Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

LUÍS FELIPE PIEMONTE

ADMINISTRAÇÃO ECLESIÁSTICA: avaliação de desempenho e a ascensão entre cargos nas Igrejas Católicas e Ortodoxas

Brasília – DF
2025

LUÍS FELIPE PIEMONTE

ADMINISTRAÇÃO ECLESIÁSTICA: avaliação de desempenho e a ascensão entre cargos nas Igrejas Católicas e Ortodoxas

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Especialista, Débora Dorneles Barem

Brasília – DF
2025

P613a Piemonte, Luís Felipe.
Administração eclesiástica : avaliação de desempenho e a ascensão entre cargos nas Igrejas Católicas e Ortodoxas. — 2025.
82 f.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) — Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Administração, 2025.
Inclui bibliografia.
Orientação: Débora Dorneles Barem.

1. Administração eclesiástica. 2. Igreja católica. 3. Igreja ortodoxa. I. Barem, Débora Dorneles, orient. II. Título.

CDU 2-7(817.4)

Ficha elaborada pelo bibliotecário Miguel Ângelo Bueno Portela – CRB-1/2756

LUÍS FELIPE PIEMONTE

ADMINISTRAÇÃO ECLESIÁSTICA: avaliação de desempenho e a ascensão entre cargos nas Igrejas Católicas e Ortodoxas

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Luís Felipe Piemonte

Especialista, Débora Dorneles Barem

Professora-Orientadora

Mestra, Olinda Maria Gomes Lesses

Professora-Examinadora

Doutor, Bruno Eduardo Freitas Honorato

Professor-Examinador

Brasília, 19 de dezembro de 2025

Dedico este trabalho à Universidade de Brasília, à Faculdade Teológica Betesda, à Paróquia do Verbo Divino, onde fiz minha 1ª eucaristia, à Paróquia Nossa Senhora da Esperança, lugar onde amo ir e participar das missas.
Por fim, dedico também à minha mãe por ter me gerado em seu ventre e me criado com muito amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir respirar todo dia.
Agradeço à professora e orientadora Débora Barem, por ser uma querida durante todo o TCC e nas aulas das disciplinas ministradas por ela.
Agradeço à professora e coordenadora do curso, Olinda Lesses, por ter sempre me ajudado em momentos que precisei, desde a entrada na Universidade, até a conclusão.
Agradeço também à professora e coordenadora do curso, Vanessa Cabral, por ter me ajudado a ter uma visão mais ampla do tema a ser abordado no trabalho, além de sempre ser querida como pessoa e em suas aulas ministradas.
Por fim, agradeço imensamente à Universidade de Brasília como um todo, por me permitir uma experiência incrível durante todos esses anos.

“Εν ἀρχῇ ἦν ὁ λόγος καὶ ὁ λόγος ἦν πρὸς τὸν θεόν καὶ θεὸς ἦν ὁ λόγος”.

“No princípio era o Verbo e o Verbo estava com Deus e Deus era o Verbo”.

Manuscrito de João - Capítulo 1, versículo 1.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar a existência de um sistema de avaliação de desempenho nas Igrejas, identificando a hierarquia e explorando a ascensão entre cargos. Com as ideias organizadas, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa para a coleta de dados, por meio de entrevistas com ordenados do ambiente eclesiástico, utilizando-se de um questionário com perguntas semiestruturadas, a fim de obter respostas sobre o modelo e sistema presentes no ambiente eclesiástico. Os resultados obtidos revelaram que não há um sistema de avaliação de desempenho, mas há um modelo, conceitos estes que são distintos. Os resultados também trouxeram uma discussão sobre a justiça nesse modelo, que estava prevista nos objetivos específicos, e em como ela impacta nos líderes. Nas conclusões, foi apresentada uma mediação para o problema de pesquisa, que aterroriza a Igreja em certos momentos de perseguição. Ainda na conclusão, foi reconhecido que é um tema inovador para a academia, trazendo para dentro do ambiente, assuntos nunca explorados nesse nível de pesquisa. Por fim, foi entendido que um bom líder é aquele que se faz humilde diante do próximo e que essa é a maior inspiração dentro de um corpo organizado. Finalmente, este trabalho traz consigo algumas limitações, como o recorte do tema específico ao catolicismo e à ortodoxia, a necessidade da utilização de fontes clássicas, ao mesmo tempo em que traz implicações, convidando novos estudos e pesquisas acerca da administração eclesiástica nas universidades.

Palavras-chave: Igreja. Desempenho. Avaliação. Líder.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A Estrutura Episcopal Católica 54
Figura 2 – A Estrutura Episcopal Ortodoxa 56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Avaliação pela comparação simples/atribuição de grau 31
Quadro 2 – Avaliação pela comparação binária 32
Quadro 3 – Parâmetro da avaliação pela escolha forçada 34
Quadro 4 – Avaliação final na escolha forçada 34
Quadro 5 – Avaliação por meio da escala gráfica - indicadores de desempenho.....36
Quadro 6 – Avaliação por meio da escala gráfica - pontos 37
Quadro 7 – Avaliação por meio das frases descritivas 38
Quadro 8 – Avaliação por meio dos incidentes críticos 39
Quadro 9 – Sistemas para avaliação de atividades - peso x nota.....40
Quadro 10 – Pontos e conceitos obtidos na avaliação de atividades.....40
Quadro 11 – Comparação entre os métodos tradicionais e o método por objetivos.....42
Quadro 12 – Panorama para as entrevistas 45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de desempenho
APO – Administração por Objetivos
A.P.S.A. – Administração do Patrimônio da Sé Apostólica
CIC – Codex Iuris Canonici (Código de Direito Canônico)
CCEO – Canonum Ecclesiarum Orientalium (Código dos Cânones das Igrejas Orientais)
GD – Gestão de desempenho
ICAR – Igreja Católica Apostólica Romana
IO – Igreja Ortodoxa
S.A.O.B.A – Sacra Arquidiocese Ortodoxa de Buenos Aires
C1 – Padre Católico 1
C2 – Padre Católico 2
C3 – Padre Católico 3
O1 – Diácono Ortodoxo 1
O2 – Diácono Ortodoxo 2

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1 Formulação do problema 13
1.2 Objetivo Geral 14
1.3 Objetivos Específicos 14
1.4 Justificativa 14
2. REVISÃO TEÓRICA 16
2.1 Administração Eclesiástica 17
2.2 A gestão histórica da Igreja 19
2.2.1. A gestão e operação na Igreja Católica Apostólica Romana 21
2.2.2. A gestão e operação na Igreja Ortodoxa 23
2.3 O Grande Cisma de 1054 24
2.4 A sucessão na Igreja Católica Apostólica Ortodoxa 26
2.5 A avaliação de desempenho, aplicada às Igrejas 28
2.6 Gestão do desempenho, aplicada às Igrejas 29
2.7 Os diferentes métodos e modelos de avaliar o desempenho, aplicados às Igrejas 30
2.7.1. Comparação Simples ou Atribuição de Graus 31
2.7.2. Comparação Binária 32
2.7.3. Escolha Forçada 33
2.7.4. Escala Gráfica 35
2.7.5. Frases Descritivas 38
2.7.6. Incidentes Críticos 39
2.7.7. Avaliação de Atividades 40
2.7.8. Avaliação por Objetivos 41
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 43
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa 43
3.2 Caracterização da organização e indivíduos 44
3.3 Participantes da Pesquisa 44

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa 44

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados 45

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 46

4.1 Definição dos líderes: Diácono, Padre, Bispo, Papa e Patriarca 47

4.1.1. A Hierarquia na Igreja Católica Romana 47

4.1.2. A Hierarquia na Igreja Ortodoxa 49

4.2 A estrutura episcopal Católica x A estrutura episcopal Ortodoxa 52

4.2.1. Catolicismo 53

4.2.2. Ortodoxia 55

4.3 Discussão efetiva 57

4.3.1. A avaliação de desempenho utilizada na Igreja 58

4.3.2. A escolha dos líderes nas Igrejas e a ascensão entre cargos 60

4.3.3. A justiça na avaliação da Igreja 61

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 62

REFERÊNCIAS 65

APÊNDICES 71

Apêndice A – Fluxo/Organograma da Igreja Católica 72

Apêndice B – Fluxo/Organograma da Igreja Ortodoxa 73

Apêndice C – Quadro para as entrevistas 74

Apêndice D – Questionário das entrevistas 75

ANEXOS 76

Anexo A – Hierarquia da Igreja Católica 77

Anexo B – Estrutura e posições na Igreja Católica 78

Anexo C – Personagens da Igreja 79

Anexo D – Diagrama com a Organização da Igreja Ortodoxa 80

Anexo E – Branches of Cristianity 81

Anexo F – The Catholic Church 82

1. INTRODUÇÃO

A partir da institucionalização da Igreja, que até o século III se comportava como uma pequena organização, os princípios administrativos foram de um impacto significativo para o seu desenvolvimento como comunidade e sobrevivência até os dias de hoje (Massara, 2021). Pode-se dizer que a Igreja fez parte tanto de ambientes hegemônicos, como é o caso da Igreja Católica (Thorsen, 2023), quanto em ambientes de perseguição como foi o caso dos primeiros cristãos, logo após a morte de Jesus (Schnabel, 2018), e dos cristãos ortodoxos crucificados no oriente (Sahner, 2018). Esta mesma Igreja, universal e em comunhão, teve que adaptar sua gestão ao longo dos anos e, principalmente na atualidade com o avanço da tecnologia, utilizar conceitos de gestão para se manterem atuantes na sociedade (Lima, 2019).

Assim, as pessoas da comunidade, desde aquela época foram o foco da sobrevivência das Igrejas, e elas são o recurso mais valioso que uma organização pode possuir. Uma das maneiras que a comunidade encontrou de sobreviver, foi estabelecendo estruturas bem definidas e hierarquizadas, de acordo com quem possuía mais capacidade para conduzir o grupo e evitar as perseguições, a fim de que a Igreja atinja seus objetivos como uma comunidade. Esta preocupação com o desempenho das pessoas pode ser identificada desde os primeiros momentos civilizatórios, quando se formavam castas ou grupos em que o poder de um indivíduo se sobrepor aos demais era levado em conta (Lucena, 1992; Pereira, 2014), a partir do desempenho, e com a Igreja não foi diferente.

Desde os primeiros séculos, a Igreja primitiva veio definindo líderes para a sobrevivência da comunidade, que nos primeiros anos sofreu perseguição do império romano e de doutores da lei (Tertuliano, c. 197; Dunn, 2006), e na missão principal da Igreja como organização, que é espalhar a mensagem da pessoa de Jesus Cristo (Küng, 2012). Segundo fontes históricas, como a *Didaché* (século I), desde os primeiríssimos anos já havia instruções para as comunidades cristãs primitivas, indo desde o batismo e eucaristia, até a eleição de líderes (*Didaché*, c. 60; McGrath, 2017).

Pode-se dizer que estes líderes foram escolhidos sucessivamente e "à dedo", isto porque as cartas de Inácio de Antioquia (110 d.C.) (Evangelista, 2017), um dos cristãos primitivos melhor/mais documentados historicamente, deixam evidente que já havia uma certa hierarquia entre bispos, presbíteros e diáconos já existentes, enfatizando a unidade episcopal e apostólica desde os primeiros anos de atuação (Inácio de Antioquia, c. 110; Katlab, 1997; Pelikan, 1971).

Sendo assim, esta pesquisa delimita as Igrejas a serem pesquisadas, aquelas que possuem a unidade e sucessão apostólica, a fim de se ter respaldo histórico para a busca das

informações. Estas Igrejas são denominadas Católicas, do Ocidente, e Ortodoxas, do Oriente. Em ambas é possível realizar o estudo a respeito da avaliação de desempenho e ascensão entre cargos, devido aos anos de história e documentos apostólicos. É importante delimitar também, que apesar de serem conhecidas como Igrejas do Ocidente ou do Oriente, elas estão presentes por todo o mundo e, assim, o local de pesquisa é presente, tendo em vista que estas Igrejas estão também em Brasília, atendendo a comunhão e unidade apostólica descrita.

1.1 Formulação do problema

Em um mundo essencialmente globalizado, o avanço da tecnologia e do conhecimento científico como algo pertencente à sociedade geral e acessível a todos, tornou a administração da Igreja, que já era bastante racional, ainda mais objetiva. Após cismas que serão relatados neste trabalho, o surgimento de diversas Igrejas que não possuíam objetivos e metas bem definidas, ou que simplesmente surgiram com o objetivo de concentração de riqueza, deixaram evidente a falta que os conceitos de gestão fazem na liderança da fé e da instituição eclesiástica como um todo (Lima, 2019).

Em contextos de predominância e tranquilidade, a Igreja Católica deve saber se portar para garantir a unidade tão considerada, através de seus líderes, principalmente o maior, o Papa. Por outro lado, em contextos de menoridade, vulnerabilidade e perseguição, a Igreja Ortodoxa, além de garantir a unidade, deve se organizar de maneira inteligente para garantir a sobrevivência dos fiéis e dos próprios líderes, principalmente os maiores entre eles, os Patriarcas.

