogo entre Teologia Pastoral e alguns elementos da Administração Estratégica.

O objetivo deste primeiro momento é buscar uma conciliação entre a linguagem teológica e a linguagem da administração, de modo que ao longo do texto resultante da pesquisa seja possível uma maior compreensão dos termos que poderão surgir ao longo do trabalho. Observando a obra de Saussure, é possível notar uma preocupação com a evolução da linguagem. Quando o autor fala sobre as analogias enquanto fenômeno linguístico, afirma:

Os primeiros linguistas não compreenderam a natureza do fenômeno da analogia, a que chamavam "falsa analogia". (...) Para eles, tudo quanto se afasta da ordem dada é uma irregularidade, infração de uma forma ideal. É

que, por uma ilusão muito característica da época, via-se no estudo original da língua algo de superior e de perfeito; não se perguntava se semelhante estado fora precedido de outro. Toda liberdade tomada com relação à língua constituía, pois, uma anomalia. Foi a escola dos neogramáticos que pela primeira vez atribuiu à analogia seu verdadeiro lugar, mostrando que ela, juntamente com as mudanças fonéticas, é o grande fator da evolução das línguas, o processo pelo qual estas passam de um estado de organização a outro. (SAUSSURE, 2006, p. 189)

A necessidade de uma linguagem analógica é, portanto, de acordo com o pensamento de Saussure, uma adaptação, ou melhor, uma evolução na construção dos processos de comunicação. Essa evolução dos processos de comunicação exemplificada na analogia, pode ser utilizada na formulação de uma linguagem que poderá ser utilizada no decorrer da pesquisa. Não se trata de criar expressões idiomáticas, mas de, por meio da analogia, traçar pontes entre termos pertencentes ao campo da ciência teológica e ao campo da ciência administrativa. Sendo assim, muitas vezes aquilo que poderá aparentar uma simplificação de termos ou uma analogia falsa, tem como objetivo uma maior ligação entre ciências aparentemente distantes, mas que podem dialogar entre si uma vez que o próprio autor da criação se colocou em diálogo com toda a criação em si mesma. Michael Foucault recorda o quanto a analogia foi, no Renascimento, a sintetizadora no processo comunicativo construído na similitude, ao recordar que ela, a analogia, pressupõe um processo anterior de similitudes a saber: conveniência (*convenientia*) e emulação (*aemulatio*). Para a *epistème* renascentista, a analogia “assegura o maravilhoso afrontamento das semelhanças através do espaço; mas fala, como aquela, de ajustamentos, de liames e de juntura” (FOUCAULT, 2016, p. 29).

Embora estejam em espectros relativamente diferentes, teologia e administração podem se aproximar através da linguagem analógica. Partindo das analogias (esse campo infinito da linguagem capaz de estabelecer pontes antes inexistentes), buscaremos encontrar as similitudes que não são tão explícitas (como afirmavam os renascentistas). Sendo assim, serão nas sutilezas das relações entre as duas ciências que tentaremos construir um diálogo entre ambas. Contudo, o problema da linguagem e a aparente oposição de duas ciências (Teologia e Administração) podem também suscitar a dificuldade do binarismo (ou polarização) que, de acordo com Roland Barthes ao comentar o pensamento de Saussure, é uma discussão que perde espaço na vastidão de análise a respeito dos sistemas de comunicação. Contudo, vale ressaltar que o binarismo, analisado do ponto de vista da polarização do diálogo entre ciências, é um problema aparentemente superado na análise do discurso. Roland Barthes afirma que o binarismo é algo necessário, mas certamente transitório. Trata-se de uma metalinguagem ou uma espécie de

taxinomia, que ao longo da história será analisada como um ponto importante em dado momento, mas superado conforme a evolução da comunicação humana (BARTHES, 2006, p. 86). Portanto, mostra-se importante neste processo de diálogo, que as linguagens pertencentes a outras ciências não se coloquem de maneira unívoca e nem polarizadas. Teologia e Administração estão em locais diferentes, mas pertencem ao corpo das ciências e, como tal, podem estabelecer uma via de diálogo.

A proposta de uma linguagem analógica que aproxime as duas ciências servirá, portanto, de ponto de partida para que se possa lançar mão dos elementos da Administração Estratégica no auxílio da Teologia Pastoral. Dentro do escopo da linguagem e da comunicação, veremos a seguir o quanto as opções de comunicação utilizadas pela Arquidiocese de São Paulo não alcançam verdadeiramente seu público alvo. Além disso, será possível apontar algumas ações que possam resultar em uma maior eficácia na comunicação.

2. Uma comunicação deficiente

A pesquisa sobre a vida e ação pastoral da Arquidiocese de São Paulo preocupou-se com diversos aspectos da vida de fé daqueles que residem no território geográfico arquidiocesano. Algumas perguntas se dedicaram a ajudar na percepção do nível de conhecimento doutrinal dos católicos, outras contribuíram naquilo que diz respeito a relação direta do fiel com a incluindo uma possibilidade de análise dos meios de comunicação da Arquidiocese de São Paulo com seu povo. Vale recordar que tanto a convocação quanto as catequeses do arcebispo de São Paulo a respeito do sínodo vinham, de maneira preferencial, impressa no semanário O São Paulo e depois eram publicadas no portal da Arquidiocese. O arcebispo de São Paulo também costuma se comunicar diariamente com seu rebanho por meio de um programa na Rádio 9 de Julho, emissora de propriedade da Arquidiocese de São Paulo. Há também uma página do Facebook que retransmite aquilo que é postado nos órgãos oficiais, além do folheto litúrgico “O Povo de Deus em São Paulo”. Em suma, estes são os meios de comunicação oficiais da arquidiocese de São Paulo, dos quais o arcebispo emite seus comunicados e catequeses.

Em dado momento, a pesquisa do sínodo arquidiocesano indagou os entrevistados sobre seu acesso aos meios de comunicação da Igreja. As perguntas que lhes foram direcionadas parecem ter sido formuladas para balizar o nível de contato do fiel fora do ambiente das

celebrações eucarísticas. A questão de número 69 do formulário tem como enunciado o seguinte: “Você recebe notícias, informações ou comunicados da Igreja?”. Do universo de 14.709 entrevistados, 53,33% afirmaram não receber tais informações. ((ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 31). Adiante, a pergunta de número 70 foi elaborada com a metodologia de múltipla escolha e inquiriu: “Indique, por ordem de importância, os 3 principais meios pelo qual você recebe a mensagem da Igreja: Em 1º lugar, em 2º lugar e em 3º lugar? (Mostre as alternativas para o entrevistado, deixe que ele as leia e pergunte.)”. As respostas dos entrevistados concentraram-se, na alternativa da “Pela participação na Paróquia” (85,13% - 5.843 respostas), em segundo lugar os entrevistados afirmaram que os “Meios de Comunicação (Rádio, TV, Internet e Redes Sociais)” eram uma fonte de informação importante (53,26% - respostas) e, em terceiro lugar “Através de Movimentos e Pastorais da Igreja” (40,27 % - 2.764 respostas). (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 31). Quando perguntados se conheciam o jornal “O São Paulo”, 55,31% dos entrevistados (8.135 pessoas) afirmaram não conhecer o semanário da arquidiocese de São Paulo. O número é ainda maior quando questionados sobre seu conhecimento a respeito da Rádio 9 de Julho: 78,15% dos entrevistados (11.495 pessoas) afirmaram desconhecer a rádio. Quando indagados sobre novos meios de comunicação de massa, os entrevistados revelaram estar ainda mais distantes das fontes de comunicação da Arquidiocese de São Paulo: segundo a pesquisa 88,84% (13.067 pessoas) não acessam o portal da Arquidiocese de São Paulo (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 31).

Em uma primeira análise, é importante recorrer a outros resultados desta pesquisa quando verificamos os números de abrangência daquele que é o maior alcance de comunicação da Igreja arquidiocesana com seus fiéis: a participação na paróquia. Na mesma pesquisa, os 14.709 entrevistados foram questionados sobre sua frequência à Missa, ou seja, qual a frequência de acesso ao principal meio de comunicação da Igreja. A questão é a de número 25. O número de católicos que afirma ir às Celebrações Eucarísticas ao menos uma vez por semana é de 1.191 pessoas (8,10% dos entrevistados). Nesta questão, há uma confusão que pode gerar uma interpretação dúbia, pois 41,79% afirmam ir à Missa aos Domingos, contudo, surge uma pergunta: Domingo é o dia escolhido para se frequentar a Missa quando decide-se ir até a Igreja, ou esses católicos participam efetivamente das missas dominicais cumprindo seu preceito? Sendo assim, para que se possa compreender o quanto esse meio de comunicação atinge efetivamente os católicos da Arquidiocese de São Paulo, uma vez que as duas respostas podem

gerar uma interpretação confusa até mesmo no entrevistado, a melhor metodologia é a verificação das respostas dos que pouco frequentam a missa. As respostas “Uma vez por mês” (13,97%), “Quase nunca” (13,50%), “Só nas grandes festas religiosas” (7,35%) e “Não vou à Missa” (4,96%), totalizam 39,78% dos pesquisados. A concisão das perguntas elencadas gera solidez na análise em contraponto ao primeiro conjunto de questionamentos (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 19). Ao cruzarmos os dados da questão 25 (Frequência de missas) com a questão 70 (meio de comunicação pelo qual recebe as informações da Arquidiocese de São Paulo), é possível afirmar que a abrangência do principal meio de comunicação da Arquidiocese de São Paulo também é deficiente. Menos da metade dos católicos afirma ir às Missas dominicais, sendo assim, o alcance do principal meio de comunicação da Igreja é muito menor do que uma primeira análise dos números pode aparentar. Ora, jornal, rádio, portais de internet e o púlpito são locais preferenciais de comunicação da Arquidiocese de São Paulo. Com o advento das novas tecnologias que transformaram o modo com o qual a mensagem chega até os receptores, tais locais parecem não estar mais tão presentes no dia-a-dia do processo comunicativo das pessoas. Porém, isso não significa que tais meios tenham perdido sua relevância.

De acordo com David Meerman Scott, as grandes mídias de massa não perderam sua importância e conservam uma fatia importante nos programas de relação pública empresarial. O autor cita a relevância que uma matéria positiva em grandes meios de comunicação pode gerar nos mais diversos âmbitos sociais: uma banda pode se tornar famosa ao ganhar o olhar da *Rolling Stone* (periódico sobre música norte americano); uma empresa pode ser catapultada na bolsa de valores se ganhar uma referência no *Wall Street Journal*; um produto pode esgotar nas prateleiras dos supermercados após o anúncio de algum programa de televisão matinal. Scott ressalta que jornais, revistas, programas de rádio ou TV ainda podem tornar produtos e serviços relevantes, mas hoje, existem modos mais eficazes na comunicação com o cliente (SCOTT, 2013, p. 11). De fato, partindo das afirmações de Scott, não se pode deixar de lado a força de influência que os grandes meios ainda exercem sobre a população. No entanto, cabe ressaltar que os grandes meios que a Arquidiocese de São Paulo utiliza, são meios próprios. A estrutura pode emular os grandes meios de comunicação presentes na mídia, mas, segundo as pesquisas eles não conseguem sequer uma abrangência entre o público alvo aos quais são destinados.

O esquema de comunicação transmissor-receptor parece ter novos incrementos. O simples ato de enviar uma mensagem parece não garantir a mesma eficácia de outrora. Walter Longo afirma que os novos meios de se comunicar geram novas demandas no modo com o qual

a mensagem deve ser transmitida. O autor segue a afirmação de Scott ao ressaltar que os grandes meios de comunicação possuem sua importância. Contudo, emular de maneira proprietária um grande meio de comunicação pode revelar o quanto o modo não seja o ideal frente às novas demandas. O pensamento de Longo busca mostrar que a publicação de um jornal próprio não significa necessariamente que ele terá a mesma abrangência de um similar seu de circulação nacional e nem terá a mesma relevância junto ao leitor. A era pós-digital requer um novo jeito de se colocar em relação ao receptor da mensagem. No entanto, segundo Longo, esse ajuste só poderá ser realizado a contento se os modelos de comunicação forem mudados, se os “velhos paradigmas forem quebrados” (LONGO, 2014, p. 82).

Profundamente impregnados no processo de trabalho das mais diversas áreas, os antigos paradigmas são especialmente prejudiciais aos profissionais de gestão, marketing e comunicação, responsáveis por fazer a interface entre a empresa e seu target. Pior que ter uma cabeça contaminada por conceitos que já não valem mais, é não perceber que seu público já está na era pós-digital.

Fica cada vez mais claro que, enquanto as empresas e anunciantes estão subindo o edifício dessa nova era pela escada, os consumidores estão subindo pelo elevador. (LONGO, 2014, p. 82)

Os números da pesquisa revelam esse descompasso entre aquilo que é proposto como meio preferencial de comunicação e os receptores da mensagem. Mostram também que a estratégia de possuir os próprios meios de comunicação, em uma espécie de emulação¹⁹ dos grandes veículos, não é mais o modelo a ser seguido e, ainda mais, não contempla um estilo de comunicar que leva em conta as novas formas de se relacionar. Essas novas dinâmicas apontam para novas necessidades que, segundo Scott, estão aquém da eficácia dos modelos de comunicação mais tradicionais. O modelo de mão única outrora utilizado tanto na comunicação institucional quanto na publicidade perde sua força paulatinamente quando confrontado com novos modelos de marketing baseados na internet. Diante de uma infinidade de anúncios, as pessoas tendem a não confiar na publicidade e nos métodos de comunicação que não priorizem a interatividade. Vê-se que os modelos tradicionais são cada vez mais “forçados a competir com o novo marketing da *web*, centrado na interação, informação, educação e escolha” (SCOTT, 2013, p. 7).

¹⁹ Foucault afirma que a emulação surge como um reflexo, uma imitação que, por vezes acaba entrando em conflitos concêntricos que se rivalizam. Tal ideia pode ser aplicada no conceito de emulação deste trabalho: os meios de comunicação proprietários surgem, a priori, como uma alternativa, mas emulam outros meios já existentes e, neste conflito, perdem sua significância por não serem autênticos em sua concepção.

Em sua mensagem para o 45º dia Mundial das Comunicações Sociais, o Papa Bento XVI prenunciava a necessidade de mudança no modo com o qual se compreendia o processo de comunicação frente o fenômeno das redes sociais:

No mundo digital, transmitir informações significa com frequência sempre maior inseri-las numa rede social, onde o conhecimento é partilhado no âmbito de intercâmbios pessoais. A distinção clara entre o produtor e o consumidor da informação aparece relativizada, pretendendo a comunicação ser não só uma troca de dados, mas também e cada vez mais uma partilha. Esta dinâmica contribuiu para uma renovada avaliação da comunicação, considerada primariamente como diálogo, intercâmbio, solidariedade e criação de relações positivas (BENTO XVI, 2011).

A mensagem de Bento XVI trazia consigo, em 2011, uma Igreja aparentemente capaz de perceber essa nova dinâmica de comunicação que alterou o *modus vivendi* hodierno. No entanto, parece que tal transformação não foi totalmente absorvida no modo de se comunicar das Igrejas Locais. O Papa Bento XVI fala de uma sociedade dialogal, partilhada, que recebe e gera mensagens e que demanda ser escutada. Essa demanda de partilha, ou seja, de maior participação, parece atentar diretamente contra o modelo monocrático de decisões e de comunicações. Já não basta comunicar, agora deve-se também levar em conta o fato de que o receptor da mensagem também comunica algo, tem algo a contribuir no campo de uma discussão.

As mudanças culturais provenientes das novas tecnologias moldam também a percepção das pessoas sobre o próprio mundo, de acordo com o pensamento de Bento XVI. Tais transformações sociais são profundas e aparentemente irreversíveis:

Vai-se tornando cada vez mais comum a convicção de que, tal como a revolução industrial produziu uma mudança profunda na sociedade através das novidades inseridas no ciclo de produção e na vida dos trabalhadores, também hoje a profunda transformação operada no campo das comunicações guia o fluxo de grandes mudanças culturais e sociais. As novas tecnologias estão a mudar não só o modo de comunicar, mas a própria comunicação em si mesma, podendo-se afirmar que estamos perante uma ampla transformação cultural. Com este modo de difundir informações e conhecimentos, está a nascer uma nova maneira de aprender e pensar, com oportunidades inéditas de estabelecer relações e de construir comunhão. (BENTO XVI, 2011)

Ao comparar a revolução dos meios de comunicação com a revolução industrial, Bento XVI deixa claro a convicção de que tais mudanças são paradigmáticas. O papa também ressalta o quanto a sociedade (e conseqüentemente a Igreja) está profundamente inserida nessa nova

realidade, e convida os cristãos a se unirem a essa realidade indissociável do aspecto humano atual. Entende-se, portanto, que o ser humano também subsiste neste meio e comunica a si mesmo, fazendo com que o virtual seja um espaço ampliado do real.

Em sua obra sobre perspectivas teológicas em ambiente digital, Miguel Neto reforça o pensamento anteriormente abordado afirmando que as redes sociais contribuíram para um novo contexto existencial em um ambiente que possibilita novas formas de pensar, de se relacionar com o tempo, com o espaço, com outras pessoas e culturas. Esse novo mundo está plenamente concretizado com as novas mídias, elas possibilitaram novos espaços de realidade solidificados que coexistem livremente com o ambiente físico (NETO, 2017, p. 185-186). Na continuidade do pensamento de Bento XVI, o Papa Francisco também discorre sobre a existência humana nesses meios de comunicação. Contudo, afirma antes que a velocidade de comunicação não permite uma “expressão equilibrada e correta de si mesmo”, ou seja, ali também habita o humano, mas não se coloca de maneira inteira (FRANCISCO, 2014). Ainda segundo Francisco, se o ser humano existe também neste local virtual, significa que esses locais, com novas dinâmicas de comunicação, devem ser também locais de encontro:

Não basta circular pelas “estradas” digitais, isto é, simplesmente estar conectados: é necessário que a conexão seja acompanhada pelo encontro verdadeiro. Não podemos viver sozinhos, fechados em nós mesmos. Precisamos de amar e ser amados. Precisamos de ternura. Não são as estratégias comunicativas que garantem a beleza, a bondade e a verdade da comunicação. O próprio mundo dos *mass-media* não pode alhear-se da solicitude pela humanidade, chamado como é a exprimir ternura. A rede digital pode ser um lugar rico de humanidade: não uma rede de fios, mas de pessoas humanas. A neutralidade dos *mass-media* é só aparente: só pode constituir um ponto de referimento quem comunica colocando-se a si mesmo em jogo. O envolvimento pessoal é a própria raiz da fiabilidade dum comunicador. É por isso mesmo que o testemunho cristão pode, graças à rede, alcançar as periferias existenciais. (FRANCISCO, 2014)

Portanto, é possível afirmar que as deficiências na comunicação, verificadas pela pesquisa da Arquidiocese de São Paulo, acontecem substancialmente pelo modo de comunicar. Jornais, rádios e portais de internet parecem não mais atender um estilo de comunicação que demanda uma nova postura. Os novos modelos provenientes das redes sociais parecem exigir um novo jeito que contemple não somente passar uma mensagem, como também ouvir, interagir, dar voz, ou seja, caminhar juntos no processo comunicativo. Miguel Neto enxerga que as novas tecnologias permitiram ao ser humano produzir e difundir aquilo que desejar de forma rápida, gratuita e eficaz. Trata-se de um novo continente no qual os cristãos também são conclamados

a habitar e, nele, viver sua missão entrecruzando-se com outros habitantes deste espaço. Neto afirma que o ambiente físico e o digital são reais, embora tenham características particulares (NETO, 2017, p. 186). Pode-se afirmar que a deficiência na comunicação da Arquidiocese de São Paulo com seus fiéis reside na falta de proximidade e abertura para que os fiéis também participem do processo comunicativo. Se antes quem recebia a mensagem era meramente um receptor, hoje quem a recebe quer também se comunicar e passar algo. O modelo passivo de comunicação parece não mais atender os anseios humanos atuais. A ausência de sinodalidade na comunicação pode ser uma chave de compreensão deste distanciamento identificado nas pesquisas. Bento XVI, Francisco, Miguel Neto, Walter Longo e David Scott (cada um à sua maneira) mostram o quanto o modo unilateral de comunicação já não reflete as demandas atuais. Se o “caminhar juntos” é proposta de vida eclesial, ele deve ser também proposta de uma comunicação eclesial eficiente.

2.1 - Comunicar a verdade

É possível afirmar que vivemos em uma época de hiper comunicação. As diversas interconexões humanas resultantes do advento das redes sociais trouxeram consigo não somente a agilidade da comunicação, mas também o desejo de se comunicar, de ter sua voz escutada por alguém (NETO, 2017, p. 186). No entanto, o ato de se produzir conteúdo de maneira livre e individual pode resultar em uma comunicação imperfeita não somente sobre si (como afirmou o Papa Francisco em sua mensagem para o Dia Mundial das Comunicações Sociais de 2014), como também sobre a mensagem a ser transmitida. Comunicar a verdade de maneira integral em tempos de hiper comunicação pode revelar um aspecto diferente da vida e missão da Igreja. Em 2018, por meio de mais uma mensagem para o Dia das Comunicações Sociais, o Papa Francisco abordou as notícias falsas, popularmente conhecidas como *fake news*, como um mal a ser combatido em nosso tempo. O papa recorda que “nenhum de nós pode eximir (*sic*) da responsabilidade de contrastar essas falsidades” (FRANCISCO, 2018). Ora, segundo Francisco, o melhor antídoto para a mentira é a verdade. Contrastar tal realidade é anunciar a verdade, mesmo que os discursos de *fake news* estejam entremeados pelas chamadas “bolhas” como exemplifica o próprio santo padre:

A dificuldade em desvendar e erradicar as *fake news* é devida também ao facto de as pessoas interagirem muitas vezes dentro de ambientes digitais homogêneos e impermeáveis a perspectivas e opiniões divergentes. Esta *lógica da desinformação* tem êxito, porque, em vez de haver um confronto sadio com outras fontes de informação (que poderia colocar positivamente em discussão os preconceitos e abrir para um diálogo construtivo), corre-se o risco de se tornar atores involuntários na difusão de opiniões tendenciosas e infundadas. O drama da desinformação é o descrédito do outro, a sua representação como inimigo, chegando-se a uma demonização que pode fomentar conflitos. Deste modo, as notícias falsas revelam a presença de atitudes simultaneamente intolerantes e hipersensíveis, cujo único resultado é o risco de se dilatar a arrogância e o ódio. É a isto que leva, em última análise, a falsidade. (FRANCISCO, 2018)

O fenómeno para o qual Francisco adverte talvez seja o maior disseminador de *fake news* nas redes sociais. Segundo Eduardo Magrani, esses ambientes digitais homogêneos são tecnicamente conhecidos por “bolhas” ou “filtros-bolha”. O fenómeno das bolhas é resultado dos diversos mecanismos de algoritmo utilizados na programação que constrói um aplicativo de rede social. Nesses algoritmos existe um processo de edição quase invisível que customiza a navegação do usuário de acordo com suas preferências e interações, trata-se, portanto, de uma personalização de navegação do usuário: “forma-se, a partir das características de navegação de cada pessoa, um universo particular *on-line*, tanto acessível, quanto (e principalmente) imposto, condicionando sua navegação” (MAGRANI, 2014, p. 118).

Esse hermetismo característico das bolhas que filtram conteúdos e alimentam um mundo particular, é apontado pelo Papa Francisco como fonte de disseminação de mentiras, ou seja, o mundo hermeticamente fechado não favorece o encontro com a verdade. Neste momento cabe recordar o pensamento de Céline Rohmer e sua análise sobre a sinodalidade a partir do Caminho de Emaús: o convite de Jesus é que os discípulos sejam capazes de olhar além do caminho, ou seja, que saiam das bolhas de suas realidades. Em uma realidade tomada por bolhas que impossibilitam o encontro com a verdade, é missão da Igreja proporcionar o encontro com a verdade partindo da própria noção “Igreja em Saída”. Sendo assim, abandonar a própria bolha do modo com o qual se escolhe comunicar, pode ser o início de um abandono do modelo de uma Igreja auto referente. É necessário que se ouçam as vozes de fora do caminho, é necessário anunciar a verdade, levar a mensagem da verdade vencendo primeiramente o fechamento eclesial, depois o fechamento social. Portanto, em tempos de alta proliferação de *fake news* comunicar a verdade é um ato libertador nos processos de comunicação.