Para um conceito breve dos termos, que serão descritos posteriormente nesta pesquisa, o Papa é o bispo de Roma, sucessor do apóstolo Pedro, que exerce jurisdição e autoridade universal sobre toda a Igreja Católica, mantendo a unidade doutrinal e do corpo eclesiástico (Küng, 2012). Por outro lado, o Patriarca é o bispo que tem autoridade e honra sobre uma Igreja Ortodoxa autocéfala, exercendo jurisdição sobre um patriarcado e preservando o princípio da sinodalidade (sínodos), sem jurisdição sobre outras Igrejas Ortodoxas (Ware, 1997).

Tendo isto explícito, e considerando que o papel dos líderes é, exatamente, acompanhar, planejar, liderar e educar (Pereira, 2014), surge a seguinte pergunta de pesquisa: **como funciona avaliar o desempenho e ascender entre os cargos nas Igrejas Católicas e Ortodoxas?**

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo central trazer uma investigação sobre a avaliação de desempenho dentro do ambiente eclesiástico das denominações predominantes que atuam no mundo, explorando a ascensão entre cargos.

1.3 Objetivos Específicos

- Investigar a existência do sistema de avaliação de desempenho nas Igrejas.
- Identificar o modelo de avaliação de desempenho utilizado nas Igrejas.
- Estruturar a hierarquia presente entre o líder máximo, líderes e outros agentes.
- Reconhecer a estrutura entre os cargos presentes e ocupados.
- Identificar a justiça na avaliação de desempenho e ascensão entre cargos.

1.4 Justificativa

Este trabalho tem como razão de existência, o estudo sobre os conceitos de avaliação e gestão de desempenho, que são efetivados nas Igrejas, tendo em vista que são organizações registradas como qualquer outra. Seguindo este raciocínio, o estudo no ambiente eclesiástico é de suma importância à medida que traz as discussões, tanto para o ambiente acadêmico, como para as pessoas pertencentes ou não à religião cristã que, em maioria, desconhecem o processo estudado nesta pesquisa.

As pesquisas acerca da administração de Igrejas, é muito pouco explorada na academia e, isto ocorre pelo fato que estas pesquisas são colocadas em discussão apenas pelos praticantes da fé cristã, inseridos dentro das universidades (Monzatto, 2013). Sendo assim, a administração eclesiástica não pode ser considerada uma área totalmente a parte dos estudos e institutos de pesquisa, podendo ser estudada e pesquisada de maneira ampla por pessoas pertencentes ou não à fé.

De acordo com Monzatto (2013), dentro das Igrejas, os conceitos administrativos são aplicados e utilizados em sua totalidade, já que são organizações comuns e semelhantes às que

atuam em outro setor da sociedade. Ou seja, é importante trazer estes conceitos com mais frequência para dentro do debate acadêmico, buscando conciliar a aplicação real dentro das Igrejas com estudos contínuos sobre administração eclesiástica. Dessa forma, os integrantes e praticantes da fé podem aplicar de maneira mais eficiente a liderança dentro dos templos religiosos.

Além disso, a ideia da avaliação, do desempenho e da ascensão entre cargos nas Igrejas, até a chegada em um máximo, como o Papal, mostra-se um tema atual, tendo ocorrido no período de realização deste trabalho, a escolha e eleição do novo Papa, Leão XIV. Assim, a pesquisa se faz fundamental, para a academia, socialmente para a comunidade cristã e desconhecedores do processo, e traz consigo um aspecto de novidade, devido à atualidade e presença do tema no mundo.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta presente revisão, será contextualizado o ambiente eclesiástico e como ele deve ser considerado uma organização hierárquica pertencente à pesquisa e estudo. Será também discorrido a avaliação e a gestão de desempenho aplicadas, destacadamente, ao ambiente das Igrejas, utilizando-se de bases teóricas e fazendo a racionalização entre os conceitos e autores pertencentes ou não, a esses ambientes.

Anteriormente a aplicação desses conceitos nas Igrejas, será descrito como a sucessão apostólica é importante para a avaliação, que neste ambiente são inseparáveis. Além disso, serão apresentados alguns modelos de avaliação do desempenho, a fim contrastar com com o modelo real aplicado nas Igrejas, que serão identificados no decorrer desta pesquisa, e em como eles podem influenciar na tomada de decisão, interação e escolha dos líderes.

Tendo em vista as diferenças e muitas semelhanças entre as Igrejas do Ocidente e as do Oriente, principalmente em relação à hierarquia, será apresentado também um panorama histórico a respeito da gestão da Igreja Católica e da Igreja Ortodoxa, as quais diferem na ideia do líder máximo (Papa ou Patriarca), na ascensão entre cargos e claro, em alguns aspectos teológicos. Estes pontos são importantes a serem destacados, porque foram essenciais no acontecimento do Grande Cisma de 1054, que também será descrito nesta pesquisa, sendo o principal gatilho na separação da Igreja geograficamente.

2.1 Administração Eclesiástica

O termo “eclesiástica”, vem da palavra grega *εκκλησια*, que ao transliterar para o português forma ekklesia, e significa uma pequena assembleia em que os povos se reuniam, os cristãos primitivos, para discutir questões relacionadas a fé, em uma comunidade organizada. Essa origem da palavra mostra que a Igreja sempre reuniu esforços coletivos para sua própria expansão, ainda que fosse de maneira menos formal do que nos dias de hoje (Proskuneo Journal, 2024). Para conceber um conceito para a administração de Igrejas, diversos autores descrevem a administração eclesiástica como o conjunto de práticas desempenhadas para garantir o mantimento e crescimento da comunidade cristã. Por exemplo, Dondokambey, Husen e Tumiwa (2025) escrevem em seus textos que administrar a Igreja envolve processos ordenados, planejados e constantemente avaliados, que abrangem desde gestão de pessoas até o uso eficiente dos recursos financeiros da instituição.

Monzatto (2013), uma autora brasileira, continua esta argumentação de forma semelhante, ela aponta que as atividades devem ser feitas de maneira ordenada e planejada, a fim de dar resultados eficientes para a Igreja. Ademais, ela descreve que a administração eclesiástica é uma temática pouco explorada no meio da pesquisa e no próprio campo da administração, onde apenas a parcela que professa a fé se interessa por desenvolver o tema.

Pode-se dizer que há um erro em achar que administrar a Igreja significa apenas cuidar da parte espiritual, das orações, dos sacramentos ou do ensino bíblico (Welch, 2011). Na verdade, a administração eclesiástica moderna, até mesmo a primitiva, abrangem o planejamento forte, a organização de departamentos, a coordenação de equipes, que se pode traduzir nos ministérios, a delegação de funções, o controle e monitoramento de recursos (Heward-Mills, 2015). Sendo assim, Monzatto (2013) argumenta que é importante que a Igreja tenha metas e objetivos factíveis para reunir os esforços de toda a comunidade cristã e, assim, alcançá-los. E isto, se reflete na Igreja de maneira que cada equipe dentro da Igreja, possui integrantes únicos e que trabalham com funções bem delimitadas e únicas.

Tendo isto em vista, vários estudos e pesquisas dentro do ambiente eclesiástico definem que a Igreja trabalha em longo prazo no seu planejamento, montando um cenário futuro, focando na missão de existência, visão, valores, objetivos. Por exemplo, um estudo bem recente feito pela Theologia Viatorium (2025), pelos autores Sichula, Nanthambwe e Magezi, estudantes da vida organizacional e de teologia na África do Sul, relata que os aspectos citados antes, não são suficientes. De acordo com Sichula et al (2025), é necessário revisar e atualizar

os elementos à medida em que a realidade da comunidade se transforma, levando em conta as tendências sociais e as necessidades dos membros e do contexto.

Para comprovar esta argumentação, o Proskuneo Journal (2024) mostra que a estrutura organizacional da Igreja aparece de forma evidente e explícita ao reunir objetivos e metas que orientam a comunidade a obter resultados concretos e, de forma mais implícita, à medida em que percebe a necessidade de mudanças breves, em uma expressão comumente usada por cristãos, 'sinais dos tempos', para designar a necessidade de observar a atualidade e a tradição, ambas ao mesmo tempo, para que nenhuma se sobressaia ou que a Igreja fique retrógrada. Esse conceito de adaptação é uma clara evidência da gestão da mudança presente nas Igrejas por parte dos fiéis. É por meio dela que a comunidade consegue não se estagnar e renovar os líderes durante os séculos, capazes de conduzir o corpo da Igreja com sensibilidade e competências técnicas e interpessoais (Theologia Viatorium, 2025).

Um ponto muito importante trazido pelos autores Boggs & Fields (2010) é a cultura organizacional dentro da Igreja, um fator de influência no comportamento dos membros e na dinâmica do ambiente eclesiástico. Os valores compartilhados entre a comunidade, os estilos de liderança, a comunicação e o clima organizacional, impactam muito na efetividade dos ministérios. Pode-se dizer que, com isto exposto, administrar bem uma Igreja, não é apenas construir funções, mas se dedicar a um ambiente acolhedor e coerente com os valores.

Para finalizar a conceituação da administração eclesiástica, ou mais comumente chamada de gestão nas Igrejas, pode-se destacar a forte importância da governança dentro deste ambiente. É por meio da governança eclesiástica que é possível ter transparência na prestação de contas, na escolha e definição dos líderes, nos mecanismos de controle dos sacramentos. Dondokambey et al (2025), conclui que, nos dias de hoje, a sociedade tem muita expectativa social e exigências legais em como as instituições se comportam em, por isso, as Igrejas podem e poderiam se portar de forma semelhante às organizações sem fins lucrativos, adotando boas práticas de governança, sem perder a identidade espiritual. É evidente que estas boas práticas fortalecem a comunidade, a confiança entre ela, evita conflitos e assegura a sobrevivência da Igreja, como ocorreu durante todos os primeiros anos de perseguição, até ela se tornar o maior corpo organizado no século XVI.

2.2 A gestão histórica da Igreja

Segundo Couto (2019), a igreja cristã se desenvolveu significativamente até os dias recentes, se adaptando às transformações culturais, sociais e políticas. Na efetivação da Igreja (século I), as comunidades se organizavam de maneira simples e descentralizada, os apóstolos e discípulos se dedicavam à liderança espiritual, ao passo que a tomada de decisões administrativas ficava por parte das assembleias coletivas, mostrando uma estrutura comunitária e participativa. Kelly (2015), contribui com essa ideia da simplicidade dizendo em seus textos que, nos primeiros séculos a relação entre os cristãos era comunitária e relacional, refletindo no ambiente judaico-helenístico, onde o cristianismo tem origem.

Nos séculos II ao V, que ficou conhecido como Período Patrístico, a expansão do cristianismo já tinha se tornado um fato, acumulando inúmeros fiéis pelo mundo todo, mas principalmente na Europa, Ásia e Oriente Médio. Neste período, Couto (2019) destaca que a própria expansão começou a exigir mais organização da parte administrativa e, assim, os bispos passaram a exercer papéis mais definidos, observando e, por vezes, comandando as comunidades locais. Foram criados os conselhos, concílios e sínodos para discutir (debater) as doutrinas e práticas da fé, para garantir a uniformidade e comunhão eclesiástica.

No período da Idade Média (séculos V ao XV), após a queda do império romano, a Igreja se consolidou oficialmente na Europa, assumindo funções políticas, sociais e administrativas, se tornando um ponto de referência e estabilidade para a sociedade europeia naquele momento (Brown, 2013). O cristianismo se tornou em alguns locais, a religião oficial do Estado. A partir destes séculos, a Igreja se tornou uma das, se não a instituição mais influente da época, consolidando-se pelo ocidente.

Desde os primeiros séculos a estrutura hierárquica eclesial já era bem definida, porém neste período ela fica ainda mais complexa, com níveis ainda mais claros tendo agora não apenas a ideia do desenvolvimento espiritual, mas também a gestão de propriedades e recursos financeiros, que fugiam das responsabilidades reais do papado (McGrath, 2017). Neste mesmo período, Pelikan (1971, 1974, 1989) mostra que a hierarquia eclesiástica ficou definida da seguinte forma: o Papa no topo, seguido por cardeais, arcebispos, bispos, e clérigos locais, sendo que o Papa era, desde aquela época até os dias de hoje, considerado o vicário de Cristo na terra.

Na época moderna, contemporânea e atualmente, Fraggioli (2020) argumenta que que a Igreja teve que redefinir sua administração, diante do crescimento da secularização e de concepções de Estado laico. Isto mostra que a Igreja não parou de evoluir e se adaptar,

principalmente com o crescimento dos meios de comunicação, o crescimento da escolaridade e do pensamento crítico. A separação entre a Igreja e o Estado foi um marco significativo em todos os países que professavam o cristianismo, com exceção do Vaticano, notadamente após a proclamação contínua de repúblicas e consolidação de democracias. Além disso, a profissionalização administrativa aumentou significativamente, e no próprio Concílio Vaticano II, foi reconhecido que alguns modelos de gestão deveriam ser incorporados na gestão da Igreja.

Então, pode-se dizer que a Igreja neste momento medieval, exatamente no período da idade média, se tornou, não unicamente uma autoridade espiritual, mas também participou de uma gestão complexa de recursos, governando propriedades, universidades, hospitais, tribunais e redes diplomáticas (Duffy, 2009). Esta consolidação como uma instituição participante até mesmo do governo, ou do Estado propriamente dizendo, se deu paralelamente ao fortalecimento das instituições monárquicas (Mair-Harting, 2014) que agradavam mais à sociedade da época do que instituições democráticas. Todos esses só evidenciam que a crescente institucionalização da Igreja naquele período e como participante dos recursos quase que em totalidade, era algo inevitável nesse período por conta de toda sua influência política e social (Küng, 2005).