As notícias falsas possuem uma abrangência muito maior do que a própria verdade. A missão da Igreja, em propagar a verdade torna-se muito mais árdua, uma vez que é presumível que muitos dos seguidores de Cristo estejam entremeados nessas redes geradoras de mentiras. De acordo com estudos do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), o fator de propagação de uma *fake news* é substancialmente superior ao da verdade. Segundo a pesquisa, uma informação falsa tem um engajamento significativamente superior a uma informação verdadeira e chega a ter 70% a mais de probabilidade de compartilhamento dos usuários de redes sociais. Tal fenômeno se deve, de acordo com Giuliano Da Empoli, porque uma *fake news* é mais original do que uma notícia verdadeira. Ainda segundo o autor, “a verdade consome seis vezes mais tempo que uma *fake news* para atingir 1.500 pessoas” (EMPOLI, 2019, p. 78). Os números apresentados por Da Empoli mostram a superioridade das bolhas nas quais muitos se encontram ao participar da realidade existente nas mídias sociais. Trata-se de uma discrepância considerável que aponta a desvantagem da verdade frente a essa nova realidade.

Para o Papa Francisco não há outro antídoto para a falsidade senão a verdade:

E então como defender-nos? O antídoto mais radical ao vírus da falsidade é deixar-se purificar pela verdade. Na visão cristã, a verdade não é uma realidade apenas conceitual, que diz respeito ao juízo sobre as coisas, definindo-as verdadeiras ou falsas. A verdade não é apenas trazer à luz coisas obscuras, “desvendar a realidade”, como faz pensar o termo que a designa em grego: *aletheia*, de *a-lethès*, “não escondido”. A verdade tem a ver com a vida inteira. Na Bíblia, reúne os significados de apoio, solidez, confiança, como sugere a raiz *‘aman* (daqui provém o próprio *Amém* litúrgico). A verdade é aquilo sobre o qual nós podemos apoiar para não cair. Neste sentido relacional, o único verdadeiramente fiável e digno de confiança sobre o qual se pode contar, ou seja, o único “verdadeiro” é o Deus vivo. Eis a afirmação de Jesus: “*Eu sou a verdade*” (*Jo 14, 6*). Sendo assim, o homem descobre sempre mais a verdade, quando a experimenta em si mesmo como fidelidade e fiabilidade de quem o ama. Só isto liberta o homem: “A verdade vos tornará livres” (*Jo 8, 32*). (FRANCISCO, 2018)

Em tempos de mentiras comunicadas como verdades e comportamentos moldados de acordo com algoritmos²⁰, comunicar a verdade em sua totalidade vem se tornando uma missão aparentemente árdua que demanda uma audácia alicerçada em Jesus Cristo, como afirma Francisco. O santo padre recorda que a verdade tem uma profunda relação com o ato de se

²⁰ <https://www.nytimes.com/interactive/2019/06/08/technology/youtube-radical.html> - A reportagem do New York Times publicada em 08 de junho de 2019 fala de como o algoritmo do youtube direcionou milhares de espectadores para conteúdo da extrema direita polarizando ainda mais o discurso político e comportamental. Pessoas foram atraídas para uma bolha na qual todos os que se encontravam fora dela eram considerados inimigos a serem combatidos. O discurso polarizado foi, portanto, estabelecido não somente por captura de opiniões, mas por moldar pensamentos de acordo com outros gostos de consumo que resultaram no crescimento de uma rede de comunicação de verdades paralelas.

comunicar a vida inteira, de maneira autêntica. Portanto, cabe aquele que entra nesse novo processo de comunicação fazê-lo por inteiro, no transmitir e no acolher. Comunicar a verdade em tempos de mentira é assumir uma atitude corajosa e profética ou *parresiasta*, como afirma Michel Foucault, frente a uma cultura geradora de mentiras. Em sua obra “A Coragem da Verdade”, o autor comenta sobre a coragem dos mártires definindo-a como *parresía*. Segundo a análise do autor, os mártires são *parresiastas* por excelência, levando-se em conta que o termo *parresía* conecta-se à coragem que o mártir demonstra nas perseguições e na iminência da morte. Essa coragem direciona uma comunicação direta para o outros, no que diz respeito a persuasão e convencimento da mensagem que se quer passar, e é também uma comunicação para si, no sentido de um fortalecimento de fé e, por fim, uma virtude para Deus, dada a coragem do mártir em depositar sua fé, sua confiança e sua vida na Nele (FOUCAULT, 2020, p. 291).

Foucault coloca a *parresía* como coragem de testemunhar o que se crê, coragem de se manifestar frente as adversidades e dá contornos ao poder de persuasão que o *parresiasta* tem. Portanto, é possível afirmar que testemunhar a verdade em tempos de bolhas aparentemente intransponíveis demanda uma comunicação disposta a viver a *parresía*, ou seja a coragem da verdade e as consequências de assumi-la.

2.2 - Jesus e a Verdade no Evangelho segundo João

O Papa Francisco utiliza o evangelho segundo João como chave para iniciar uma discussão sobre as *fake news*. Ao colocar a verdade como antídoto para as notícias falsas, Francisco lança mão do trecho “A verdade vos fará livres” (Jo 8, 32). Ora, o termo “verdade” possui grande relevância na teologia do Evangelho Segundo João. Em trechos pontuais, o evangelista busca relacionar a verdade com o próprio Jesus recordando que a missão do Filho é dar testemunho de toda a verdade contida em Deus. Tal testemunho da verdade é, segundo Johannes Beutler, ponto de convergência da revelação e comunicação de Jesus aos seus discípulos. Jesus não somente porta a verdade em sua mensagem e na revelação de sua relação com o Pai: ele é a própria verdade. Contudo, Beutler reconhece o quão problemática e dura essa afirmação pode ser tanto para os primeiros leitores quanto para os tempos atuais. Ao se colocar

como a encarnação da verdade, Jesus causa um impacto de diálogo com Israel de seu tempo, mas também causa impacto nas relações deste tempo: “A palavra de Jesus soa dura, inaceitável até, diante da necessidade do diálogo inter-religioso hoje e sempre” (BEUTLER, 2016, p. 346). No pensamento de Beutler, Jesus é a própria verdade pois encarna a visão da verdade (*visio Dei* na *visio Iesu*). Jesus comunica a Deus porque é Deus em sua união imanente com a trindade (BEUTLER, 2016, p. 347).

Outras ocorrências da palavra “verdade” na literatura joanina (em especial no evangelho) mostram o quanto o termo é caro ao evangelista e a sua teologia. A verdade para Beutler é a própria revelação divina em Jesus, contudo, outros autores revelam a proximidade à verdade como ponto de distanciamento da mentira e de distanciamento do mal:

Em João ἀλήθεια e ἀλήτης significam verdade em contraste com a mentira. É neste sentido que a mulher Samaritana fala da verdade da sua situação conjugal (Jo 4,18) e João afirma que Jesus é a verdade (Jo 10,41). Em Jo 8,44-45 a verdade falada por Jesus é colocada em contraste com a mentira falada pelo diabo, visto que o diabo é homicida e nele não existe a verdade. É por isso que o diabo não pode perseverar na verdade, porque nele não há verdade (Jo 8,44) (GONZAGA, 2014, p. 26).

José Antônio Pagola afirma que conhecer a verdade (ao comentar Jo 8,32) implica encarnar a verdade como Jesus Cristo o fez e ter a coragem de viver essa verdade (*parresía?*) não importando as consequências que ela possa trazer. Situado no continente europeu, Pagola afirma que os mais bem posicionados não parecem desejar ouvir verdades. A abstração das bolhas impede que se perceba o mundo que está fora delas, interessa somente viver o próprio bem estar. O autor afirma que esse comportamento também acontece no ambiente eclesial: parece que existe um medo de se encarar as verdades incômodas do Evangelho. “Temos medo de dizer em voz alta as exigências concretas que essa verdade poderia ter em Roma, em nossas dioceses e em nossas comunidades” (PAGOLA, 2013, p. 200).

Se algo caracteriza Jesus é sua vontade de viver no real. Ele não se deixa enganar pelo poder nem pelo bem-estar dos romanos que dominam o mundo. Não se deixa seduzir pela liturgia do Templo, nem pela ortodoxia da religião judaica. Ele busca a verdade de Deus. Só crê nessa verdade, a única que pode humanizar-nos. (PAGOLA, 2013, p. 200)

Portanto, é possível afirmar que a verdade anunciada por Jesus no Evangelho escrito por João é chave para um seguimento cristão autêntico – uma vez que se busca a verdade como imitação daquilo que o próprio Jesus realizou (GONZAGA). A verdade é também a mensagem

a ser transmitida, é a boa notícia de que Deus é a verdade e que toda a verdade está na pessoa de Jesus, a visão do próprio Deus (BEUTLER). Por fim, a verdade é desafiadora e capaz de desinstalar a própria Igreja de Cristo do comodismo se ela assumir integralmente o anúncio da verdade e suas consequências (PAGOLA). A *parresía* estudada por Foucault pode sintetizar a urgência do anúncio da verdade como chave de uma comunicação realmente efetiva, que contempla verdadeiramente os novos modelos de comunicação que já não comunicam mais se forem meramente monocráticos e não participativos. Tal atitude demanda uma coragem para se deixar de lado modelos e estruturas que já não atendem os reais anseios dos cristãos deste tempo. Será *parresiasta* a atitude de se comunicar a verdade não somente em combate às *fake news*, mas também em contraposição a modelos de comunicação que deixam de lado a pessoa de Jesus Cristo e sua autêntica mensagem em detrimento de uma comunicação que favoreça uma espetacularização do Evangelho e de seus anunciadores.

A chamada Sociedade do Espetáculo nominada por Guy Debord pode ter contaminado o modo com o qual o Evangelho é anunciado. Segundo o autor vive-se um tempo em que tudo se torna espetáculo e, no turbilhão de informações, temos uma verdadeira acumulação de espetáculos: “tudo o que era diretamente vivido se esvai na fumaça da representação. As imagens fluem desligadas de cada aspecto da vida e fundem-se num curso comum, de forma que a unidade da vida não mais pode ser restabelecida” (DEBORD, 1991, p. 9). Essa profusão midiática causa, segundo Debord, uma inversão concreta da própria vida gerando uma não-vida, uma vez que se perde o sentido do concreto da existência. Debord afirma que o espetáculo é parte da sociedade, é também a própria sociedade e seu ponto de aglutinação. Hoje, os olhares voltam-se para aquilo que é transformado em espetáculo, seja na política, nos esportes, na religião, nos dramas humanos. “Por ser algo separado, ele é o foco do olhar iludido e da falsa consciência; a unificação que realiza não é outra coisa senão a linguagem oficial da separação generalizada” (DEBORD, 1991, p. 10). A miríade de comunicadores do Evangelho que se tornaram verdadeiras marcas podem revelar o quanto a comunicação da verdade em Jesus Cristo pode estar sendo eclipsada por espetáculos que emulam a Boa Nova, promovem o meio e não a mensagem e, de acordo com Foucault, não são convincentes em sua raiz.

O modelo de comunicação deficiente se revela, portanto, carente de uma aproximação mais pormenorizada da própria realidade. A sinodalidade também atinge o modo de se comunicar pois transmissor e receptor ocupam o mesmo caminho e o fazem em conjunto. Ser detentor de meios de comunicação de massa não implica estar atingindo os destinatários de uma mensagem de um modo eficaz e, por fim, nesses novos modos de se comunicar, urge, uma

atitude *parresiasta* ao assumir a verdade, com coragem de anunciá-la de maneira integral, não fazendo concessões a uma espetacularização do Evangelho e nem de seus anunciadores.

3. Gestão de pessoas

A pesquisa realizada pela arquidiocese de São Paulo preocupou-se em obter um perfil sobre a vida e a ação pastoral da Igreja católica em São Paulo, e dentro do extenso questionário feito aos entrevistados, obteve algumas respostas que podem direcionar um olhar mais detalhado para a relação da Igreja enquanto instituição e o seu perfil agregador do humano. Nesse sentido, no tocante aos leigos e sacerdotes, a gestão de pessoas pode auxiliar tanto a identificação de lacunas e falhas quanto no apontamento de ações diante de algumas dificuldades apresentadas. No universo de 20.498 pessoas que responderam a pesquisa, apenas 4,28% declararam-se sem religião. Os católicos totalizaram 71,76% dos que possuem religião, enquanto o restante das respostas (23,97%) distribuiu-se entre evangélicos, espíritas, religiões de matriz afro, judeus e muçulmanos além de outras religiões não elencadas no questionário. Dentre os que não se declararam católicos, 55,73% afirmaram terem sido católicos no passado. (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 12)

Sem a pretensão de uma análise da evasão de católicos, mas observando o motivo dessa evasão, pode-se perceber alguns elementos importantes que dizem respeito diretamente à administração de pessoas, algo aparentemente ausente no modo com o qual as lideranças católicas lidam com o chamado material humano. Os motivos da evasão, segundo a questão nº 20 do formulário foram, em ordem de escolha, “a boa acolhida em outra igreja ou religião (38,59%), a insatisfação com a Igreja Católica (30,78%) e a discordância dos ensinamentos (30,04%) (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 12). Quando aqueles que se declaram católicos foram questionados sobre terem em algum momento pensado em abandonar a Igreja Católica, 18,02% dos entrevistados afirmaram que sim e os motivos mais citados foram: “Porque não aceito algumas doutrinas da Igreja Católica” (41,64%); “Para aderir a outra igreja ou religião” (38,66%); Porque tenho dúvidas de fé (30,97%) e “Porque fui tratado mal por alguém da Igreja Católica” (27,31%). As problemáticas detectadas na pesquisa denotam

lacunas importantes que poderiam ser sanadas ao se levar em conta alguns aspectos de gestão de pessoas e o estudo do clima organizacional.

3.1 O Estudo do Clima Organizacional

Dentre as disciplinas presentes na gestão de pessoas, talvez seja aquela referente ao estudo do clima organizacional a que consiga atender melhor àquilo que a própria pesquisa coloca como motivos de abandono da fé. Composta de pessoas, a Igreja congrega em si histórias diversas, expectativas diferentes, espiritualidades nem sempre convergentes. Ora, essa diversidade requer da instituição a capacidade de olhar para seus fiéis não somente como um grande rebanho uniforme, mas como um conjunto diversificado de universos que precisam ser acompanhados conforme suas individualidades e expectativas. Não se trata de propor uma visão individualista ou até mesmo mercantilista, mas olhar com atenção para um modo de organização pastoral que possa levar em conta essas nuances que quase sempre são colocadas de lado na condução do povo de Deus. O Estudo do Clima Organizacional demanda um conhecimento prévio daquilo que é o próprio conceito administrativo de organização e, partindo daí, buscar situar a Igreja dentro do escopo dessa definição.

Idalberto Chiavenato define as organizações como verdadeiros organismos vivos que possuem dinâmicas de ação e desenvolvimento, tal qual um ser vivo em bom estado de saúde, as organizações quando bem-sucedidas crescem em tamanho e garantem sua subsistência. Na medida em que as organizações crescem, segundo Chiavenato, cresce também a complexidade de recursos necessários para sua existência e, além de demanda financeira e estrutural, o material humano também se torna mais necessário. De acordo com o autor, os recursos humanos de uma organização são fundamentais para que esse crescimento tenha solidez, são as pessoas que farão as estruturas de uma organização funcionar: “as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo” (CHIAVENATO, 2014, p. 5). Ao definir as organizações como “verdadeiros organismos vivos”, Chiavenato lança mão de uma analogia já utilizada pelo apóstolo São Paulo em sua carta aos Coríntios: “Pois tal como o corpo é um e tem muitos membros, todos os membros do corpo, sendo muitos são um corpo, assim como Cristo também é. E num espírito todos nós fomos batizados para formarmos um só corpo”

(1 Cor, 12, 12-13). A imagem da Igreja enquanto organismo vivo é preciosa também para o Concílio Vaticano II. No capítulo das figuras da Igreja presente na *Lumen Gentium*, a primeira apresentação que surge é a da comunidade eclesial enquanto Corpo místico cuja cabeça é o próprio Cristo (LUMEN GENTIUM, 7).

Portanto, nominar a Igreja enquanto uma organização aos moldes do que propõe Idalberto Chiavenato, não distancia o autor daquilo que é a teologia de São Paulo. Um organismo vivo em constante ação e desenvolvimento pode ser visto não somente como a definição de uma organização comercial, mas também pode ser utilizado como definição administrativa daquilo que é a própria Igreja. Ainda na definição de organização segundo Chiavenato, as pessoas ocupam um lugar de grande importância dentro de organizações bem estruturadas. De fato, segundo o autor, “elas passam a ser a competência básica da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 5). Sendo assim, conduzir a Igreja e pensar os projetos pastorais demanda necessariamente uma atenção cuidadosa na administração de pessoas. É importante ressaltar que não se trata das pessoas que receberão a mensagem, ou seja, sujeitos a serem evangelizados, mas aquelas que agirão em nome de Cristo para a missão de evangelizar, os evangelizadores. Quando os teóricos da administração falam de pessoas, colocam em relevo questões importantes como motivação, conhecimento da missão da organização, alinhamento de expectativas e outros termos que resumem-se ao clima das pessoas em relação a organização e como a organização cria um clima no qual as pessoas possam desempenhar seu trabalho. Observados sob a ótica da Teologia Pastoral, tais questionamentos parecem não ser levados em consideração. É costume verificar a satisfação do fiel em relação à instituição, à confiança que ele deposita nela, à relação que ele estabelece com os padres e bispos? A pesquisa aponta que em alguns momentos os fiéis se mostraram vacilantes no seguimento de Jesus dentro da Igreja, e os motivos principais giram em torno da falta de maior esclarecimento da doutrina e uma má acolhida generalizada por parte da organização. A importância da percepção do clima organizacional pode auxiliar substancialmente a criação de dispositivos que consigam motivar leigos e clero na missão evangelizadora. É necessário que se leve em conta, segundo Kátia Puente-Palacios e Isa Aparecida de Freitas, que o clima organizacional parta de um construto de uma série de fatores a saber: “autonomia de trabalho, coesão, confiança, suporte ao desempenho, pressão de trabalho, reconhecimento e valorização das contribuições no trabalho, justiça e inovação” (PUENTE-PALACIOS e FREITAS, 2006).

Perceber tais variáveis na condução de pessoas em uma organização mostra-se fundamental em novos modelos de gestão. Embora os agentes de pastoral não sejam

remunerados em suas ações e suas motivações possam ser diferentes daquelas que movem um funcionário prestador de serviço em uma empresa, eles são pessoas e estão ligadas a uma organização. Portanto, compreender o clima organizacional de acordo com os fatores apresentados pode resultar em uma produtividade mais eficaz na ação do agente evangelizador, seja ele leigo ou clérigo, na ação de evangelizar. É possível notar algumas questões importantes que se correlacionam com o que foi visto anteriormente, sobretudo no que diz respeito à participação do laicato. Uma organização que preza um bom clima organizacional leva em conta elementos como autonomia de trabalho, coesão, confiança, suporte ao desempenho, reconhecimento e valorização das contribuições no trabalho, justiça e inovação. Esses pontos positivos podem ser utilizados como um medidor da expectativa daqueles que colocarão a organização pastoral e seus planos em prática. Um questionamento importante que quase sempre deixa de ser feito é o do grau de positividade que a Igreja gera em seus agentes evangelizadores. É mister recordar que não se trata da satisfação com Deus em si, mas de como ele vem sendo transmitido e como o ambiente favorece um autêntico viver do Evangelho.

A autonomia de trabalho e a justiça não implicam em deixar de lado a organização hierárquica. Hans Urs von Balthasar recorda que a obediência e a crítica devem caminhar juntas na comunhão da Igreja. Mas até que ponto essa comunhão e essa obediência crítica existe efetivamente? De que maneira a hierarquia escuta ou percebe o poder autônomo que brota dos leigos inspirados pelo Espírito Santo?

Mas não terá o povo de Deus, então, o direito de perceber, em seus dirigentes, a unidade entre autoridade e sacrifício e, com isso, de também formar um juízo crítico capaz de discernir se, e até que ponto, essa unidade é constatável? Não terá ele recebido – como uma premissa para um juízo dessa natureza – o próprio Espírito de Deus, nos carismas por ele distribuídos, para que esse juízo se realize com conhecimento de causa? Não é totalmente falha, assim, a imagem do pastor e do rebanho, a partir do momento em que, aqui, ela parece reservar a autoridade inteiramente ao pastor, e a obediência inteiramente ao rebanho? (BALTHASAR, 2016, p. 156).

É importante recordar que o modelo hierárquico que deixa de lado o caráter colegial e até mesmo sinodal parece não atender o modo com o qual as grandes organizações costumam lidar com seus colaboradores. O modo participativo de gerir pessoas parece demandar um novo perfil organizacional que opta pela autonomia e maior participação de seus cooperadores. Segundo Joel Souza Dutra, a gestão de pessoas nas organizações está em constante mutação. Segundo o autor, o perfil exigido pelas empresas mudou: ao funcionário dependente de ordens, disciplinado e sem identidade, prefere-se alguém que seja autônomo, capaz de tomar decisões

por si próprio e com capacidade de empreender dentro da própria organização. O padrão de exigência de um colaborador em relação às organizações também mudou: ele espera que a empresa lhe propicie ambientes nos quais se sinta estimulado a ter iniciativas individuais, que fomenta sua criatividade e lhe conceda autonomia na busca dos melhores resultados para a organização (DUTRA, 2001, p. 27). É possível deduzir que grande parte daqueles que se colocam a viver o Evangelho se relacionam com modelos organizacionais no seu dia-a-dia. Tais modelos organizacionais podem se tornar um paradigma de relacionamento das pessoas com as instituições, sendo assim, a pergunta que pode ser feita é: como viver a obediência não participativa dentro de uma instituição ao passo que o modo com o qual o leigo (ou mesmo o clérigo) se relaciona com as organizações (e até mesmo na comunicação) é extremamente plural e dialogal?

As repostas carecem de estudos mais aprofundados, mas os resultados das pesquisas apontam um direcionamento de solução que podem ser alicerçados na correlação entre estudo de clima organizacional e organização pastoral. As mudanças no modelo de relação entre pessoas e organizações aparentam ser mais um âmbito no modo relacional que o próprio ser humano vem vivendo. Teóricos da comunicação, administradores e até os papas reconhecem que a forma de relacionamentos e de comunicação mudaram. Não basta dar informações, instruções, ordens e métodos, é necessário levar em conta o fato de que o ambiente de trabalho (e mesmo o eclesial) requer um modelo participativo que preze pela autonomia do sujeito. Joel Dutra afirma que o modelo de gestão baseado no controle das pessoas segundo as teorias de Taylor e Ford perderam seu espaço no meio organizacional. O paradigma organizacional que espera colaboradores passivos, suscetíveis ao controle dos superiores perdeu espaço para a gestão que foca no desenvolvimento das pessoas. Trata-se de uma relação sinérgica em que o crescimento do colaborador é também o crescimento da organização: “a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como seu desenvolvimento profissional. (DUTRA, 2001, p. 25-26). Esse modo crítico apresentado por Dutra, a respeito da condução não autônoma das pessoas dentro de uma organização, pode encontrar paralelo em Michel Foucault em seu curso *Segurança, Território, População* (1977-1978). Ao afirmar a perniciosidade do modelo de controle total da pessoa, Foucault utiliza a condução pastoral cristã como método que formata indivíduos controláveis e passíveis:

O pastorado cristão, ao contrário, é uma forma de poder que, pegando o problema da salvação em sua temática geral, vai introduzir no interior dessa relação global toda uma economia, toda uma técnica de circulação, de

transferência, de inversão dos méritos, e é isso que é seu ponto fundamental. Tal como em relação à lei, o cristianismo, o pastorado cristão não vai simplesmente ser o instrumento da aceitação ou da generalização da lei, o pastorado cristão, de certo modo tangenciando a relação com a lei, vai instaurar um tipo de relação de obediência individual, exaustiva, total e permanente. É bem diferente da relação com a lei (FOUCAULT, 2008, p. 241-242).