Por fim, a compreensão histórica da gestão da Igreja, mostra que existiu durante todos esses anos, um processo contínuo de transformação organizacional. O desenvolvimento das estruturas eclesiásticas acompanhou de maneira visível historicamente as mudanças, culturais, sociais e políticas da humanidade, e não apenas de uma sociedade. Ou seja, a Igreja foi capaz de adaptar as suas formas de governo, ou sua gestão, de acordo com cada período em que esteve (Pramudya et al, 2025). No começo a comunidade se organizava bem tranquilamente, apesar das perseguições, sem se revelar tanto, de pouco em pouco, depois se tornou gigante em um período que até as heresias eram consideradas crime no Estado, em que até o rei era considerado com poderes divinos, mesmo este governante não fazendo parte dos ministérios da Igreja. Nos dias de hoje, a Igreja viu uma oportunidade nas redes sociais e nos meios de comunicação, tendo os padres participando de programas, podcasts, debates e criando vídeos curtos nas redes sociais.

2.2.1. A gestão e operação na Igreja Católica Apostólica Romana

A Igreja Católica Apostólica Romana detém uma estrutura administrativa complexa e hierárquica, e que foi evoluindo ao longo dos séculos para atender as necessidades espirituais, sociais e administrativas dos fiéis, mesmo mantendo a tradição dos apóstolos. Ainda é importante ressaltar que esta é uma Igreja considerada hegemônica e ocidental, com mais de 1,4 bilhões de integrantes por todo o mundo, segundo a coleta de dados da Agência Fides, e destacado pelo portal de notícias do Vaticano (Vatican News, 2025)). A partir deste princípio, de fato é necessária a organização em várias instâncias, tendo em vista o tamanho da Igreja, e isto é reconhecido por Mendonça (2012), que declara a presença destas instâncias tanto em níveis locais e menores, quanto em nível central e abundante, para assegurar funcionamento e a harmonia da instituição, bem como a comunhão entre as igrejas menores e maiores.

A plenitude da complexidade operacional da Igreja Católica, se faz entendido com a forma com que Mendonça (2012) aborda cada uma das instâncias, que serão descritas ao decorrer deste texto, e são divididas em: paróquias, dioceses, províncias eclesiásticas, e cúria romana.

As paróquias são consideradas as unidades mais básicas das Igrejas, em que os fiéis podem participar ativamente da administração e das atividades religiosas. Possuem como líder um pároco, que ministra os sacramentos e as liturgias. Esta instância utiliza recursos financeiros, aspectos sociais e pastorais, o que requer habilidades sinceras de gestão para atender as necessidades da comunidade local.

As dioceses são definidas como o conjunto de paróquias lideradas por bispos que monitoram as atividades pastorais. Nelas, podem ser encontradas a presença de recursos humanos, recursos financeiros e materiais, além de promover a formação contínua dos fiéis e ascensão dos cargos/postos.

As províncias eclesiásticas são o agrupamento de diversas dioceses lideradas por um arcebispo metropolita. Nesta instância, a coordenação macro e regional, bem como a criação de políticas pastorais comuns, garantem a unicidade e a comunhão da Igreja como um todo.

A cúria romana é o conjunto de órgãos administrativos que assistem o Papa na universalização e operação da Igreja. Nela, são encontrados os dicastérios (departamentos), as congregações, os tribunais, os conselhos pontifícios, e a Secretaria de Estado. Cada um dos setores dentro dos dicastérios tem funções específicas, que podem ser a nomeação de bispos e/ou questões doutrinárias.

Pode-se dizer que, a Igreja Católica Romana se desenvolve consideravelmente após a junção do Estado-Igreja, quando o catolicismo se torna religião oficial do Império Romano, como destacado por Wagner *et al.* (2024), e entre os séculos a Igreja agiu de maneira muito mais centralizada, permitindo controlar territórios, administrar recursos de maneira eficiente e expandir a influência, com o próprio clero ocupando cargos administrativos e funções sociais importantes. Ainda sobre os recursos, Mendonça (2012) explica que a gestão não passa apenas por aspectos financeiros, mas também em aspectos patrimoniais, onde ela é realizada por organismos muito específicos, como a Administração do Patrimônio da Sé Apostólica (A.P.S.A.), e que garantem a transparência e eficiência gestão de recursos móveis e imóveis da Igreja.

2.2.2. A gestão e operação na Igreja Ortodoxa

A Igreja Ortodoxa, por mais que possua muitas e, majoritariamente, similaridades com a Igreja Católica, também possui diferenças pontuais, não só em questões teológicas, mas também na parte administrativa. O Pe. Raymond J. de Souza (2017) descreve em seus textos à *Catholic Herald*, que é uma Igreja perseguida em alguns momentos da história, até mesmo nos dias de hoje, e se extende pelo Oriente, que não é de maioria cristã. O Pe. Souza (2017), utiliza as expressões total e brutal para descrever as perseguições sofridas pela comunidade ortodoxa, que ocorrem com a crucificação e assassinato dos fiéis, dentro e fora da própria Igreja. A ortodoxia conta atualmente com cerca de 300 milhões de integrantes pelo mundo, de acordo com o *Pew Research Center*, que realiza pesquisas sobre religião e crenças.

No aspecto administrativo, a Igreja Ortodoxa também sempre evoluiu de acordo com o tempo para atender as comunidades locais espiritualmente, mantendo e preservando as tradições apostólicas. Voltando-se ao foco da gestão das Igrejas Ortodoxas, apesar de não se ter tanto acesso às informações específicas de gestão, muito por conta da perseguição, Loiacono (2005), descreve que a gestão eclesiástica mantém o padrão de paróquias que se comunicam com as autoridades superiores, que são os bispos, e a autoridade máxima, os Patriarcas. É possível observar que a ortodoxia, apresenta uma hierarquia entre cargos muito semelhante a hierarquia Católica Romana, porém com a ausência e o não reconhecimento do Papa, como autoridade máxima, nem vicário da pessoa de Jesus.

Em termos financeiros, o arcebispo ortodoxo Chrysostomos II, falecido em 07 de novembro de 2022, se dispôs a hipotecar os bens da Igreja para ajudar na crise na ilha do Chipre, lugar este onde ele foi protagonista do movimento ecumênico por muito tempo (Vatican News, 2022). Em uma reunião com o presidente Nico Anastasiades, ele disse: "todo o espólio da igreja está à disposição deste país para prevenir o colapso da economia" (O Globo. 2013; SIC Notícias, 2013). A partir da caridade, a hipoteca de bens na Igreja Ortodoxa só pode ser feita desta maneira, já que muitas delas funcionam também de maneira autônoma, de acordo com a autoridade ou permissividade do patriarcado. Ou seja, a ortodoxia, apesar de ter um patriarcado definido, em alguns momentos funciona de maneira mais descentralizada e permite às Igrejas agirem com mais liberdade nas tomadas de decisão, tendo em vista o contexto e as tradições locais. Além disso e por fim, Chrysostomos II teve foi muito importante para o povo, denunciando opressões que os cristãos do Chipre sofreram em vários âmbitos e, no seu memorial está: "Seu amor pela Igreja e sua contribuição para ela também podem ser vistos também pelo grande número de igrejas que ele reparou, restaurou, erigiu e inaugurou".

2.3 O Grande Cisma de 1054

A palavra cisma pode causar uma certa estranheza em algumas pessoas, já que possui diferentes significados dependendo da forma coloquial ou acadêmica utilizada. Segundo o dicionário da *Oxford Languages*, o primeiro e principal significado de cisma é, hostilidade gratuita, que gera uma certa desconfiança ou antipatia. No contexto religioso, este mesmo dicionário define a palavra cisma como a separação de uma pessoa ou grupo pertencente a uma coletividade. Foi exatamente o que ocorreu com a Igreja que até certo momento na história, era por natureza apostólica e universal.

Sendo um marco na história para declarar a separação entre a Igreja Católica Romana e a Igreja Ortodoxa, que um dia estavam unidas, *O Grande Cisma de 1054* evidenciou algumas divergências pontuais entre as interpretações da Igreja sobre o texto sagrado (bíblia), a tradição apostólica, e as divergências administrativas, como Silva (2019) enfatiza.

Silva (2019), no intuito de revelar que o Grande Cisma não foi um acontecimento sem precedentes, como um acaso e momentâneo, deixa evidente em seus textos que uma série de elementos teológicos, políticos e gerenciais, foram se acumulando ao longo dos séculos até chegar o evento que decretou a divisão entre as Igrejas.

A partir disto, Smith (2014) explicita que as diferenças teológicas vêm de uma cláusula administrativa, a cláusula da *Filioque*, que significa "e do Filho", neste caso se referindo à pessoa de Jesus. A Igreja Católica, a partir da adoção desta nova cláusula, ocorrida no Terceiro Concílio de Toledo (589), definiu para o ocidente que a Santíssima Trindade é formada com o Espírito Santo, procedendo do Pai e do Filho (Congar, 1959). A definição se deu desta forma, pois a nova cláusula inseriu no Credo Niceno-Constantinopolitano (primeiro credo oficial da Igreja), a expressão "e do Filho" para declarar a procedência do Espírito Santo, ficando conhecida como a versão latina do Credo (Smith, 2014). Por outro lado, a Igreja Ortodoxa rejeitou a inserção da *Filioque*, e não adota a nova cláusula como um de seus documentos, entendendo que o Espírito Santo procede apenas do Pai (Lossky, 2002). É importante ressaltar que existem inúmeros estudos teológicos de ambas as Igrejas a respeito da Trindade, com centenas de pontos e contrapontos, e a realidade não pode ser resumida a uma cláusula ou a apenas um versículo bíblico dos primeiros anos de atuação da Igreja.

Ainda nos aspectos administrativos e operacionais, Silva (2019) apresenta algumas divergências. Enquanto a Igreja Católica Romana reconhece o Papa como autoridade máxima e infalível da Igreja, sendo o vigário (representante) de Cristo, tendo suas decisões centralizadas e acatadas pelas comunidades como um todo, a Igreja Ortodoxa faz uso de uma estrutura de

concílios, com autoridades compartilhadas entre os Patriarcas, de diversas igrejas autocéfalas, porém submetidas a eles.

Além disso, uma diferença pouco conhecida na gestão das duas Igrejas, mas também litúrgica, é a forma como se utiliza o pão eucarístico, onde a Católica faz uso do pão ázimo e sem fermentação para simbolizar a pureza de Jesus, e a Ortodoxa usa o pão fermentado que simboliza a ressurreição e presença do mesmo Jesus na eucaristia (Taft, 1992). A título de curiosidade, mais algumas diferenças são: a doutrina do Purgatório, que consiste na purificação da alma antes da vida eterna no céu, aceita pela Católica (Ratzinger, Papa Bento XVI, 2005), mas rejeitada pela Ortodoxia, e o dogma da Imaculada Conceição, em que Maria, mãe de Jesus, foi concebida sem pecado para gerá-lo no ventre, aceita também pela Católica, mas não reconhecida pela tradição Ortodoxa (Silva, 2022). Assim, a própria existência do pão eucarístico, com suas características (fermentado ou não), reflete diretamente no controle do produto em questão e na gestão de suprimentos (Melo et al, 2021), onde as Igrejas precisam se dedicar na produção e estoque dos pães, e na relação com os fornecedores, para garantir uma eucaristia saudável aos fiéis que a frequentam.

Sendo assim, é importante insistir que, apesar do grande cisma, ambas as Igrejas estão em comunhão com a ideia central do cristianismo, com a sucessão apostólica, os sacramentos, o batismo, a eucaristia e a ênfase na Trindade. Este resumo pode ser encontrado nos documentos (cláusulas) do *Credo de Nicéia*, *Credo Niceno-Constantinopolitano*, e o *Credo de Atanásio*.

2.4 A sucessão na Igreja Católica Apostólica Ortodoxa

A autoridade conferida e transmitida pela pessoa de Jesus Cristo aos apóstolos e seus sucessores, os bispos, é uma das questões centrais da eclesiologia Católica Romana e da Ortodoxia. A partir da sucessão apostólica, é possível a ambas as Igrejas conservarem, de maneira contínua e visível, a missão no seio da Igreja (*Encyclopedia Britannica, 2025*). Também é através dela que é possível conferir historicamente se a Igreja faz parte do corpo estabelecido por Cristo, já no primeiro século, fazendo uma simples regressão ao apóstolo Pedro, conhecido religiosamente como São Pedro, e relatado nos manuscritos como o primeiro edificador da Igreja após Jesus.

Para entender como as pessoas são avaliadas e selecionadas dentro da Igreja, é preciso entender antes como a comunidade cristã se organizou durante todos esses séculos e o que as palavras que definem a Igreja significam.