Portanto, Foucault utiliza um exemplo eclesial como ilustração máxima de um modelo de governo das pessoas que interfere no mais íntimo do sujeito, naquilo que há de mais individual, como forma de controle de uma população. Essa visão crítica do autor revela uma visão extrínseca ao cristianismo institucional e pode ser vista como uma voz de fora do caminho que necessita ser ouvida para que se aquilate a eficácia, o escopo e o *modus operandi* libertador da ação pastoral. Cabe pensar se o modelo que não privilegia a singularidade, mas massifica as pessoas, não é o que ainda persiste dentro das comunidades cristãs. Cabe também refletir se o modelo estudado por Foucault, e que segundo os autores do meio empresarial, parece ter sido superado no ambiente organizacional, ainda carece de uma longa caminhada no ambiente eclesial²¹.

Modelos de gestão superados parecem enfrentar uma crise há décadas. Um olhar mais atento a essas realidades contribuiria para uma proposta de ação pastoral mais condizente à realidade organizacional presente: mais participativa, dialogada, horizontalizada e, por que não, sinodal.

4. A problemática da acolhida

Os números da pesquisa indicam um severo problema de acolhimento no seio da Igreja em São Paulo. Do universo de entrevistados, 3.226 pessoas que pertencem a outra religião afirmaram já terem sido católicos em algum momento de suas vidas. Dentro do número daqueles que permanecem na fé católica, 2.651 pessoas já pensaram em abandonar a fé. A

²¹ Segundo Foucault, essa individuação opera agora de forma diferente e mais eficaz por meio da “introjeção” do modelo empresarial por parte de cada indivíduo (sujeito/capital humano). Aqui a dominação é potencializada. O sentido adotado na pesquisa segue a linha da cooperação entre os membros da organização, na similitude da imagem do Corpo Místico apontado por São Paulo na primeira epístola aos Coríntios. Esta seria uma forma de evangelizar também o mundo empresarial, que prima pela eficácia, mas que, às vezes, é violento no tocante ao espírito concorrencial e de competição.

principal causa de abandono da fé no primeiro grupo (os que já não são católicos) é a de que “Foi bem acolhido/a em outra igreja ou religião”. No que diz respeito aos católicos, o motivo mais relevante foi a não aceitação da doutrina, seguido das dúvidas na fé e o fato de ter sido mal tratada por alguém na Igreja. (ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020, 2019, p. 17). Tais números revelam que as pessoas parecem não se sentir pertencentes ao corpo eclesial. Como dito, falta acolhida. Esse grau de insatisfação pode ser percebido tanto pela análise do clima organizacional quanto pela análise de como os indivíduos percebem as organizações nas quais se associam e como tais organizações os inserem em seu meio.

É comum às grandes organizações uma oferta de programas de socialização de novos funcionários. As jornadas de integração (também conhecidas como *onboarding*) buscam facilitar a inserção de um novo funcionário na organização. Essas jornadas buscam desde a socialização com o ambiente até a explicitação dos valores daquela instituição. Empresas lançam mão de programas de orientação que tem como premissa dar as boas-vindas ao novo colaborador. Um dado interessante é o caráter de pessoalidade que os *onboarding* possuem: conforme os estudos de Talya N. Bauer e Berrin Erdogan, tais jornadas obtém muito mais eficácia quando feitas de maneira presencial do que quando a integração é realizada por meio de mensagens e textos gerados eletronicamente. De acordo com as autoras, a eficácia do programa vai muito além de um envolvimento dos departamentos de recursos humanos. A necessidade de integração passa também pelo corpo de funcionários já existentes em uma empresa. Segundo o estudo de Bauer e Erdogan, 60% dos desligamentos precoces nas empresas se dão pela falta de integração efetiva com colegas de trabalho, ou seja, o isolamento (BAUER e ERDOGAN, 2011, p. 54-55).

Para a Bauer e Erdogan, as jornadas de integração pessoais são fundamentais como estratégia para a solução da falta de acolhida que resulta no abandono do colaborador da organização e o envolvimento dos membros atuantes de uma empresa traz benefícios tanto para os que chegam quanto para os que já estão. Tal pensamento pode ser aplicado em âmbito eclesial se retornarmos o olhar para as respostas presentes na pesquisa. Um número significativo de pessoas deixa a fé católica por encontrar acolhida em outras comunidades religiosas. As afirmações de isolamento em âmbito organizacional podem se aplicar também na seara eclesial. Uma prática de fé que deixe de lado o âmbito comunitário pode estar resultando em comunidades eclesiais herméticas e menos acolhedoras e, tal qual as grandes empresas, podem estar causando um movimento de afastamento de pessoas. Apontar jornadas de acolhida parece ser algo que exigiria uma longa caminhada vista a atual configuração pastoral da maioria das

comunidades paroquiais da arquidiocese de São Paulo. No entanto, a necessidade de integração de novos colaboradores com o corpo de funcionários, já presente nas organizações (Cf. BAUER e ERDOGAN, 2011, p. 55), poderia apresentar uma estratégia interessante na acolhida tanto dos que chegam quanto dos que já estão. Nesse processo, é importante intensificar o desenvolvimento de uma consciência que leve o agente de pastoral a compreender o fato de que ele também é um agente de integração, ou seja, de acolhida. No entanto, a clericalização e a auto referência parecem resultar em uma não percepção dos cenários que cercam a comunidades eclesiais. Fechados no caminho, agentes de pastoral parecem estar alheios aos apelos que os cercam, como Rohmer já apresentara na leitura do Caminho de Emaús.

Tal pensamento tem paralelos na constituição pastoral *Gaudium et Spes* cujo comentário de Massimo Faggioli aponta para a necessidade de uma leitura do documento partindo de uma “hermenêutica do reconhecimento”. A hermenêutica do reconhecimento apela para uma urgência relacional tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo, que atenda à exigência evangélica de uma vida de verdadeira comunhão dos seguidores de Jesus Cristo. Este reconhecimento, portanto, é base preponderante para que a Igreja seja testemunha e instrumento da unidade (FAGGIOLI, 2015, p. 10). Essa hermenêutica do reconhecimento partindo da *Gaudium et Spes* pode servir de referencial instrumental para a implementação de ações internas que possam gerar a percepção de se viver uma Igreja verdadeiramente acolhedora para que ela seja testemunha da unidade. Se os números apontam a falta de acolhida como evasão tanto do âmbito eclesial quanto do âmbito empresarial, de que modo a Igreja (cuja missão é a unidade) poderia contribuir como referencial de vida em unidade? É possível lançar mão do pensamento central das jornadas de integração empresariais como metodologia de acolhida e fomentadora da unidade?

Bauer e Erdogan recordam sobre a necessidade de envolver os colaboradores já existentes no processo de integração eficiente de novos funcionários. Faggioli aponta para a necessidade de um reconhecimento do outro como chave para a unidade. Sendo assim, a acolhida parece ser uma missão de todos os membros da Igreja, mas o quanto todos os membros da Igreja se sentem corresponsáveis por essa unidade? Até que ponto é permitido àqueles que não fazem parte da hierarquia tomarem atitudes proativas no sentido de gerar ambientes acolhedores? Os questionamentos resultantes da relação do pensamento de Bauer, Erdogan e Faggioli podem apontar para planejamentos que levem em conta o caráter sinodal da Igreja para que todos possam se sentir responsáveis pela unidade (acolhida). Esses processos podem ser longos,

repletos de etapas, mas podem gerar ambientes mais propícios à receptividade e efetivação de planos pastorais diocesanos, por exemplo.

4.1 Percepções eclesiais e acolhida

Ao analisar as comunidades eclesiais como locais de prática da fé – mas levando-se em conta que os espaços virtuais também se tornaram locais de convivência, como já foi possível observar no discurso de Bento XVI –, talvez seja importante observar os modelos eclesiais presentes nas grandes mídias e o quanto eles podem estar influenciando na percepção não-relacional dos que frequentam as missas nas comunidades paroquiais. No Brasil, há um número formidável de redes de televisão católicas com programações que vão além das celebrações eucarísticas e momentos de fé. Com noticiários, programas de variedades e momentos de formação, as redes de televisão são capazes de reunir fiéis em verdadeiras comunidades virtuais. Cada espectador em sua casa, diante de uma tela, celebra a eucaristia ao vivo, ouve pregações e é formado na eclesiologia a qual pertence o grupo que dirige a emissora. Embora haja a positividade do longo alcance para aqueles que não têm a oportunidade de participar da missa ao vivo, há sempre um modelo padronizado que permeia toda a programação, desde a estética gráfica até o modo com que os comunicadores conversam com os telespectadores (clérigos inclusive).

Essa vivência virtual da fé não é exclusividade da Igreja Católica. Mario Vargas Llosa fala de uma onda de religiosidade que adota a “parafernália cinematográfica” para comunicar a fé como um produto de consumo. Para o autor, esse movimento se apresenta como solução para as buscas frívolas dos fiéis, aproveitando-se da ingenuidade dos mesmos. Vargas Llosa afirma que essa modalidade de vida religiosa formata a vida de fé televisionada para ser consumida como um produto doméstico (LLOSA, 2012, p. 88). A vivência de fé como um produto de consumo é alienante, segundo o pensamento de Edecio Ottaviani, pois “não questiona a lógica do mercado e seus aspectos perversos e sombrios que legitimam o fosso abissal entre ricos e pobres”. Ainda de acordo com o autor, o fiel vai a igreja para consumir um produto, de maneira comercial, em uma relação de compra e venda que, na sociedade atual, pode gerar também algum status social (OTTAVIANI, 2015, p. 182). A percepção de que a vida de fé possa se resumir tão somente à participação nas celebrações de maneira passiva, tal qual o consumo de um programa televisivo, pode resultar em um relacionamento superficial do fiel com a vida

concreta das comunidades paroquiais. Ao se deparar com configurações estéticas diferentes (espaço celebrativo, músicas, leitores e celebrantes) daquelas que as redes de televisão proporcionam, é possível que o fiel não se sinta conectado àquela realidade, uma vez que ela não atende às expectativas formatadas pelos padrões televisivos e, assim, busque nessas comunidades tão somente aquilo que ela pode oferecer e que os meios eletrônicos não oferecem, como por exemplo, a Comunhão Eucarística.

Segundo William Cesar Castilho Pereira, a dicotomia entre o modelo virtual e o modelo concreto causa confusão tanto nas comunidades paroquiais quanto no próprio ministério presbiteral. De acordo com o autor, há sacerdotes que perderam o ânimo em desempenhar seu ministério frente às demandas instáveis e até mesmo débeis de buscas pelo sagrado que são moldadas pela própria mídia católica. (PEREIRA, 2013, p. 465). Sendo assim, percebe-se uma relação comercial na qual um produto é oferecido e aqueles que conseguem se adaptar ao mercado obtêm mais clientes. O sentido de comunidade que a própria Comunhão deveria suscitar se perde na relação passivo-consumista daqueles que desejam tão somente obter o que lhes é oferecido. Esse modo isolado de participação eclesial pode ser visto como agente causador de Igrejas menos acolhedoras. A percepção de que uma Celebração Eucarística é local de consumo da fé, pode estar gerando comunidades repletas de diversidade sem unidade alguma. Pereira afirma que existe hoje uma evangelização pasteurizada, repleta de preocupações estéticas, enfim, uma evangelização de embalagem (PEREIRA, 2013, p. 462). Os números da pesquisa revelam que a missa ainda é um meio de concentração e retenção de fiéis. Contudo, os mesmos números mostram que os que estão nas comunidades não se mostram acolhedores e, ainda mais, tem dificuldades em compreender a doutrina que praticam. Aqui residem problemas que podem ter alguma luz de solução com aquilo que os *onboarding* podem oferecer: uma estratégia de acolhida que gere interesse para que novas pessoas desejem se integrar ao grupo já existente. Neste processo, é possível transmitir aos que chegam os valores do grupo e, concomitantemente, desenvolver naqueles que já pertencem ao grupo a responsabilidade de que eles também são agentes de integração. As percepções eclesiais consumistas revelam uma superficialidade que pode ser sanada através um trabalho mais aprofundado nas lideranças comunitárias a respeito da própria vida e missão da Igreja. Nesse sentido, a Administração Estratégica leva sempre em conta o chamado “capital humano” como força preponderante de sucesso de uma estratégia que gere resultados. Fatores como aprendizagem contínua, desenvolvimento de responsabilidades, conhecimento dos valores e da missão de uma organização devem ser trabalhados continuamente para o bom funcionamento

de uma grupo (HITT, 2012, p. 502). Tal pensamento pode ser levado em conta nas comunidades paroquiais, mas também em âmbito arquidiocesano: o quanto os fatores acima elencados são verdadeiramente trabalhados entre clérigos e leigos? Para que um agir possa ser colocado em prática, é necessário perceber quem serão os artífices desse agir. Uma organização pastoral que não leve em conta a questão humana, poderá cair na ineficácia, uma vez que são as pessoas que colocarão em prática aquilo que um plano propõe.