Após a morte da pessoa de Jesus, os primeiros cristãos, que eram também etnicamente judeus, começaram a se reunir em uma pequena assembleia, para pensar em sua sobrevivência diante da perseguição do império romano, juntamente com os doutores da lei, que seguiam a Torá (תּוֹרָה), o antigo testamento, à risca (Dunn, 2006). Foi bem neste momento de reunião que a comunidade decidiu que deveria haver alguém na "linha de frente", como líder, a fim de orientar a Igreja do que fazer e do que seguir (sacramentos, sobrevivência, entre outros). Além disto, foram definidos os principais sentidos e características da Igreja, adotando-se palavras que a comunidade podia identificar entre si e apresentar ao mundo (Küng, 2012). Estas palavras, apesar de não estarem presentes em cada um dos lugares físicos de Igrejas, sempre foram utilizadas para referenciar os cristãos que se reúnem entre os séculos (McGrath, 2017)

Para ficar ainda mais claro, é importante destrinchar essas palavras a fim de entender a aplicabilidade delas diante das Igrejas. A partir de definições do dicionário *Oxford Languages* (*2025, atualizado*), tem-se o significado das palavras que identificam a comunidade.

'Igreja': entende-se como igreja ou igrejas, o grupo de pessoas ou a comunidade que se reúne, composta por cristãos, formando um corpo social organizado, instituído por Jesus Cristo.

'Católica': esta palavra, no seu mais puro sentido, significa universal. O conhecimento estudado pela Igreja não deve ser reservado, mas sim acessível a todos os povos. Foi e ainda é usada para representar a totalidade da fé em comunhão.

'Apostólica': própria e procedente de apóstolos. A conexão direta e a derivação da origem, ensinamentos e autoridade dos apóstolos. Isto significa que a liderança da Igreja foi passada de geração em geração, tendo os líderes escolhidos "a dedo", minuciosamente, com

critérios. A autoridade é vista como proveniente de São Pedro e dos apóstolos, através da sucessão.

'Ortodoxa': em seu mais puro sentido, significa a verdade reta, ou seja, a verdade caminhando em linha reta, em uma direção, sem meias verdades. Dentro do contexto teológico, é usado para designar que a fé e a verdade, apesar de serem acessíveis a todos, não variam, não dependem de crenças, mas só de si próprias, sendo únicas e, portanto, verdadeiras.

Pode-se dizer que até certo ponto na história, a Igreja era "una" e estava em comunhão, considerando a liderança episcopal. Porém, em um certo momento na história, mais especificamente no ano de 1054, ocorreu uma certa hostilidade, não agressiva, entre os cristãos ocidentais e os cristãos orientais, a respeito de quem deveria liderar a Igreja em profunda comunhão. Este momento conhecido como "O Grande Cisma de 1054", foi responsável pela separação entre a Igreja do Ocidente que ficou delimitada como Católica Romana, e a Igreja do Oriente que ficou delimitada como Ortodoxa, ambas seguindo o apostolado. Isso significa que, até a separação desta Igreja "una", todas estas palavras, católica, apostólica, e ortodoxa, podiam ser aplicadas e usadas para definir a Igreja cristã.

Portanto, a sucessão apostólica é o aspecto natural e da vida da Igreja que mostra a dependência da comunidade presente de Cristo, através daqueles que Ele mesmo enviou (International Theological Comission, 1973). Isto se traduz de tal maneira que caracteriza a Igreja de possuir, além de uma sucessão numérica e administrativa, uma garantia histórica por meio daqueles que recebem o ministério apostólico. Assim, pode-se dizer que a sucessão é inseparável da compreensão da Igreja como apostólica, onde os pais da Igreja, os apóstolos, deixaram bispos como seus sucessores e lhes entregaram a autoridade episcopal. Por meio dela, as Igrejas assimilam que os sacramentos e a ordenação (cargos), são válidos porque os bispos têm uma conexão visível com os apóstolos.

2.5 A avaliação de desempenho, aplicada às Igrejas

Pode-se dizer seguramente que a avaliação de desempenho (AD) é o processo sistemático capaz de identificar, medir e administrar o poder e o desempenho humano que um indivíduo possui ao liderar os demais pertencentes à organização. A partir dela, também é possível avaliar os ocupantes de menores cargos, além dos líderes, e é exatamente isso que faz dela uma ferramenta essencial para subsidiar decisões de natureza administrativas e orientar o desenvolvimento das pessoas (Lucena, 1992). Em uma de suas obras de conceituação, Lucena (2012) enfatiza que a avaliação deve ser vinculada e, portanto, nunca separada de critérios claros e ao próprio contexto organizacional. Ou seja, não pode ser considerada uma forma de medir isoladamente a ação de alguém, mas sim um sistema de fato, que conecta o desempenho individual aos objetivos e metas da organização.

No ambiente eclesiástico, não é diferente. A avaliação de desempenho deve sempre estar voltada a atingir com excelência os objetivos da comunidade cristã. Lima (2019) argumenta que estes objetivos e/ou propósitos são em essência não comerciais, muito menos são sobre venda. Na verdade, para ele o propósito fundamental é declarar o evangelho revelado por Deus a todos os povos e cuidar das pessoas mais necessitadas, em um ato de caridade e amor ao próximo. Por este motivo a Igreja, apesar de ser uma instituição registrada como qualquer outra, não se assemelha em totalidade com outras organizações governamentais ou empresariais. Isto se explica pelo fato de que a missão eclesiástica e seus atuantes, não se trata de um mero assistencialismo, tão pouco precisam de um sistema de recompensa por esforço. É exatamente isso que diferencia, ao mesmo tempo que assemelha, a Igreja de outras instituições, apesar das muitas e em maioria, semelhanças, o líder deve servir e não ser servido, deve recompensar e não ser recompensado de acordo com seu esforço (Lima, 2019).

É importante ressaltar que há de fato uma evidente ascensão entre cargos nas Igrejas. Sendo assim, Lima (2019) enfatiza que os integrantes devem participar de uma maneira comprometida e espontânea, mesmo que o processo de preenchimento de um cargo na Igreja, tenda a seguir a normalidade de todas as outras organizações. Esta normalidade que respeita a individualidade, o temperamento, a motivação, e principalmente, o conhecer da fé, já que desta forma, o membro percebe amplamente a natureza da Igreja e se sente pertencente a ela, pertencente à comunidade (Lima, 2019).

2.6 Gestão do desempenho, aplicada às Igrejas

Pode-se definir como gestão de desempenho (GD), o conjunto de práticas que utilizam os resultados da própria avaliação de desempenho feita anteriormente a fim de desenvolver capacidades e promover pessoas. É partir dela, em conjunto com a avaliação, que é possível verificar se há ética no momento da liderança, ou na própria ascensão entre cargos. Pode-se dizer, portanto, que ela é a aplicação prática da avaliação de desempenho, se preocupando efetivamente na metodologia (instrumentos ou modelos usados) e na justiça esperada (Bergamini, 2013).

Tendo isto exposto, um bom líder e um bom ocupante de quaisquer outro cargo, dentro do ambiente eclesiástico, deve ao mesmo tempo que educa, lidera e acompanha, utilizar de evidências observadas previamente, recusar arbitrariedades ou ser arbitrário, e tomar decisões transparentes. Tonet (2006) define que a GD torna a organização como um todo, tanto estratégica, visto que alinha as competências aos objetivos e metas, como social, envolvendo troca de conhecimentos e construção coletiva de capacidades (Tonet, 2006). Ela ainda argumenta que a GD possui uma breve/estreita relação com a gestão por competências e a gestão do conhecimento. Isto se explica pelo fato de que cumpre, ao mesmo tempo, uma função estratégica, alinhando competências às metas organizacionais, e uma função social, trazendo aprendizagem, partilha de conhecimento e desenvolvimento coletivo (Ulrich, 2020).

Para dar ênfase a certas qualificações nos cargos, Lima (2019) evidencia que nem todo profissional que se diz gestor, pode exercer o seu cargo na Igreja com eficiência, e ele relata que o gestor deve também pertencer à fé, através dos ministérios. Isto ocorre porque, segundo o entendimento do catolicismo e até na ortodoxia, o integrante e os líderes devem fazer parte do corpo da Igreja, participando e guiando ativamente dentro e fora da comunidade.

Assim, a gestão de desempenho, é um processo contínuo que engloba a avaliação, o feedback, o retorno, o desenvolvimento e o acompanhamento, garantindo que as decisões de liderança, promoção e reconhecimento sejam éticas, transparentes e fundamentadas em evidências observáveis (Aguinis, 2019). Pode-se dizer que a GD é a própria aplicação prática e estruturada da avaliação de desempenho, com o cuidado e atenção à justiça nos processos e na equidade dos instrumentos utilizados (Armstrong, 2020).

2.7 Os diferentes métodos e modelos de avaliar o desempenho, aplicados às Igrejas

Tendo em vista que para a execução desta pesquisa, é necessária uma investigação, não só da existência, mas também do tipo de avaliação de desempenho aplicado dentro do ambiente eclesiástico, será utilizado o entendimento e argumentação de Alonso Luiz Pereira (2014), acerca das metodologias mais utilizadas e estudadas.

Segundo ele, desde as primeiras vivências do homem na Terra, pelo menos alguma forma de se avaliar o desempenho foi utilizada. Ele ainda utiliza a expressão "com toda certeza", porém não sabe dizer se era feita de maneira objetiva ou subjetiva, se tornando ainda uma incógnita por falta de evidências. A partir do momento em que as organizações foram se formalizando, as pessoas perceberam que era preciso avaliar os resultados obtidos pelos integrantes, e foram criando modelos e métodos para se quantificar e/ou qualificar o desempenho (Pereira, 2014).

Dentre as mais utilizadas, tradicionais, também criticadas e colocadas em xeque, podem ser citadas: a *comparação simples* ou *atribuição de grau*, a *comparação binária*, a *escolha forçada*, a *escala gráfica*, as *frases descritivas*, os *incidentes críticos*, e a *avaliação de atividades*. Por outro lado, abandonando todo o tradicionalismo destas citadas, tem-se a *avaliação por objetivos*, que Pereira (2014) define como moderna e preocupada com o futuro.

Nos próximos parágrafos, serão descritos cada um destes métodos, utilizando-se de escalas e quadros, para exemplificar o funcionamento e, como eles podem influenciar e serem aplicados para a escolha de um Papa, no caso da Igreja Católica, ou de um Patriarca, da Igreja Ortodoxa. Em uma próxima etapa, após a investigação do sistema de avaliação de desempenho utilizado e da existência dele nas Igrejas, poderá ser discutido também para cargos menores, como padres e diáconos, porém neste primeiro momento será discutido apenas para o cargo máximo.

2.7.1. Comparação Simples ou Atribuição de Graus

Sendo o método considerado o mais rudimentar, ele avalia o desempenho das pessoas com base em uma escala predeterminada, variando de muito ruim a excepcional (Pereira, 2014). Nela, são escolhidas 3 pessoas de uma equipe, que serão a base de comparação para avaliar o desempenho do restante da equipe dentro da escala (ver Quadro 1). Este método é criticado, pois ele se prende a uma comparação impossível de fugir, se prendendo ao passado e a um padrão sistemático.

Dentro do contexto eclesiástico, este método não seria eficiente para a escolha do Papa, nem do Patriarca. Isto se explica pelo simples fato de não permitir nem um sequer diálogo entre os possíveis líderes e o restante dos integrantes, tornando difícil a criação dos programas de aperfeiçoamento e da própria avaliação dos resultados (Pereira, 2014).

Escala	Graus de Desempenho	Parâmetro	Demais Pessoas da Equipe
1	DESEMPENHO MUITO RUIM	Mônica	Hélio
2	DESEMPENHO RUIM		Silva
3	DESEMPENHO REGULAR	Pedro	Francisco
4	DESEMPENHO BOM		Hugo
5	DESEMPENHO ÓTIMO		Ricardo
6	DESEMPENHO EXCEPCIONAL	André	Sueli

Quadro 1 – Avaliação pela comparação simples/atribuição de grau
Fonte: Pontes (1999, p. 34).

2.7.2. Comparação Binária

Neste método, o processo de avaliação ocorre também por meio de uma comparação de cada indivíduo com todos os outros integrantes, a partir de uma tabela de dupla entrada (ver Quadro 2). Nele, utiliza-se de sinais básicos de adição (+), para indicar um melhor desempenho, ou subtração (-), para indicar um pior desempenho em relação à outra pessoa comparada, tendo estes sinais, respectivamente, o valor de 1 ponto e o valor de 0 pontos (demonstração no Quadro 2). No final da avaliação, os pontos totais são somados e é adicionado o valor de 1, a fim de fazer um escalonamento das pessoas com o pior até o melhor desempenho (conferir também Quadro 2).

Este método é definido como precário e, para a escolha de um Papa ou Patriarca também seria. Isto pode ser explicado porque é um trabalho minucioso e que passa a ser ainda mais difícil quanto maior for o número de pessoas a serem avaliadas (Pereira, 2014) e, visto que são muitos e numerosos cardeais a serem avaliados, torna-se um método inoperante.

	Álvaro	Maria	Mônica	Beatriz	Pedro
Álvaro		-	-	+	-
Maria	+		+	+	-
Mônica	+	-		+	-
Beatriz	-	-	-		-
Pedro	+	+	+	+	
Soma 1	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Pontos	**4**	**2**	**3**	**5**	**1**

Quadro 2 – Avaliação pela comparação binária
Fonte: Pontes (1999, p. 37).

2.7.3. Escolha Forçada

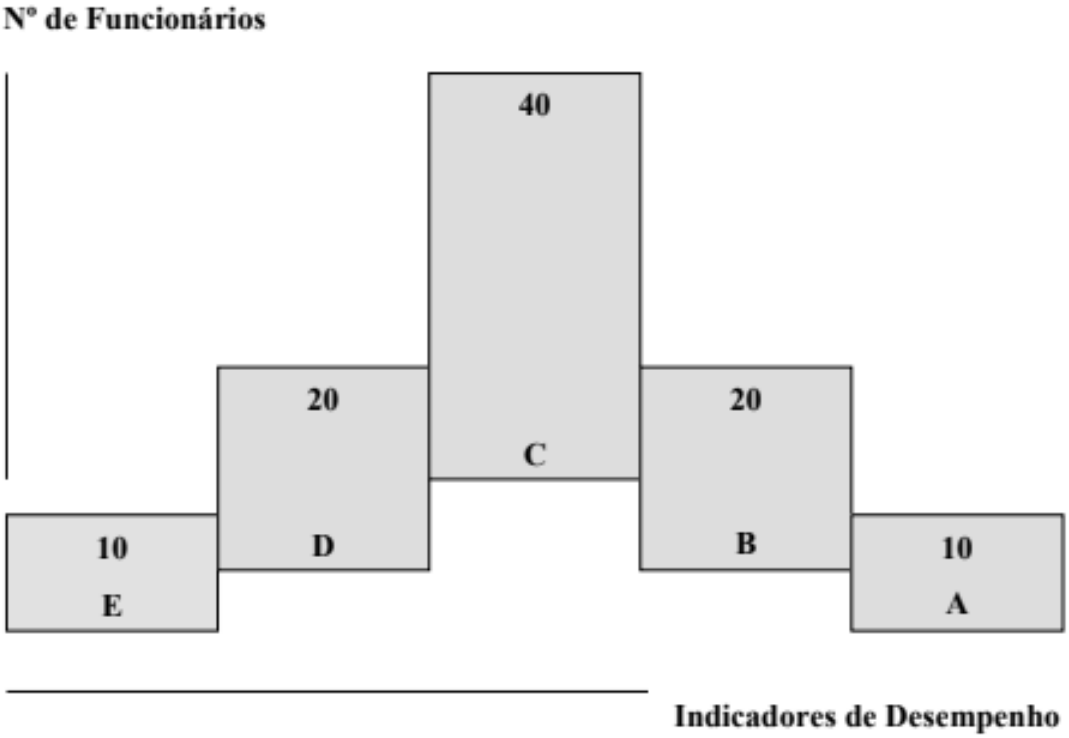
Este é um método que, visava criar um sistema capaz de acompanhar a evolução das doutrinas, traçar perfis de integrantes, e colocar os homens certos nos lugares certos, nas organizações militares; não à toa, foi um método desenvolvido no período da *II Guerra Mundial*, por técnicos americanos, com o intuito de fazer a escolha certa de promoção dos oficiais das Forças Armadas (Pereira, 2014).

Partindo-se do pressuposto de que uma organização deve, necessariamente, possuir uma curva normal de desempenho, segundo este método, a avaliação deve consistir em estabelecer um grupo de parâmetros predeterminado, como um indicador de desempenho, variando de péssimo a ótimo, e a distribuição dos integrantes dentro desses grupos (conforme Quadro 3). Independente do parâmetro utilizado, deve-se observar a clara ideia de que vão ter pessoas com o desempenho abaixo do esperado, algumas dentro do esperado, e ainda, algumas acima (Quadro 4). Vale ressaltar que, apesar de ter sido desenvolvido em uma época bem militarizada e em um período de literal guerra, este método também foi bastante usado em organizações comuns, principalmente ao se decidir sobre concessão de aumentos salariais por mérito, distribuições de prêmios e participações em lucros empresariais, conforme também argumenta Pereira (2014) em seus textos.

Este é um método que, sim, funcionaria muito bem de certa forma nas Igrejas, tanto para a ascensão dos demais cargos, quanto para a escolha do cargo máximo Papal ou Patriarcado. Porém, ele carece de um ponto crucial, a espontaneidade. Sendo um método que foi especialmente usado para recompensar as pessoas de uma organização financeiramente, ele se torna um ponto crítico a ser pensado, se vale a pena realmente implementar nas Igrejas e, suas críticas e estudos a partir de Pontes (1999), indicam que faltará um diálogo entre os níveis hierárquicos e dificuldades em atingir o comprometimento espontâneo já discutido por Lima (2019).

Indicadores de Desempenho	% de Funcionários com Desempenho Esperado
E = Péssimo	10
D = Sofrível	20
C = Regular	40
B = Bom	20
A = Ótimo	10

Quadro 3 – Parâmetro da avaliação pela escolha forçada
Fonte: Pontes (1999, p. 38).



Quadro 4 – Avaliação final na escolha forçada
Fonte: Pontes (1999, p. 39).

2.7.4. Escala Gráfica

Este é o método mais implementado e divulgado pelas organizações e o que possui a mais extensa bibliografia, dentre os tradicionais. É o método que foi estudado, sofisticado e aperfeiçoado durante os anos, que possui na teoria, uma avaliação simples e objetiva de avaliação de desempenho. Contudo, na prática é diferente, ele se demonstra bem subjetivo, avaliando não o desempenho, mas os avaliados em si (Pereira, 2014).

O método consiste em preparar e organizar fichas de avaliação, que contém características um pouco mais descritivas sobre a pessoa avaliada e alguns indicadores de desempenho (Quadro 5) ou pontos (Quadro 6), e que permite identificar os elementos mais requeridos pelas organizações, sendo realmente bem simples e de fácil entendimento (Pontes, 1999). Por outro lado, este método preocupa-se demasiado com o passado e, não permite flexibilidade ao aplicar. Pereira (2014) até argumenta que o avaliador é obrigado a se moldar à ficha durante o processo, o que faz com que ele se comporte como um juiz avaliando/julgando os outros vários réus.

Portanto, para aplicar nas Igrejas, a escala gráfica também funcionaria tranquilamente na escolha de um líder, mas a comunicação entre o avaliador e o avaliado fica prejudicada, e a subjetividade é alta, tornando-a não ideal.

Nome: _____

Assinale com "x" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	A	B	C	D
PRODUÇÃO	☐ Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	☐ Frequentemente ultrapassa as exigências.	☐ Satisfaz as exigências.	☐ Abaixo do exigido. Muito lento.
QUALIDADE: Apresenta exatidão e ordem no trabalho	☐ Excelente apresentação, ordem e exatidão no trabalho.	☐ Com freqüência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	☐ Normalmente, o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	☐ Trabalho relaxado e com grande número de erros.
INICIATIVA/ CRIATIVIDADE: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	☐ Sempre sugere soluções criativas em situações novas.	☐ Às vezes, sugere soluções criativas em situações novas.	☐ Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade.	☐ Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas.
COOPERAÇÃO Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	☐ Sempre com vontade de cooperar com o grupo.	☐ Às vezes, colabora com o grupo.	☐ Somente se solicitado colabora com o grupo.	☐ Não colabora com o grupo de trabalho.

INDICADORES DE DESEMPENHO:
A – Desempenho Ótimo
B – Desempenho Bom
C – Desempenho Regular
D – Desempenho Fraco

Desempenho Global ☐

Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.

Quadro 5 – Avaliação por meio da escala gráfica - indicadores de desempenho
Fonte: Pontes (1999, p. 43).

Nome: _____

Assinale com "x" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO				
	A	B	C	D	PONTOS
PRODUÇÃO	12-11-10 Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	9-8-7 Frequentemente ultrapassa as exigências.	6-5-4 Satisfaz as exigências.	3-2-1 Abaixo do exigido. Muito lento.	
QUALIDADE: Apresenta exatidão e ordem no trabalho	12-11-10 Excelente apresentação, ordem e exatidão no trabalho.	9-8-7 Com freqüência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	6-5-4 Normalmente, o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	3-2-1 Trabalho relaxado e com grande número de erros.	
INICIATIVA/ CRIATIVIDADE: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	12-11-10 Sempre sugere soluções criativas em situações novas.	9-8-7 Às vezes, sugere soluções criativas em situações novas.	6-5-4 Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade.	3-2-1 Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas.	
COOPERAÇÃO Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	12-11-10 Sempre com vontade de cooperar com o grupo.	9-8-7 Às vezes, colabora com o grupo.	6-5-4 Somente se solicitado colabora com o grupo.	3-2-1 Não colabora com o grupo de trabalho.	

INDICADORES DE DESEMPENHO:
A – Desempenho Ótimo
B – Desempenho Bom
C – Desempenho Regular
D – Desempenho Fraco

Desempenho Global ☐

Preencha com o total dos pontos alcançados pelo avaliado.

Quadro 6 – Avaliação por meio da escala gráfica - pontos
Fonte: Pontes (1999, p. 44, adaptado).

2.7.5. Frases Descritivas

Neste modelo, os indivíduos são avaliados por meio de comportamentos bem mais descritivos dessa vez, também predeterminados. Um conjunto de frases é colocado em sequência e em linhas, seguido por duas colunas subsequentes, sendo uma "sim", e a outra "não", (ver Quadro 7). Quem está avaliando, deve assinalar "sim", no valor de 1 ponto, caso o comportamento corresponda ao desempenho do avaliando, e "não", no valor de 0 pontos, caso o comportamento não corresponda. Espera-se aproximadamente 20 linhas de frases, sendo 10 descrevendo um comportamento positivo, e as 10 restantes descrevendo um comportamento negativo. Por fim, os pontos são somados e os resultados são obtidos.

Na aplicação para as Igrejas, este seria um modelo muito bem-vindo e eficaz, pois permite avaliar o comportamento dos possíveis Papas e Patriarcas a serem escolhidos, o que combina com o ponto essencial do comprometimento e espontaneidade, na relação e liderança da comunidade cristã.

DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	SIM	NÃO
É assíduo e pontual.		
Não gosta de obedecer as normas da empresa.		
Interessa-se em aprender novos processos de trabalho		
Sua apresentação pessoal no trabalho deixa a desejar.		
Sua produtividade no trabalho é ótima.		
O resultado final do seu trabalho contém erros.		

Quadro 7 – Avaliação por meio das frases descritivas
Fonte: Pontes (1999, p. 52).

2.7.6. Incidentes Críticos

O modelo dos *incidentes críticos*, como o próprio nome já ajuda na compreensão, busca avaliar os extremos de uma pessoa, mais especificamente o comportamento extremo. Este pode ser tanto positivo, quanto negativo. Assim, Pontes (1999) destaca que o modelo parte de um pressuposto básico de que, no comportamento de cada indivíduo da organização existem alguns traços ou peculiaridades que influenciam os resultados ainda normais, de maneira muito positiva, ou muito negativa. Eles defendem que a intenção final do modelo é encontrar as exceções entre os membros e integrantes, a partir de um ato de observação e registro sistemático dos aspectos positivos e negativos do comportamento da pessoa em diversas situações de desempenho (ver Quadro 8).

Ao aplicar em uma Igreja, este modelo seria de grande ajuda para a escolha de alguém para um cargo de liderança, principalmente um Papa ou Patriarca, mas não como método principal de avaliar o desempenho, visto que liderar o corpo de uma Igreja não depende apenas de um comportamento situacional, é necessário realizar as funções com entendimento profundo da comunidade e exercer bem os ministérios. O modelo poderia muito bem ser aplicado para identificar possíveis excessos do Papa e do Patriarca, a fim de não voltar ao cometimento destes, alinhando com a proposta central do cristianismo de perdão e arrependimento.

Nome: **Unidade:**	
DATA	**INCIDENTE CRÍTICO**
8/jan	Não foi cortês com um cliente ao telefone, quando este reclamava de um produto com defeito. O cliente telefonou para o gerente, efetuando reclamação do atendimento.
18/jan	Não forneceu com exatidão informação requerida pelo cliente, quanto ao prazo de entrega da mercadoria, e foi ríspido em novo telefonema dessa cliente, gerando reclamação, por escrito, do cliente quanto ao atendimento prestado.
18/fev	Resolveu um problema complexo de defeito do produto "Z", elevando a margem de segurança em sua utilização de 95 para 100%, o que mereceu elogios dos clientes e da imprensa.
30/mar	Apresentou um projeto de melhoria do produto "N", que reduziu o tempo de fabricação de 20 para 10 horas.

Quadro 8 – Avaliação por meio dos incidentes críticos
Fonte: Pontes (1999, p. 53).

2.7.7. Avaliação de Atividades

Neste método, o comportamento também é a parte avaliada, tendo como base uma descrição detalhada e atualizada das atividades a serem executadas no cargo (ver Quadro 9). Um padrão de desempenho esperado é descrito para cada uma das mesmas atividades, podendo incluir aspectos quantitativos, qualitativos ou prazos a serem cumpridos (conferir também Quadro 9). Nas seguintes colunas, uma ponderação é feita, da relação entre o peso e a nota (Quadro 9), o que segundo Pereira (2014), garante que os pontos obtidos na avaliação final seja muito mais objetiva, estabelecendo conceitos (Quadro 10) e focada nas principais responsabilidades de um cargo.

Pode-se dizer que este é um dos métodos mais interessantes para se adotar na escolha da liderança Papal ou do Patriarcado, levando em conta que é um método muito abrangente e cada uma das funções e tarefas poderão ser nomeadas para uma avaliação contínua ou final do líder máximo das Igrejas Católicas e das Igrejas Ortodoxas

ATIVIDADES	PADRÃO DE DESEMPENHO	PESO	NOTA	PESO X NOTA
Elaborar a folha de pagamento.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	4	140
Preparar as guias de recolhimento dos encargos sociais e trabalhistas.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	3	105
Manter o cadastro de registro de funcionários.	Manter em perfeita ordem e atualização.	20	4	80
Manter o arquivo de documentos.	Manter em perfeita ordem e atualização.	10	2	20
TOTAL		**100**		**345**

Quadro 9 – Sistemas para avaliação de atividades - peso x nota
Fonte: Pontes (1999, p. 59).