5. A importância dos agentes da evangelização

Quando se fala de planos de pastoral, é comum se analisar os diversos aspectos nos quais o estes planos podem ser aplicados. Contudo, quase sempre não é levado em conta o quanto a aplicação dos planejamos depende da colaboração de clérigos e leigos para que possam obter os resultados desejados. Em geral, ouve-se discursos sobre desmotivação, desinteresse e até mesmo falta de fé. Entretanto, como organização que conta com o trabalho das pessoas, até que ponto a Igreja (e em específico a Arquidiocese de São Paulo) é capaz de trabalhar a valorização dos que colocarão em prática os planejamentos pastorais? O exemplo parte primeiramente de Jesus Cristo. E aqui é possível fazer uma análise de sua atenção para com os que o seguiam. Em diversos momentos percebe-se Jesus agindo no sentido de gerar qualidade de vida aos seus seguidores: ele entende que os discípulos precisam descansar (Mc 6,31), percebe a fome da multidão que o segue (Jo 6), chama seus colaboradores mais próximos de amigos (Jo 15, 15). É possível afirmar que Jesus entende que deixar de lado as motivações individuais de cada discípulo é minar a natureza humana e impedir que a Graça de Deus possa agir.

Sendo assim, ao se pensar em planejamentos pastorais, deve-se levar em conta dois fatores importantes para o bom andamento de um plano pastoral: clérigos e leigos. Ambos estão presentes na vida cotidiana das comunidades, são agentes de evangelização e de organização pastoral. Em última análise, o planejamento só vai acontecer se os mesmos forem capazes de entender o que lhes é pedido e se sintam motivados a colocar em prática as resoluções pedidas. Sabe-se que o laicato está distante de viver aquilo que lhe é devido dentro do ambiente eclesial, contudo deixa-se de lado também os clérigos. Quase sempre não se leva em conta o quanto eles estão verdadeiramente engajados na vida e missão da Igreja presente nas dioceses.

5.1 - Presbíteros: um modelo em questão

Há um número considerável de obras que tratam da questão presbiteral tanto no que diz respeito ao cultivo de uma vida espiritual quanto em análises psicossociais sobre o desempenho da vida presbiteral. Uma das obras referenciais produzidas no Brasil é a de William Cesar Castilho Pereira: o sofrimento psíquico dos presbíteros. Em sua obra, Pereira trilha os caminhos da síndrome do esgotamento profissional – Síndrome de *Burnout* – como sintoma de uma crise na vida sacerdotal. Em geral, segundo o autor, a desmotivação de um clérigo vem da falta de uma conexão entre aquilo que se esperava da vida presbiteral e a concretude do que se vive. A construção de um cenário de insatisfação e desilusão é potencializada nos locais de trabalho (tanto em âmbito organizacional não eclesial quanto em âmbito eclesial). Pereira afirma ainda que as pessoas ligadas às organizações não encontram espaço e nem pessoas com que possam partilhar suas inquietações e angústias. O autor afirma ainda que a insuficiência de informações como metas e estratégias com as quais as instituições conduzem um trabalhador potencializam ainda mais as tensões que negligenciam o indivíduo (PEREIRA, 2013, p. 07). As considerações de Pereira a respeito da relação que o indivíduo possui com uma organização serve de base para que sua obra trate dos sofrimentos dos presbíteros. Em geral, a desmotivação acontece por fatores internos, mas as relações pessoa-instituição potencializam a má adaptação do indivíduo ao seu ofício. No caso dos presbíteros, seu trabalho é denominado como vocação e a dedicação deve ser total, não há uma distinção entre uma realidade e outra o que torna o problema ainda mais complexo.

Os ministros do sagrado, presbíteros, religiosos e religiosas são pessoas que iniciam com muita coragem e idealismo a aventura da vida religiosa. Depois, sentem-se reduzidos quanto à realização pessoal no trabalho, além do sentimento de impotência e de inutilidade diante de um conjunto de expectativas inalcançáveis. Em certo tempo, encontram-se esvaziados de energia e de ideais, exauridos emocionalmente e incapazes de renovar as motivações e as forças espirituais que tinham no início do ministério sacerdotal ou religioso. (PEREIRA, 2013, p. 08)

A desmotivação do clero na Igreja no Brasil também foi observada por José Silvio Benelli. De acordo com o autor, a tensão entre o modelo presbiteral cultural e o modelo de presbítero servo-líder pode gerar uma falta de clareza do presbítero em relação a sua própria missão. Benelli afirma que embora o modelo proposto após o Vaticano II seja o de servo-líder, os documentos mais recentes da Congregação para o Clero apontam para um desempenho

presbiteral mais voltado ao modelo cultural pré-conciliar (BENELLI, 2010). A identificação do colaborador com a instituição é fator preponderante para o estabelecimento de um clima organizacional propício a gerar bons resultados em uma organização. É necessário que um colaborador veja seus valores refletidos na organização e ela o inspire a buscar estes mesmos valores. O pensamento de Puente-Palacios e Freitas sobre climas organizacionais que propiciam um maior alcance de resultados da missão de uma organização, aponta a qualidade da liderança e o suporte de desempenho como fator importante no desempenho de um colaborador. Sendo assim, a hierarquia da Igreja pode ser analisada como uma cadeia de comando que gera reflexos dos modelos eclesiológicos praticados por seus líderes. O texto de Puente-Palacios e Freitas revela que há, por parte do liderado, uma análise do suporte dado pelos líderes em relação ao seu trabalho e, concomitantemente, uma avaliação do próprio papel do líder e sua importância na instituição (PUENTE-PALACIOS e FREITAS, 2006, p. 52).

É possível afirmar, portanto, que se o presbítero identifica um comportamento negativo por parte de seus superiores, há uma tendência (em âmbito institucional) de que ele reproduza o mesmo comportamento com seus liderados. Tal problema pode vir, no caso da Arquidiocese de São Paulo, da grande quantidade de presbíteros e comunidades paroquiais e um pouco número de bispos que, repletos de outras atividades, não conseguem manter um relacionamento mais próximo com os presbíteros de modo que possam motivá-los. Estes dados levam a pensar no quanto um trabalho voltado aos padres se torna importante para que uma nova organização pastoral possa alcançar os resultados propostos. Levar em conta os anseios do presbitério com suas motivações e dificuldades, é compreender o terreno no qual as sementes de um plano pastoral serão lançadas. A desmotivação presbiteral é, portanto, ponto fundamental para o desenvolvimento de um trabalho pastoral. É necessário se criar espaços para que os padres possam perceber sua importância em âmbito arquidiocesano e se sintam motivados em seus trabalhos pastorais. Imaginar que desenhar planos e entregá-los ao clero esperando que os mesmos possam implementá-los sem um trabalho sólido de discussão, escuta, participação e motivação, é negligenciar todo o trabalho anterior de desenvolvimento do plano em si e a própria tradição eclesial recente.

O caráter hierárquico da Igreja pode favorecer problemas que se multiplicam em cascata, desde as instâncias de decisão até os agentes de pastoral. Sendo o presbítero o elo entre uma ponta e outra da cadeia, é importante que haja um trabalho substancial com eles para que possam não só colocar em prática o que lhes é pedido, mas que tenham uma compreensão aprofundada do que a Igreja Local deseja dele em seu ministério presbiteral. Neste caso, é

necessário que se observe não só a Igreja primitiva, mas também as organizações, que trabalham diuturnamente com a satisfação de seus colaboradores. As crises de desempenho dos presbíteros estão diretamente ligadas ao modo com o qual eles se relacionam com a Igreja enquanto organização. Nesse sentido, desenvolver programas locais de valorização do presbítero para que ele possa ter sua importância reconhecida por seus superiores pode restabelecer, em âmbito organizacional, a funcionalidade dessa peça importante no desenvolvimento de projetos pastorais. Sendo assim, não pode haver sucesso em uma organização pastoral fruto de um sínodo, se o processo sinodal em si não abrir espaço para que os presbíteros possam discutir de maneira séria e aprofundada sobre sua vida e sua missão.

5.2 - A desvalorização dos leigos e a Ética do Discurso

Durante a execução deste trabalho, foi possível verificar as participações e ausências do laicato no trabalho pastoral, bem como os novos modelos de participação dos leigos que, de certa maneira, emulam o clericalismo e favorecem a auto referência da Igreja. Com os modelos hierárquicos reproduzidos dentro das estruturas do laicato, é possível afirmar que o modo superficial de relacionamento dos leigos com a Igreja (como explicitado em 4.1) se torne natural. Ao reproduzir os mesmos comportamentos herméticos, os fiéis parecem desejar aquilo que as comunidades eclesiais podem oferecer e as redes virtuais não podem e tão somente isso. Esse hermetismo proveniente da hierarquização laical pode sugerir uma depreciação do rico caráter particular dos leigos e o potencial desperdiçado na evangelização por essa negligência. O filósofo Jürgen Habermas apresenta a ética do discurso como proposta de procedimento para a resolução de questões morais. No entanto, é possível lançar mão dos princípios da ética do discurso para se pensar na participação laical. Segundo Habermas, a ética do discurso tem a premissa de que os interesses individuais ou de um grupo possam ser propostos e interpretados como parte de um cenário maior, à luz de valores culturais de uma tradição partilhada intersubjetivamente, de modo que essas proposições possam ser validadas e discutidas por outros membros dessa chamada comunidade moral (PINZANI, 2014, p. 312).

A ideia da ética do discurso é claramente sinodal. A valorização do laicato poderia passar por uma atitude que possa abrir canais de comunicação com o laicato de modo que se possa compreender as dinâmicas relacionais entre os leigos e a Igreja. A hierarquização e o clericalismo deixaram de escutar uma voz preponderante, cuja contribuição já foi explicitada

ao longo deste trabalho. Considerando que o sínodo adota o método ver-julgar-agir e deverá ter em suas conclusões as propostas que se encaixem no agir, a desvalorização do laicato precisa ser contemplada tanto quanto a desmotivação do clero, e a ética do discurso, sinodal por excelência, pode oferecer elementos que ajudem a organizar essa participação. Permitir que a participação laical seja uma emulação do modelo clerical é empobrecer essa parcela da comunidade eclesial e alijar a própria Igreja de uma contribuição única. Portanto, os princípios da Ética do Discurso podem apontar caminhos para que, não somente na discussão sinodal, mas também na elaboração de planejamentos, o laicato possa perceber sua importância. Tal atitude pode se estender ao âmbito das comunidades paroquiais, de modo que os leigos possam perceber seu espaço de contribuição não somente no ato de assumir as proposições colocadas pela Igreja local, mas também na implementação de estratégias que contribuam para uma evangelização que compreenda melhor o terreno no qual as sementes serão lançadas.

5.3 Administração Estratégica e Mandato Evangélico

A definição de Administração Estratégica, segundo Michael Hitt é o resultado de um “elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média” (HITT, 2012, p. 06). Utilizando as analogias proposta no início do capítulo, não se trata de tentar gerar lucro ou até mesmo de fazer proselitismo na conquista de novos fiéis. Os compromissos elencados por Hitt podem ser vistos como um conhecimento maior a respeito da própria missão da Igreja. Essa percepção daquilo que compõe o seguimento de Jesus Cristo dentro de uma comunidade eclesial não passa somente por sentir-se parte dela, é necessário que o fiel conheça aquilo que a Igreja tem como doutrina e missão, e os números da pesquisa feita pela Arquidiocese de São Paulo revelam uma adesão superficial do leigo com a Igreja. Tal superficialidade é fruto de uma percepção distorcida da própria Igreja, que tem falhas de comunicação com seus fiéis e que pode gerar cenários não acolhedores visto o modelo eclesial que persiste na clericalização. Sendo assim, segundo Hitt, é necessário que se contemple os denominados recursos, que são as adições aos processos de produção de uma empresa (no caso da Igreja, a evangelização pode ser visto como o produto da organização) como equipamentos, habilidades individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento (HITT, 2012, p. 24). Ora os recursos elencados por Hitt podem ser verificados ao longo deste trabalho nos paralelos a seguir: os equipamentos podem ser colocados como a capacidade da Arquidiocese de São Paulo em se

comunicar com seus fiéis (uma vez que a missão da Igreja é anunciar o Evangelho), as habilidades individuais contemplam leigos e sacerdotes que podem ser vistos como os verdadeiros implementadores dos planos organizacionais de uma Igreja local, as patentes podem encontrar sua visão análoga ao conteúdo da mensagem, as finanças falam por si mesmas e a gestão de talentos pode ser vista como competência dos bispos e padres. Partindo da premissa de que o mandato evangélico de Jesus, presente em Mc 16, 15-20 compõe o cerne da missão da Igreja, suas estratégias devem estar conectadas a este mandato e devem buscar este fim. Uma organização pastoral deverá (em primeira e última instância), ter em mente essa intenção estratégica. O termo intenção estratégica é definido por Hitt como “a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo” (HITT, 2012, p. 26).