PONTOS	CONCEITO
Até 299	C
de 300 a 349	B
acima de 350	A

Quadro 10 – Pontos e conceitos obtidos na avaliação de atividades
Fonte: Pontes (1999, p. 59).

2.7.8. Avaliação por Objetivos

Pereira (2014), relata que a partir do ano de 1950, surgiu um novo e moderno método de avaliação de desempenho que se popularizou, fazendo com que os outros métodos tradicionais caíssem em desuso, apesar de alguns tipos de instituições ainda os utilizarem. Este novo método de *avaliação por objetivos*, que também pode ser chamado de modelo neste caso, pois serve como base para outros estudos e métodos posteriores, emerge da Administração por Objetivos (APO), uma técnica administrativa implementada por organizações norte-americanas e fundamentada na obra "*The Practice of Management*", de 1954. Assim, é possível afirmar que, por pertencerem à mesma década, o surgimento do modelo e a utilização dos conceitos da obra citada em empresas reais, caminharam juntos para o desenvolvimento e modernidade da avaliação de desempenho, sendo o modelo em si revolucionador (Pereira, 2014).

Segundo Pereira, o método ideal não pode ter como foco apenas o passado, mas ter uma visão de futuro, e é exatamente isso o que o método da *avaliação por objetivos* faz (ver a comparação com modelos tradicionais no Quadro 12). Isto significa que ele é capaz de trazer melhorias reais das organizações, desde que sua aplicação seja correta. Pereira (2014) cita que ainda assim há alguns pontos negativos, dentre eles, o de enfatizar o indivíduo em si e não a equipe como um todo e a quantidade de tempo exigida. Além disso, pode-se afirmar que este é o método mais acolhedor e receptivo, onde as pessoas são ouvidas, reconhecidas e acatadas durante o processo, e isto só é possível porque a motivação e a participação dos integrantes são valorizadas, alinhando-as com o comprometimento e entendimento dos objetivos (Pontes, 1999), dos valores e da natureza da organização em si. O modelo alinha as experiências anteriores e passadas, com um plano de ação para o futuro, tornando o processo muito mais respeitoso e justo (Pereira, 2014).

Sendo assim, pode-se dizer que dentre todos os métodos e modelos apresentados, a *avaliação por objetivos*, é a mais adequada para se aplicar nas Igrejas. Isto porque ela, além de ser ideal nos quesitos de acolhimento, o que é totalmente compatível com a mentalidade cristã, possibilita o essencial dentro de um cargo de liderança no cristianismo, o comprometimento e a espontaneidade (Lima, 2019). A partir dela, são possíveis o diálogo e a comunicação respeitosa entre os cardeais na escolha do líder máximo e, após o Papa e o Patriarca já estarem na função de seus cargos, ter uma relação muito mais agradável, sem hostilidades, e especialmente mais produtiva.

Pontos Relevantes	Métodos Tradicionais	Método por Objetivos
Comportamento do líder no processo	Juiz	Educador
Comportamento do funcionário	Julgado	Participante e iniciador
Enfoque na avaliação	Passado sem inter-relação como o desenvolvimento da empresa	Futuro com vistas ao desenvolvimento da empresa e das pessoas
Tempo de duração do processo	Alguns minutos durante o processo final de avaliação	Toma todo o tempo do período de avaliação, geralmente um ano, uma vez que envolve planejamento da avaliação, acompanhamento e avaliação dos resultados.
Utilização	Premiar ou punir	Melhorar o desempenho da empresa e das pessoas
Retroinformação da avaliação	Nem sempre é fornecida ao funcionário	Requer obrigatoriedade de fornecimento.

Quadro 11 – Comparação entre os métodos tradicionais e o método por objetivos
Fonte: Pontes (1999, p. 97-98).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta pesquisa foram analisados o sistema de avaliação de desempenho nas Igrejas, a fim de se conhecer os processos para a ascensão a um novo cargo e de liderança dos principais cargos das distintas denominações cristãs predominantes, Católica e Ortodoxa. Todas as Igrejas analisadas estão localizadas no Distrito Federal e foram apresentadas à metodologia que consiste nos seguintes processos: Tipologia e Descrição dos Métodos, Caracterização do Objeto de Estudo, Descrição dos Participantes, Caracterização e Descrição dos Instrumentos, e por fim, os Procedimentos de Coleta e Análise.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Foi trabalhado em um cenário eclesiástico, de maneira descritiva e exploratória, onde as Igrejas Católicas e Ortodoxas consultadas possuem centenas de anos de tradição histórica e sucessão apostólica, tendo como base de dados primários, os documentos apostólicos, o ensino passado sucessivamente entre os séculos, fornecidos pelo diácono, frei e/ou padre, e por processos de observação da realidade dentro do ambiente. Para todas as Igrejas participantes da pesquisa, foi pedida uma autorização para a divulgação científica dos resultados obtidos na interação, com o intuito de garantir a transparência e a fidelidade histórica do ensino e dos documentos.

Foi especificado o objetivo da pesquisa qualitativa, caracterizada como entrevista, para que o participante se sinta tranquilo e motivado na interação, sem tensões extras, quase como uma troca de ideias. As entrevistas ocorreram de maneira informal, apesar de manterem a seriedade do tema estudado, se registrando as verbalizações de perguntas tanto sistematizadas, quanto não sistematizadas, a fim de extrair respostas mais amplas, como também respostas mais simples e objetivas. Sendo assim, a entrevista acontecendo de maneira semiestruturada, foi possível valorizar a interação verbal, na mesma intensidade da não-verbal, o que é essencial para fluir a conversa e não se precipitar nas anotações.

3.2 Caracterização da organização e indivíduos

A pesquisa foi efetuada com três (3) padres da Arquidiocese de Brasília, especificamente na Paróquia Sagrado Coração de Jesus e Nossa Senhora das Mercês, na Paróquia Nossa Senhora da Esperança e na Paróquia do Verbo Divino, para a delimitação Católica. Na delimitação Ortodoxa, a pesquisa foi realizada com dois (2) diáconos, sendo um (1) deles, da Arquidiocese Ortodoxa Antioquina de São Paulo e Todo o Brasil, sob a jurisdição do Patriarcado de Antioquia, e um (1) da Arquidiocese Grega Ortodoxa de Buenos Aires e América do Sul, sob a jurisdição do Patriarcado de Constantinopla.

Recomenda-se para entender melhor a caracterização, a consulta do organograma episcopal nas Figuras 1 e 2, localizadas na lista de ilustrações no início do trabalho ou nas páginas 54 e 56.

3.3 Participantes da Pesquisa

Os participantes selecionados foram exclusivamente de dentro da comunidade das Igrejas, de uma média-alta hierarquia e ordenação. Além disso, pode-se dizer que o universo de pesquisa é estritamente intencional, não probabilístico, e cada participante foi escolhido previamente para compartilhar as informações. Assim, também é evidente que o perfil da população é essencialmente qualitativo.

Assim como foi descrito na caracterização, estes participantes foram escolhidos a serem pesquisados, pelo motivo de já terem a formação necessária para responder às perguntas dentro do instrumento de pesquisa semiestruturado.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram fundamentais para o registro de todas as informações e dados fornecidos pelos entrevistados que, entregaram um conhecimento passado de geração em geração, através da sucessão apostólica secular, e até milenar, na verdade, durante todos estes anos de existência da comunidade da Igreja.

Estes instrumentos são: um questionário semiestruturado, pode-se dizer que em um formato de indagação, investigação, descoberta e curiosidade (ver apêndice), e a gravação das conversas por meio do registro no celular, apenas o áudio.

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

Os dados foram coletados presencialmente, dentro das paróquias e no período de comunicação estabelecido com as Igrejas. Este período de coleta, visita e comunicação com as comunidades ficou estabelecido e registrado entre os dias 14 de novembro e o dia 03 de dezembro. Assim, o contato foi contínuo para que fosse possível tirar dúvidas persistentes e que foram atendidas com muita prontidão e tranquilidade, mesmo após a parte mais estruturada das entrevistas.

O pesquisador ficou responsável por analisar a pesquisa qualitativa, de modo que as entrevistas registradas tenham os fundamentos sobre a avaliação de desempenho, ascensão e hierarquia presente entre cargos, podendo ser identificados como justos ou não, quais os seus principais pontos, positivos e de melhora. Além disso e por fim, os dados foram analisados em conjunto com a revisão teórica a fim de realizar uma consulta entre o que foi registrado nas entrevistas e o que foi escrito nos artigos e trabalhos acadêmicos.

Foi utilizado um quadro básico com a intenção de mapear as entrevistas, as paróquias comunicadas e os líderes, utilizando-se letras e números referenciais, para garantir a confidencialidade dos entrevistados.

Entrevistados/ Pseudo-nomes	**Idade**	**Tempo em ordenação**	**Denominação**	
			Católica	**Ortodoxa**
Padre Católico (C1)	32 anos	2 anos	Paróquia Sagrado Coração de Jesus e Nossa Senhora das Mercês	-
Padre Católico (C2)	43 anos	12 anos	Paróquia Nossa Senhora da Esperança	-
Padre Católico (C3)	49 anos	16 anos	Paróquia do Verbo Divino	-
Diácono Ortodoxo (O1)	33 anos	5 anos	-	Igreja Ortodoxa Anunciação da Theotokos
Diácono Ortodoxo (O2)	23 anos	11 anos	-	Catedral Ortodoxa Nossa Senhora da Anunciação e Menino Jesus

Quadro 12 – Panorama para as entrevistas
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir desta pesquisa, que podem ser descritos até como achados, visto que as entrevistas trouxeram conhecimentos e novidades que o pesquisador desconhecia, serão abordados nesta seção com a finalidade de mostrar o caminho que foi percorrido pelo pesquisador, que foi essencial para criar uma base da solução que será apresentada na próxima seção de conclusão.

As entrevistas conseguidas e efetivadas pelo pesquisador foram importantes para desenvolver novos conhecimentos a partir da lógica e historicidade do corpo da Igreja que perdurou durante os séculos. Além disso, o referencial teórico foi fundamental para a execução das entrevistas, onde cada uma das perguntas (ver apêndice), seguiu uma racionalidade e uma semiestrutura. Esta racionalidade permitiu que fosse possível fazer uma comparação/contrastação ou até mesmo uma relação entre as teses apresentadas no referencial e os resultados conquistados.

É importante relembrar que cada uma das perguntas permitiu ao pesquisador obter respostas amplas dos padres e/ou diáconos, de maneira a investigar a historicidade da sucessão apostólica, a existência da avaliação de desempenho, da hierarquia e da ascensão entre cargos, e além disto, da estrutura hierárquica em si das Igrejas Católicas e das Igrejas Ortodoxas. Assim, como já foi dito anteriormente neste trabalho, por mais que a ortodoxia seja mais identificada ao Oriente e o catolicismo mais identificado ao Ocidente, é visível que através das entrevistas, ambas as Igrejas possuem representação em cada ambiente, mesmo em contextos de perseguição.

Sendo assim, os resultados conseguidos por meio das entrevistas, formam uma base para a mediação e tornaram possível investigar e identificar o modelo de avaliação de desempenho usado nas Igrejas, a hierarquia e o organograma entre os líderes e liderados, os pontos fortes, os impeditivos, a eficiência e a justiça desse modelo em hierarquia e soberania. Por fim, é importante ressaltar que a comunidade, apesar de estruturalmente e canonicamente, utilizar termos como “soberania”, “hierarquia”, “submissão”, “ordenação”, “autoridade”, e “poder”, é unida em uma comunhão que foi evidente durante a conversa nas entrevistas, dentro das denominações pesquisadas.

Por fim, para caracterizar os entrevistados e facilitar a leitura dos resultados, além de manter a confidencialidade das pessoas, foram utilizadas letras e números referenciais a fim de designar os padres. Estes referenciais são: Padre Católico 1 (C1), Padre Católico 2 (C2), Padre Católico 3 (C3), Diácono Ortodoxo 1 (O1), Diácono Ortodoxo 2 (O2).

4.1 Definição dos líderes: Diácono, Padre, Bispo, Papa e Patriarca

A pesquisa acadêmica sobre ministérios eclesiásticos carece de definições básicas deles, sendo pouco explorada e focando geralmente em outros aspectos, como históricos ou teológicos. Portanto, para a definição dos líderes, foi necessário utilizar as entrevistas, as referências da academia, os documentos oficiais do Vaticano, do Patriarcado Ecumênico (*Οἰκουμενικόν Πατριαρχεῖον*) e da biblioteca da Sacra Arquidiocese Ortodoxa de Buenos Aires (S.A.O.B.A), também submetida a esse patriarcado e representante de toda a América do Sul.

4.1.1. A Hierarquia na Igreja Católica Romana

A Igreja Católica Apostólica Romana organiza-se como uma sociedade e em comunhão visível, com uma hierarquia muito bem definida, ordenada, onde os exercícios dos sacramentos e de governo são regulados por documentos magisteriais e por códigos canônicos. Esse corpo é articulado em níveis que vão do diaconato até a Sé Apostólica, onde fica o Papa. A organização, função e competências de bispos, metropolitas, patriarcas, cardeais, padres e diáconos são detalhadas no Codex Iuris Canonici (CIC, 1983), para a Igreja Latina, e no Codex Canonum Ecclesiarum Orientalium (CCEO, 1990) para as Igrejas Orientais Católicas.

Partindo dos documentos oficiais, fornecidos pelo Vaticano (conferir específicos nas referências bibliográficas) que estão disponíveis ao público, pelos registros das entrevistas realizadas com padres pertencentes à hierarquia do catolicismo, e pela obra "*A History of the Popes*" de John O'Malley (2010), tem-se a definição dos líderes católicos.

'Papa': também chamado de Bispo de Roma, Pontífice ou "líder entre iguais", é o sucessor de Pedro (São Pedro) e possui primazia e soberania na jurisdição da Igreja universal. Sua jurisdição, governo e magistério regem sobre toda a Igreja Católica, sobre todo o corpo. Porém, em casos solenes ele pode fazer pronunciamentos *ex cathedra*, ainda considerados infalíveis de acordo com a fé e a moral, dentro da doutrina da infalibilidade papal.

'Patriarcas': os patriarcas das Igrejas Orientais Católicas, são os chefes desse corpo que possui tradição oriental e, ainda que peçam submissão ao Papa, não em um sentido pejorativo, mas sim de comunhão, possuem ampla autonomia interna, por conta dos sínodos no Oriente. Eles participam dos órgãos de representação junto à Santa Sé, nos termos do Direito Canônico Oriental e localmente administram a Igreja local que chefiam.

'Arcebispo Maior' é um título e função canonizada de algumas Igrejas Orientais Católicas com características próximas a de um patriarcado. O que os diferencia de um patriarca

são as distinções nos processos de eleição, ordenação e o reconhecimento histórico da Sé entre os títulos.

'Cardeal' é um prelado nomeado pelo próprio Papa, que compõe um subcorpo chamado de 'Sagrado Colégio dos Cardeais', e tem como função aconselhar o Pontífice e o eleger. Uma observação é que os patriarcas podem ser inscritos neste colégio, mesmo sem perder sua titulação e prerrogativas patriarcais, pois o Papa Paulo VI, clarificou e admitiu o espaço destes patriarcas orientais como cardeais (*Ad Purpuratorum Patrum Collegium, 1965*). Vale a pena ressaltar também que, o cargo de cardeal, não se perturba com a sucessão apostólica, visto que é uma função de dignidade, um ofício ligado ao papado, serviço este que é universal à Igreja como instituição.

'Metropolita' é um arcebispo que preside/chefia uma província eclesiástica, uma arquidiocese metropolitana e dioceses sufragâneas, em uma metrópole. Suas competências giram em torno da coordenação, prerrogativas de vigilância e intervenção nas dioceses.

'Bispo' e/ou Bispos: é o sucessor ou são os sucessores dos apóstolos que possuem como funções essenciais e oficiais ensinar (*munus docendi*), santificar (*munus sanctificandi*) e governar (*munus regendi*). Os bispos, de acordo com o 'Código de Direito Canônico', sucedem os apóstolos por instituição divina para expressarem a plenitude do ministério episcopal (*doctores doctrinae, sacerdotes sacri cultus et principales regiminis ministri*) na ordenação. Cada um deles governa a sua diocese específica com os poderes executivos, legislativos e judiciários, podendo ser considerado até moderador ou soberano (ainda submisso ao Papa), organizando o presbitério, as paróquias, os organismos de cúria, e estruturas locais.

'Presbítero': também chamados de padre, é o ministro ordenado que preside comunidades locais, as paróquias, e que tem autoridade episcopal para celebrar os 7 sacramentos em ordem: o batismo, a crisma, a eucaristia, a penitência, a unção dos enfermos, a ordem e o matrimônio. Coopera e participa do único sacerdócio em serviço ao bispo e à comunidade.

'Diácono': está no primeiro grau dos ministérios em ordenação. Seu serviço é o diaconato, dentro do ministério da diaconia. Suas funções envolvem espalhar o evangelho, ajudar na liturgia, distribuir a comunhão e eucaristia, celebrar batismos em certos casos, exercer caridade e serviços sociais sob a autoridade episcopal. O diaconato não é apenas uma fase transitória ao presbiterado, sendo também um cargo permanente de acordo com a necessidade.

4.1.2. A Hierarquia na Igreja Ortodoxa

Para definir a os líderes e a hierarquia na ortodoxia, é preciso utilizar as definições e estruturações de Roberto Katlab que, em sua obra "As Igrejas Orientais Católicas e Ortodoxas" (1997) traz um estudo histórico da existência da comunidade. A Igreja é uma sociedade orgânica que tem como missão perpetuar sua vida e doutrina sobre a terra, que viu a necessidade de organizar-se, formando assim, as comunidades. A época dos apóstolos termina no século I e inicia-se a época dos Epíscopes, também chamados de bispos até os dias de hoje. A partir do século II, cada Igreja local já tinha instituído seu bispo e, no século III, cada metrópole também tinha um bispo, sendo visível o crescimento e organização da Igreja como um corpo. A comunidade cristã já era visivelmente grande e após o Edito de Milão (313), que declarou a liberdade religiosa a partir de Constantino, o crescimento foi ainda maior e mais rápido. Sendo assim, a Igreja sentiu a necessidade de ter uma boa estrutura e guardar todo o seu patrimônio espiritual (Katlab, 1997).

A partir da estrutura divulgada pela S.A.O.B.A em "A Hierarquia na Igreja Oriental", dos textos de Katlab (1997) sobre estrutura episcopal e das entrevistas concedidas pelos diáconos O1 e O2, tem-se:

'Patriarcas': durante os séculos IV e V, as divisões civis se tornaram também divisões eclesiásticas, ou seja, as metrópoles civis tornaram-se em metrópoles religiosas. Alguns exemplos são: Cesaréia na Palestina, Alexandria no Egito e Antioquia no Oriente. É aqui nesta divisão e organização que surgem os "Patriarcas" para administrar a Igreja dentro de uma jurisdição máxima, dentro do rito oriental. Assim, no fim do século IV, a Igreja já contava com cinco (5) Patriarcados, chamados em conjunto de Pentarquia. Estes são da cidade de: Roma, Constantinopla, Alexandria, Antioquia e Jerusalém.

Na jurisdição, o Patriarca (Pai dos pais) é um bispo eleito em Sínodo, com ampla autoridade sobre seu patriarcado, e a ele compete uma honra singular (*singulari honore prosequendi sunt*), sendo reconhecido pelo direito eclesiástico.

O Patriarca possui um "primado" que sucede de Pedro (São Pedro, religiosamente), fazendo com que todas as Igrejas neste círculo de "cidades Petrinas" tenham os sucessores diretos da Sé de Roma, lugar este onde seu corpo foi enterrado. Dentre as cidades citadas, Jerusalém foi onde a pessoa de Pedro exerceu e manifestou pela primeira vez seu primado.

No decorrer dos séculos surgiram outros patriarcados na Igreja conforme as necessidades. No século XVII surgiram, por exemplo: Patriarcado Caldeu de Bagdá, no Iraque (antigo Patriarcado da Babilônia na Mesopotâmia), Patriarcado de Moscou (Nova

Constantinopla e terceira Roma) e Patriarcado da Rússia. No século XIX, surgiram diferentes patriarcados nacionais na Europa, enquanto os países foram se tonando independentes. No século XX, um dos mais recentes se formou na África, Patriarcado de Addis Abbeba, na Etiópia.

Portanto, os Patriarcas participam de uma sorte de "primado petrino", sendo Pedro o fundados de pelo menos cinco (5) Sés Patriarcais, herdando não apenas um primado, mas a participação na Igreja Ortodoxa Universal.

'*Catholikós*': um título dado ao Patriarca das Igrejas mais antigas, quando ainda não existia o termo. Nestas Igrejas antigas, havia províncias eclesiásticas, similares ao patriarcado, sendo o titular nomeado como Catholikós. Pode-se dizer que o título possui o mesmo grau de Patriarca. Alguns exemplos das Igrejas antigas são: da Mesopotâmia (Persa), da Armênia e da Geórgia.

'Arcebispo Maior': este título é dado a todos os líderes de uma Igreja autocéfala, quando ainda não foi eleito um Patriarca, seja qual for o motivo. Segundo o direito expresso no Motu próprio "*Cleri Sanctitati*" (1957), no entendimento da Igreja Católica Oriental, neste caso válido para a ortodoxia, o Arcebispo Maior é unido a uma Sé Metropolitana fora de um patriarcado determinado, é reconhecido pelo Pontífice Romano e pelo Concílio Ecumênico, possuindo direitos bem similares aos de um Patriarca.

'Cardeal Oriental': este título dentro da hierarquia da Igreja Oriental é recente, e passou a ser utilizado a partir de uma decisão do Papa Paulo VI no consistório de fevereiro de 1965, com o Motu Próprio "*Ad Purpuratorum Patrum Collegium, 1965*", onde nomeou como Cardeais, quase todos os Patriarcas das Igrejas orientais ortodoxas e católicas. Eles passaram a ter um espaço no Sagrado Colégio dos Cardeais, mesmo não estando escritos ao número do Prelado Romano e não possuindo sede titular em Roma.

Para os Patriarcas orientais de tradição não bizantina, o título de Cardeal é considerado uma grande honra. Por outro lado, em aspectos ecumênicos, o título pode ter um significado negativo, sendo inferior a dignidade patriarcal, de origem apostólica, em contraposição a dignidade cardeal, que tem uma origem recente e foi instituída pela Igreja Romana.

A respeito de funções, o Cardeal é um prelado nomeado pelo Papa durante um consistório, recebendo a mais alta dignidade na Igreja Católica. Por origem e antes do século XII, eles eram auxiliares simples do Papa, escolhidos entre os sacerdotes e diáconos da cidade de Roma. Após o século XII, passaram a constituir o Sagrado Colégio dos Cardeais e a ser conselheiros do Papa, colaboradores diretos do Pontífice. Pode-se dizer que a importância dos cardeais foi se tornando maior a partir do Grande Cisma de 1054, que separou as Igrejas do Ocidente e as Igrejas do Oriente.

‘Metropolita’ é o arcebispo de uma metrópole (arquidiocese) que possui jurisdição sobre as outras dioceses e bispos.

‘Eparca’: o mesmo termo para a palavra bispo. Vem da palavra Eparquia, uma prefeitura ou província da antiguidade Greco-Romana, sendo o Eparca, o prefeito. Nos tempos atuais, dentro do direito Grego moderno, a palavra Eparquia significa distrito, e no direito canônico oriental significa diocese, correspondendo a uma circunscrição eclesiástica liderada por um Eparca, também chamado de bispo.

‘Ordinário’: título dado a um bispo de uma Igreja Ocidental que passa a ter jurisdição sobre os fiéis orientais católicos que moram fora do Patriarcado e para aqueles que não possuem hierarquia formada no país de imigração. Todos esses fiéis orientais e católicos fazem parte de um Ordinariato.

‘Exarca’: são os bispos que representam o Patriarca em determinado território. Os Exarcas possuem jurisdição sobre o Exarcado Apostólico. No direito canônico oriental e correspondendo à Administração Apostólica, o Exarcado Apostólico é uma circunscrição eclesiástica que está fora do território patriarcal, sem diocese, por ainda ter um baixo número de fiéis ou por outro motivo. Um Exarca é nomeado pelo Patriarca ou pelo Bispo, para uma missão e, depende juridicamente da Sé Apostólica Romana e não do patriarca ritual, apesar de ele participar do Sínodo da mesma Igreja ritual católica

‘Abuna’: significa literalmente “nosso pai” e corresponde ao título de padre. A palavra ‘abuna’ é a tradução de uma palavra árabe (أبونا), sendo um termo de respeito usado para se referir a sacerdotes cristãos, especialmente entre cristãos coptas, maronitas, siríacos e ortodoxos. No caso da Igreja Etíope, de Rito Alexandrino, a palavra corresponde ao título de bispo.

‘Arquimandrita’ é um título de honra eclesiástica auferido a um sacerdote de acordo com suas responsabilidades dentro da Igreja. Nos dias de hoje, corresponde ao título de Monsenhor da Igreja ocidental e, no passado correspondia ao Superior de um Mosteiro.

‘Protossincelo’: título de honra auferido a um sacerdote da Igreja Oriental. Segundo o Direito Canônico Oriental (*cf. Cano 245-251*), é reconhecido como Vigário Geral da Diocese.

4.2 A estrutura episcopal Católica x A estrutura episcopal Ortodoxa

Antes de apresentar um organograma concebido através das entrevistas realizadas, e que permite visualizar a estrutura episcopal de ambas as Igrejas em hierarquia e ordenação, é preciso descrever alguns conceitos dessa mesma estrutura. Estes conceitos serão apresentados a partir das citações diretas obtidas nas entrevistas e, para uma melhor referência e expressão exata do que foi relatado pelos padres, freis e diáconos.