Esse pensamento é parte de uma visão *ad-intra* que precisa ser levada em conta no planejamento pastoral. A intenção estratégica que é o cumprimento do mandato evangélico, deve ser transformada em missão estratégica que, de acordo com Hitt, é a declaração do propósito de uma organização. Podemos partir do pressuposto de que a missão já foi confiada a Igreja pelo seu fundador, e que cabe aos seus membros adotar a chamada intenção estratégica para que os planos sejam colocados em prática. Não se trata de adotar uma receita de sucesso, mas sim obter de outros conhecimentos científicos os elementos que podem auxiliar a organização pastoral para que ela possa viver sua vida e missão. Uma vez implementada a intenção estratégica em todos os elementos que compõem a administração estratégica, os resultados desejados poderão ser mais bem implementados e, com isso, a Arquidiocese de São Paulo possa viver o mandato evangélico de maneira sinodal e participativa.

CONCLUSÃO

O conceito de sinodalidade, que atualmente ganha força na Igreja Católica, parece apontar uma série de semelhanças com aspectos importantes da Administração Estratégica. A valorização da participação de todos os colaboradores nos mais variados processos de uma organização não propicia tão somente um sentimento de coparticipação no cuidado com a instituição, ela pode ir além. Do ponto de vista da organização eclesial, todos são chamados a evangelizar, cada qual em seu estado de vida. Contudo, parece não haver claro o sentido de pertença de todos não só na missão, mas também na organização de como a missão deve ser feita. A clericalização e a auto referência talvez tenha afastado uma parte substancial dos leigos (e até mesmo alguns clérigos) da missão de todo cristão católico. É comum imaginar que todos saibam exatamente seu papel dentro da evangelização, contudo, será que esse pressuposto é mesmo verdadeiro?

As lacunas de clareza do conhecimento da missão e uma perceptível falta de unidade são pontos importantes a serem trabalhados em uma organização pastoral que deseja levar a boa nova em nosso tempo. É preciso recordar sempre que, embora comuniquemos Jesus Cristo e que o grande agente da evangelização seja o Espírito Santo, a Igreja é também uma organização de pessoas e quase sempre em nome da missão ela deixa esse fator importante em um plano inferior ou, até mesmo, inexistente. A sinodalidade busca trazer vozes diferenciadas para os planejamentos quase sempre relegados a um grupo que não conta com a diversidade. Ao observarmos as fundamentações bíblicas desta dissertação, observamos que tanto no exemplo do Concílio de Jerusalém quanto na narrativa do Caminho de Emaús, a atitude de se colocar em escuta ao outro é ponto principal no processo sinodal. Contudo, as atuais configurações eclesiais não facilitam um diálogo autêntico com todas as instancias e muitas vezes o modo de atuação reforça uma eclesiologia antagonista ao modelo sinodal.

É importante ressaltar que a iniciativa do Arcebispo de São Paulo em empreender um sínodo é uma atitude ímpar, no entanto, o processo de organização que brotará ao término deste evento poderá apontar, ou não, uma igreja sinodal, e tudo pode depender do modo com o qual essa Igreja local organizará sua pastoral, sua comunicação e seu cuidado com os agentes de pastoral. Uma percepção de que os leigos convivem com modelos diferentes de âmbitos organizacionais e que talvez não encontrem nenhuma similaridade em suas comunidades paroquiais pode ser sintoma de uma falta de estímulo para um engajamento pastoral e, como consequência, isso resulte em uma relação superficial com essas mesmas comunidades. Do ponto de vista da

Administração Estratégica, a Igreja tem muito clara a sua missão e a sua visão de mundo, contudo, parece ainda carecer de uma atenção maior no gerenciamento de seus recursos, sobretudo os recursos humanos. O reconhecimento da capacidade de discernimento que os leigos possuem, aliado à diversidade de saberes que brotam dessa parcela da Igreja, podem ser explorados como um recurso inesgotável de ideias e iniciativas que poderão contribuir para que a Igreja em São Paulo possa ser mais abrangente e eficaz em sua missão. Contudo, para isso, é necessário se trabalhar com outro recurso humano importante: os padres. Agentes que ligam bispos e leigos, os sacerdotes encontram-se, muitas vezes, em dilemas de como viver sua própria vocação e seu relacionamento com a instituição parece um tanto desgastado. A Administração Estratégica preza pelo bom uso dos recursos de uma organização para que ela possa viver a sua missão e, no que diz respeito a organização pastoral, o gerenciamento dos recursos humanos e sua integração verdadeira à vida da Igreja parece ser o passo inicial para que se possa obter os resultados que poderão ser sugeridos nas resoluções sinodais.

O doutor angélico afirma que a Graça pressupõe a Natureza e, talvez, fatores que são naturais aos agentes de pastoral (leigos e padres) não vêm sendo desenvolvidos de maneira suficiente para que a Graça possa agir. Pessoas desmotivadas podem ser vistas como naturezas não propensas. A Arquidiocese de São Paulo promoveu seu ver e seu julgar, contudo, o agir necessita ser planejado, mas para que isso aconteça, ela precisa, como qualquer organização, trabalhar aspectos internos importantes como a comunicação e a gestão de pessoas. Se aqueles que implementarão as resoluções sinodais não estiverem motivados e alinhados com o pensamento da Igreja local, corre-se o risco de que aquilo que foi decidido se torne mais um documento inócuo, entrando para a história como um trabalho hercúleo cujos resultados podem ficar aquém do desejado, adicionando mais uma camada na insatisfação de leigos e sacerdotes, aumentando ainda mais a desconexão dos planos e organizações pastorais bem escritos mas que não respondem aos problemas cotidianos daqueles que são a maioria da Igreja.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. J. D. A Primeira Conferência Geral dos Bispos da América Latina: Rio de Janeiro, 1955. In: BRIGHENTI, A.; PASSOS, J. D. **Compêndio das conferências dos bispos da América Latina e Caribe**. São Paulo: Paulinas/Paulus, 2018. p. 27-42.

AQUILINO, G. Vatican News. **Vatican News**, 2018. Disponível em: <<https://www.vaticannews.va/pt/papa-francisco/missa-santa-marta/2018-11/papa-francisco-missa-santa-marta-marketing.html>>. Acesso em: 20 Maio 2020.

ARMELLA, M. L. A. Um caminho de esperança. A mulher na Igreja a partir do Concílio Vaticano II. In: BRIGHENTI, A.; ARROYO, F. M. **O Concílio Vaticano II: Batalha perdida ou esperança renovada?** São Paulo: Paulinas, 2015. p. 288-305.

ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO, SÍNODO 2018-2020. **Caminho de Comunhão, Conversão e Renovação Missionária. Pesquisa sobre a vida e a ação pastoral da Arquidiocese de São Paulo**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2019.

AUMONT, J. **A Imagem**. 6ª. ed. Campinas: Papirus, 2001.

AZEVEDO, D. A Igreja Católica e seu papel político no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 18, p. 109-120, Setembro 2004.

BALTHASAR, H. U. V. **A Verdade é Sinfônica: Aspectos do Pluralismo Cristão**. São Paulo: Paulus, 2016.

BARTHES, R. **Elementos de Semiologia**. 16ª Edição. São Paulo: Cultrix, 2006.

BAUER, T.; ERDOGAN, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: ZHOU, S. Z. & A. A. & W. C. & M. G. & K. L. & S. P. & J. **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Worcester: APA, v. 2, 2011. p. 51-64.

BAUMAN, Z. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BEINERT, W. Sínodo. In: LACOSTE, J.-Y. **Dicionário Crítico de Teologia**. São Paulo: Paulinas e Loyola, 2004. p. 1670.

BENELLI, S. J. Perfil do presbítero católico: perspectivas divergentes. **Revista Eclesiástica Brasileira**, Petrópolis, v. 70, p. 580-601, Julho 2010. ISSN 279.

BENTO XVI. Verdade, anúncio e autenticidade de vida, na era digital, Vaticano, 05 Junho 2011. Disponível em: <http://www.vatican.va/content/benedict-xvi/pt/messages/communications/documents/hf_ben-xvi_mes_20110124_45th-world-communications-day.html>.

BEUTLER, J. **Evangelho segundo João: comentário**. São Paulo: Loyola, 2016.

BINGEMER, M. C. L. **Experiência de Deus em copor de mulher**. São Paulo: Loyola, 2002.

BRIGHENTI, A. Evangelização Inculturada e Mundo Urbano. In: BRIGHENTI, A. **Pastoral Urbana: Categorias de Análise e Interpelações Pessoais**. Brasília: CNBB, 2010.

BRIGHENTI, A. Sinodalidade Eclesial e Colegialidade Episcopal: A relevância ofuscada das conferências episcopais nacionais. **Revista Eclesiástica Brasileira**, Petrópolis, v. 288, p. 862-886, Outubro 2012.

BRIGHENTI, A. Método Ver-Julgar-Agir. In: PASSOS, J. D. **Dicionário do Vaticano II**. São Paulo: Paulus, 2015.

BRIGHENTI, A. **Em que o Vaticano II mudou a Igreja**. São Paulo: Paulinas, 2016.

BRIGHENTI, A. **A Pastoral da o que pensar: A inteligência da prática transformadora da fé**. 2ª. ed. São Paulo: Paulinas, 2017.

BRIGHENTI, A. **O laicato na Igreja e no mundo: um gigante adormecido e domesticado**. São Paulo: Paulinas, 2019.

BROWN, R. E.; FITZMEYER, J. A.; MURPHY, R. E. **Novo Comentário Bíblico São Jerônimo**. São Paulo: Paulus, 2013.

CELAM. **Documento de Aparecida: Texto conclusivo da V Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano e do Caribe**. Brasília. CNBB. 2007

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

COMBLIN, J. **O Tempo da Ação: Ensaio sobre o Espírito e a História**. Petrópolis: Vozes, 1982.

COMBLIN, J. **O Povo de Deus**. São Paulo: Paulus, 2002.

COMBLIN, J. Signos de los tiempos. **Revista Concilium**, Navarra, nº 312, p. 87-102, 2005.

COMBLIN, J. Sinais dos novos tempos - 40 anos depois do Vaticano II. **Revista Eclesiástica Brasileira**, Petrópolis, v. 66, n. 263, p. 575-588, 2006.

COMISSÃO TEOLÓGICA INTERNACIONAL. **A Sinodalidade na Vida e na Missão da Igreja**. Brasília: CNBB, 2018.

CONGREGAÇÃO PARA OS BISPOS; CONGREGAÇÃO PARA A EVANGELIZAÇÃO DOS POVOS. Instrução sobre os sínodos diocesanos. **Vatican**, 1997. ISSN 2004118. Disponível em: <http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cbishops/documents/rc_con_cbishops_do_c_20041118_diocesan-synods-1997_po.html>. Acesso em: 17 Setembro 2020.

DEBORD, G. **A Sociedade do Espetáculo**. Lisboa: Mobilis in Mobile, 1991.

DENZINGER, H. -. **Compêndio dos símbolos, definições e declarações de fé e moral**. São Paulo: Paulinas/Loyola, 2007.

DOMEZI, M. C. As mulheres nas Conferências Gerais: sujeito eclesial? In: PASSOS, A. B. E. J. D. **Compêndio das Conferências dos bispos da América Latina e Caribe**. São Paulo: Paulinas/Paulus, 2018. p. 413-428.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas com base em competências**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EMPOLI, G. D. **Os engenheiros do caos**. São Paulo: Vestígio, 2019.

FAGGIOLI, M. **Gaudium et Spes 50 anos depois: seu sentido para uma Igreja aprendente**. São Leopoldo: UNISINUS, v. 12, 2015. ISBN 95.

FLORISTAN, C. **Teología Práctica: teología y praxis de la accion pastoral**. 3ª. ed. Salamanca: Sigueme, 1998. 107-108 p.

FOUCAULT, M. **Segurança, Território, População: Cruso dado no Collège de France (1977-1978)**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, M. **As Palavras e as Coisas**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

FOUCAULT, M. **A Coragem da Verdade: O Governo de Si e dos Outros II**. São Paulo: WMF - Martins Fontes, 2020.

FRANCESCHINI, A. et al. **Pesquisa de Mercado**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FRANCISCO. Comunicação ao serviço de uma autêntica cultura do encontro. **Mensagem do Santo Padre Francisco para o XLVIII Dia Mundial das Comunicações Sociais**, 2014. Disponível em: <http://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/communications/documents/papa-francesco_20140124_messaggio-comunicazioni-sociali.html>.

FRANCISCO, P. Primeira Saudação do Papa Francisco. **Benção Apostólica Urbi et Orbi**, 2013. Disponível em: <http://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2013/march/documents/papa-francesco_20130313_benedizione-urbi-et-orbi.html>. Acesso em: 17 Junho 2020.

FRANCISCO, P. Mensagem do Papa Francisco para o LII Dia Mundial das Comunicações Sociais. **"A verdade vos tornará livres" (Jo 8,32). Fake news e jornalismo de paz.**, 2018.

GOMES, E. D. S. Os Papas do Concílio: João XXIII e Paulo VI. In: ABREU, E. H.; SOUZA, N. D. **Concílio Vaticano II: memória e esperança para os tempos atuais**. São Paulo: Paulinas/Unisal, 2014. p. 83-101.

GONZAGA, W. A noção de verdade e de evangelho no NT. **Atualidade Teológica**, Rio de Janeiro, v. 46, p. 15-37, janeiro 2014.

HAIGHT, R. **Jesus, símbolo de Deus**. 2. ed. São Paulo: Paulinas, 2005.

HARTMAN, W. O período dos otões e dos saliões. In: KAUFMAN, T., et al. **História Ecumênica da Igreja 1: dos primórdios até a Idade Média**. São Paulo: Paulus; Sinodal; Loyola, 2012. p. 226-230.

HITT, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2012.

HOLZEM, A. Bases Europeias para uma confessionalização católica. In: KAUFMAN, T., et al. **História Ecumênica da Igreja 2: da alta Idade Média até o início da Idade Moderna**. São Paulo: Paulus; Sinodal; Loyola, 2014. p. 375-390.

JOÃO PAULO II. *Ordinatio Sacerdotalis*. **Vatican.va**, 1994. Disponível em: <http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost_letters/1994/documents/hf_jp-ii_apl_19940522_ordinatio-sacerdotalis.html>. Acesso em: 19 Setembro 2020.

JOÃO XXIII. **Mater et Magistra**. Vaticano: [s.n.], 1961.

KÖTING, B. Capítulo 1: Igreja e Estado. In: KAUFMAN, T., et al. **História Ecumênica da Igreja 1: dos primórdios até a Idade Média**. São Paulo: Paulus; Sinodal; Loyola, v. 1, 2012. Cap. 1, p. 95-117.

KÜNG, H. **A Igreja Católica**. São Paulo: Objetiva, 2002.

LIBANIO, J. B. **Igreja Contemporânea, encontro com a modernidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

LIBANIO, J. B. **Olhando para o futuro, perspectivas teológicas e pastorais do Cristianismo na América Latina**. São Paulo: Loyola, 2003.

LIBANIO, J. B. **Olhando para o futuro: perspectivas teológicas e pastorais do Cristianismo na América Latina**. São Paulo: Loyola, 2003.

LIBANIO, J. B. **Os Carismas na Igreja do Terceiro Milênio: Discernimento, desafio e práxis**. São Paulo: Loyola, 2007.

LLOSA, M. V. **A Civilização do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LONGO, W. **Marketing e comunicação a era pós-digital: as regras mudaram**. Barueri: HSM, 2014.

LUCIANI, R. **Retornar a Jesus de Nazaré: conhecer Deus e o ser humano através da vida de Jesus**. Petrópolis: Vozes, 2017.

MAFFEZZOLLI, E. C. F.; BOEHS, C. G. E. Uma reflexão sobre o estudo de caso como. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 11, p. 95-110, Jan/Jun 2008.

MAGGI, A. **A Loucura de Deus: o Cristo de João**. São Paulo: Paulus, 2013.

MAGRANI, E. **Democracia Conectada: a Internet como Ferramenta de Engajamento Político-Democrático**. Curitiba: Juruá, 2014.

MIRANDA, M. D. F. **A Igreja numa sociedade fragmentada**. São Paulo: Loyola, 2006.

MIRANDA, M. F. I. . F. V. 2. Evangelizar ou Humanizar? **Revista Eclesiástica Brasileira**, Petrópolis, 2014. ISSN 295.

MORENO, J. L. D. O Concílio Vaticano II e a Igreja na América Latina. In: AGENOR BRIGHENTI, J. D. P. **Compêndio das Conferências dos Bispos da América Latina**. São Paulo: Paulinas/Paulus, 2018. p. 61-69.

NETO, M. M. L. **Igreja e Econtro na Era Digital**: Perspectivas teológicas a partir do estudo de Manuel Castells. Cascais: Lucerna, 2017.

OTTAVIANI, E. S. José Comblin: um teólogo contemporâneo e parresiasta. **Estudos de Religião**, São Paulo, v. 29, p. 179-203, Janeiro-Junho 2015.

PAGOLA, J. A. **O caminho aberto por Jesus**: João. Petrópolis: Vozes, 2013.

PAULO VI, P. **Inauguración de la II Asamblea General de los Obispos de America Latina**. Medellín: [s.n.]. 1968.

PEREIRA, W. C. C. **Sufrimento psíquico dos presbíteros**: Dor Institucional. Petrópolis: Vozes, 2013.

PIKAZA, X. Por una Iglesia desacralizada: al principio no fue así, ni Jesús fue sacerdote. **Periodista Digital**, 2016. Disponível em: <<https://www.periodistadigital.com/cultura/religion/20160826/iglesia-desacralizada-principio-jesus-sacerdote-noticia-689400883909/>>. Acesso em: 07 Julho 2020.

PILVOUSEK, J. Igreja Católica desde a Primeira Guerra Mundial até o presente. In: KAUFMAN, T., et al. **História Ecumênica da Igreja 3**: da Revolução Francesa até 1989. São Paulo: Paulus/Sinodal/Loyola, 2017. p. 293-378.

PINZANI, A. A ética do discurso. In: TORRES, J. C. B. **Manual de Ética**: questões de ética teórica e aplicada. Petrópolis: Vozes, EDUCS, 2014. p. 306-323.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. D. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 38, 2006.

ROHMER, C. De la tradition Synodale à L'évenements synodal ou comment. **Recherches de Science Religieuse**, Paris, v. 107, p. 207-224, Novembro 2018.

RUBENSTEIN, R. E. **Quando Jesus se Tornou Deus**: a luta épica sobre a divindade de Cristo nos últimos dias de Roma. Rio de Janeiro: FISUS, 2001.

SAGRADA CONGREGAÇÃO PARA A DOCTRINA DA FÉ. Inter Insigniores. **Vatican.va**, 1976. Disponível em: <https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_con_cfaith_doc_19761015_inter-insigniores_po.html>. Acesso em: 19 Setembro 2020.

SALA STAMPA DELLA SANTA SEDE. Bolletino B0143. **Press Vatican**, 2007. Disponível em: <<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2007/03/21/0143/00396.html>>. Acesso em: 17 Setembro 2020.

SALA STAMPA SANTA SEDE. Bollettino B0143. **Santa Sé.** Disponível em: <<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2007/03/21/0143/00396.html>>. Acesso em: 17/09 2020 2020.

SAUSSURE, F. D. **Curso de Linguística Geral.** 27. ed. São Paulo : Cultrix, 2006.

SCATENA, S. Le concile en Amérique latine: le rôle du CELAM dans l'aggiornamento continental. **Archives de sciences sociales des religions**, Paris, n. 175, Julho 2016.

SCHERER, O. P. Que tal um sínodo arquidiocesano? **Jornal O São Paulo**, São Paulo, 02 Março 2016.

SCHERER, O. P. O sínodo dos discípulos de Emaús. **O São Paulo**, São Paulo, 19 Abril 2017.

SCHERER, O. P. Pensando o Sínodo Arquidiocesano. **Jornal O São Paulo**, São Paulo, 05 Abril 2017.

SCOTT, D. M. **Marketing e comunicação na era digital:** fale diretamente com o cliente. São Paulo: Évora, 2013.

SOUZA, A. Análise da ação humana a partir do pensamento de José Comblin. **Paralellus**, Recife, v. 5, n. 10, p. 9-18, Julho 2014.

SOUZA, A. Do Recife a Medellín: aspectos históricos e pastorais. **Rever - Revista de Estudos da Religião**, São Paulo, v. 2, p. 35-45, 2018.

SOUZA, A. R. D. Teologia Pastoral e Teologia Prática, além da postura eclesial. **Revista de Cultura Teológica**, São Paulo, v. 91, p. 5-30, Junho 2018.

SOUZA, N. D. O Concílio Vaticano I (1869-1870): uma fisionomia da assembléia. **Revista Cultura Teológica**, São Paulo, n. 25, p. 31-39, Outubro 1998.

SOUZA, N. D. **Catolicismo em São Paulo:** 450 anos de presença da Igreja Católica em São Paulo (1554-2004). São Paulo: Paulinas, 2004.

SOUZA, N. D. Do Rio de Janeiro (1955) à Aparecida (2007): Um olhar sobre as Conferências Gerais do Episcopado da América Latina e do Caribe. **Revista de Cultura Teológica**, São Paulo, v. 16, n. 64, p. 127-146, Julho 2008.

TEOBALDT, C. **A recepção do Concílio Vaticano II. I, Ter acesso à fonte.** São Leopoldo: UNISINOS, 2015.

ULLOA, B. A. N.; LOPES, J. R. Sinodalidade, caminho de comunhão e unidade, segundo Atos dos Apóstolos. **Revista de Cultura Teológica**, São Paulo, v. 1, n. 94, p. 206-220, Dezembro 2019.

VALLIERE, P. **Conciliarism:** A History of Decision-Making in the Church. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

VIAU, M. De la théologie pastorale à la théologie pratique. In: GILLES ROUTHIER, M. V. **Précis de Théologie Pratique**. Bruxelas: [s.n.], 2004. p. 41-53.

VILLASENOR, R. L. O Avanço Pentecostal e a Crise Demográfica Católica nos Documentos da Igreja. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: [s.n.], 2009. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/2120/1/Rafael%20Lopez%20Villasenor.pdf>>. Acesso em: 2020.

WOLF, H. História da Igreja Católica durante o "longo" século XIX de 1789 a 1918. In: _____ **História Ecumênica da Igreja 3: da Revolução Francesa até 1989**. São Leopoldo : Paulus, 2017. p. 87-185.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. São Paulo: Bookman Cia. Editora, 2003.

ANEXOS



Sínodo arquidiocesano de São Paulo, 2018 - 2020

Caminho de comunhão, conversão e renovação missionária

“Deus habita esta Cidade. Somos suas testemunhas”

Pesquisas sobre a vida e a ação pastoral da arquidiocese de São Paulo

ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO
PESQUISA SÓCIO-RELIGIOSA
1º SÍNODO ARQUIDIOCESANO
“Deus habita esta Cidade. Somos suas testemunhas.”

ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO
PESQUISA SÓCIO-RELIGIOSA
1º SÍNODO ARQUIDIOCESANO
“Deus habita esta Cidade. Somos suas testemunhas.”

ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO
PESQUISA SÓCIO-RELIGIOSA
1º SÍNODO ARQUIDIOCESANO
“Deus habita esta Cidade. Somos suas testemunhas.”

ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO

www.arquisp.org.br/sinodo

PUC-SP