Segundo o Padre Católico 3 (C3) e o Diácono Ortodoxo 2 (O2), a estrutura episcopal é bem racional e respeitada dentro das pessoas da comunidade, apesar de haver uma hostilidade, nem um pouco agressiva, entre as duas Igrejas. Para ressaltar o que já foi discutido na revisão teórica, o Padre Católico 2 (C2), disse que a divisão entre as Igrejas ocorreu, de fato, no 'Grande Cisma de 1054', onde as Igrejas irmãs difundiram na administração episcopal. O Padre católico 1 (C1), confirmou que existe a divisão, pois não existe uma comunhão plena entre elas, onde o líder episcopal do catolicismo, o Papa, não pode ser o líder episcopal da Ortodoxia.

Pode-se dizer que, esta questão da comunhão plena já poderia ter sido resolvida há muito tempo (C2), porque o Papa lidera a Igreja Católica na caridade (C1) e sua soberania respeitada, pouco influencia na tomada de decisão específica de uma Igreja local (C2). Para deixar claro o quanto essa questão é importante, registrou-se que 'todos' os entrevistados, padres e diáconos, reconheceram que um dia é possível haver uma comunhão plena entre as Igrejas ocidentais e orientais, tendo o Diácono Ortodoxo 2 (O2) afirmado que as Igrejas estão mais próximas do que já estiveram no passado e o Padre Católico 3 (C3) relatou que algumas Igrejas Ortodoxas e seus patriarcas pedem submissão ao bispo de Roma, o Papa, sendo reconhecidas dentro da unidade episcopal do catolicismo, mesmo sendo oriental e divergindo na teologia.

4.2.1. Catolicismo

A unidade ou estrutura episcopal na Igreja Católica Apostólica Romana é vista como racional, sendo reconhecida como caridosa, em comunhão plena (C1 e C3).

O Papa, escolhido e eleito pelos cardeais no 'Sagrado Colégio dos Cardeais', é o vicário da pessoa de Jesus, que entregou e sucedeu sua autoridade sobre a Igreja ao apóstolo Pedro, o primeiro Papa. Os bispos são submissos ao Pontífice de Roma, que também têm o mesmo título deles, sendo o "líder entre iguais" ou a expressão mais comumente usada entre os católicos, "primeiro entre iguais" (*primus inter pares*) (C1). Ainda sobre os bispos, eles possuem autoridade sobre a ordenação/indicação de padres e diáconos, enquanto estes dois últimos são submissos a eles.

De acordo com as entrevistas feitas pelo pesquisador, os três padres consultados afirmaram que o Papa é sim considerado um soberano, tendo o Padre Católico (C3) dado ênfase que a soberania papal é até sobre questões do próprio direto canônico da Igreja. Este ponto será tratado em uma próxima oportunidade deste trabalho.

É importante ressaltar que a estrutura da Igreja, apesar de ser muito hierárquica disponibiliza instrumentos de participação em toda a comunidade, não sendo incompatível com a democracia, mesmo sendo uma palavra não tão usada dentro do ambiente. Utiliza-se de forma mais comum, a palavra comunhão para definir a participação das pessoas em cada instância da Igreja, desde o vicário, até mesmo aos leigos que formam os conselhos (C3).

Por fim, define-se por meio das entrevistas, a identificação de três (3) níveis ou graus hierárquicos entre cargos, o epíscopo, o presbiterado e o diaconato. Também existem níveis menores de ministérios nas Igrejas, como os consagrados religiosos e dos leigos, porém de muita importância também. O ministério episcopal, é composto pelos bispos, o presbiterado, é composto pelos presbíteros, padres, sacerdotes (mesma nomenclatura), e o diaconato composto pelos diáconos. A última palavra é dos que estão em cima, porém eles não podem fazer nada sem a anuência dos que estão embaixo.

O Papa governa na caridade toda a cristandade e seu papel principal é ser aquele que une todos os cristãos no mundo, que são muito diversos a depender da cultura (C1).

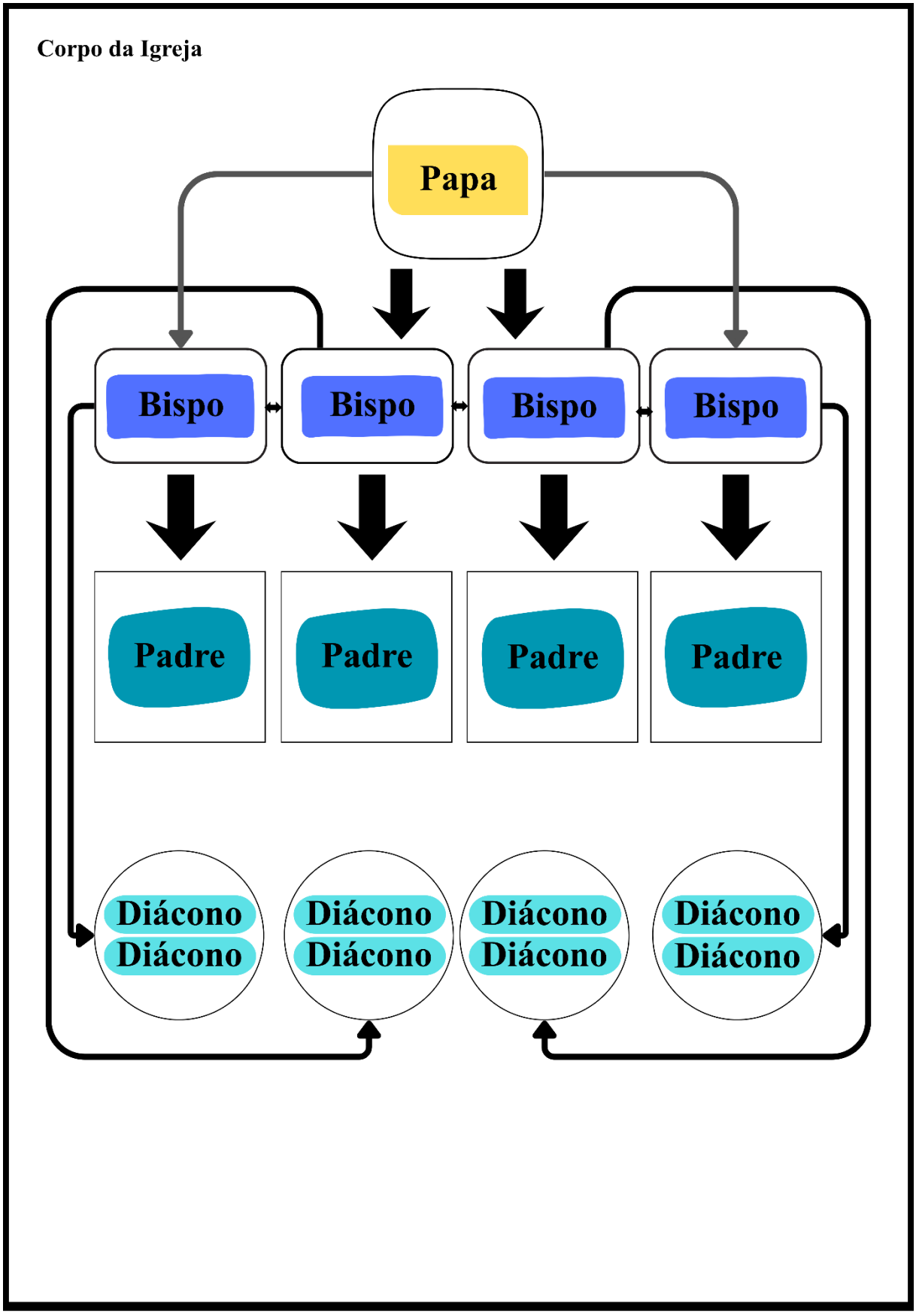


Figura 1 – A Estrutura Episcopal Católica
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.2.2. Ortodoxia

A unidade ou estrutura episcopal na Igreja Ortodoxa Apostólica, que por vezes também utiliza em seu nome, a palavra católica para designar a universalidade da fé, é vista como racional, porém à medida em que a mente do ser humano é capaz de traduzir ou descrever a realidade com suas limitações e finitude (O1). Na liturgia e na teologia, esta concepção do ser humano não conseguir representar a realidade ou Deus em totalidade, é chamada de 'teologia apofática' ou 'teologia negativa'. Ou seja, os ortodoxos compreendem que nem sempre é possível racionalizar ou explicar a realidade em 100% como ela, de fato, é, abrindo espaço para buscar no silêncio e no vazio, as respostas do ilimitado.

Assim, quando a razão e a linguagem falham, a ortodoxia encontra no silêncio, no mistério (O1), as explicações para uma realidade ilimitada e do Ser de Deus. Sendo assim, dentro da racionalidade entendida na ortodoxia, a estrutura episcopal é possível de ser descrita e desenhada, dentro daquilo que é visível, como a hierarquia presente, por exemplo, mas seria muito difícil descrever todos os integrantes existentes. Isto porque faltaria atribuir às pessoas que ocupam funções mais básicas, que também são muito importantes, uma definição de ministério ou cargo dentro do corpo da Igreja.

Os patriarcas, que são eleitos em sínodos por bispos, numa discussão/debate sinodal, e que também possuem este último título, numa discussão/debate sinodal, têm autoridade sobre todas as Igrejas submetidas à determinado patriarcado (O1 e O2), já apresentados em um momento anterior neste trabalho. Os bispos têm a autoridade sobre as dioceses e as Igrejas do mesmo patriarcado em que ele foi ordenado por outros da mesma honra. Eles ordenam, indicam e escolhem os padres e diáconos, submissos a estes bispos de uma diocese.

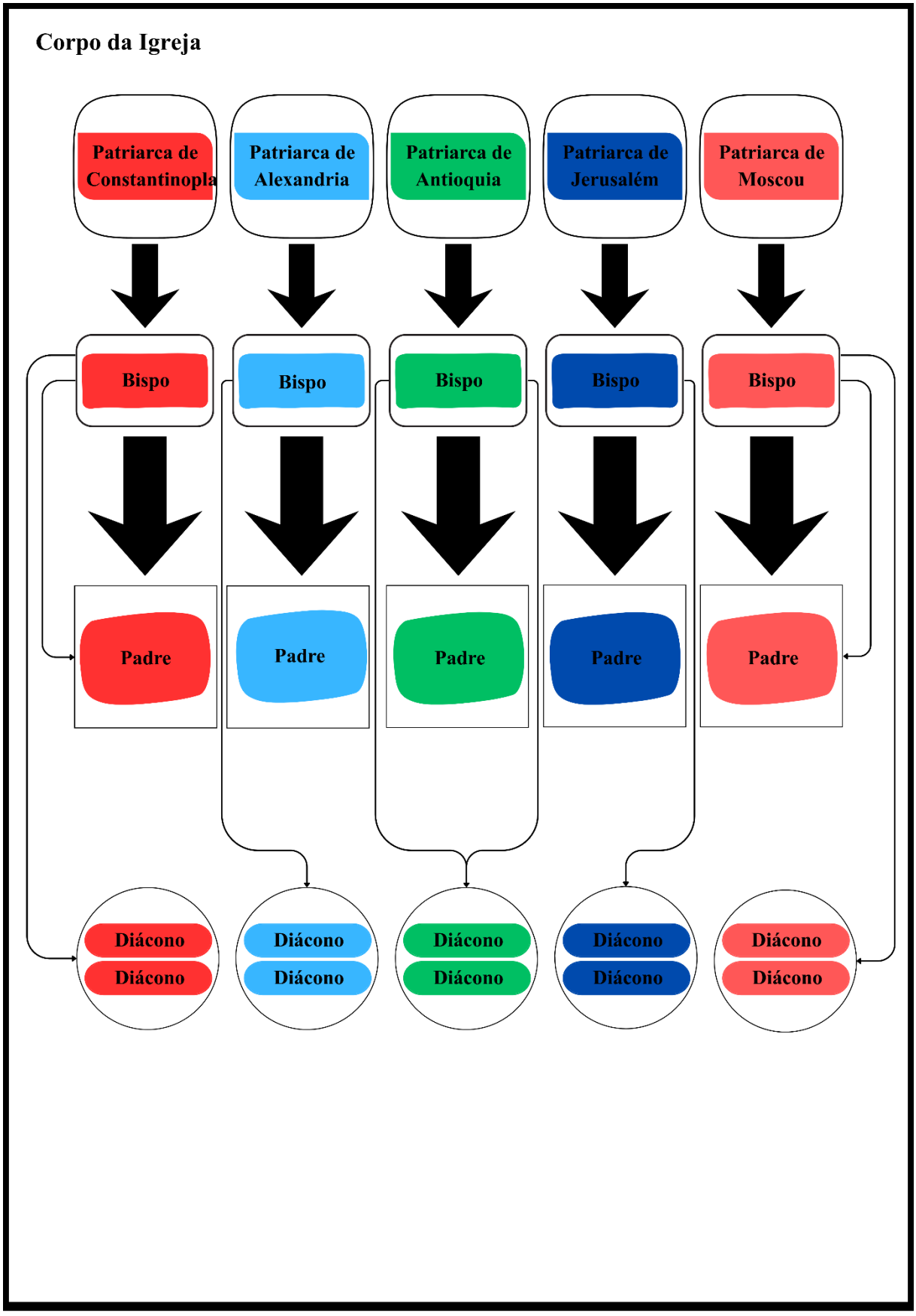


Figura 2 – A Estrutura Episcopal Ortodoxa
Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.3 Discussão efetiva

Os resultados desta pesquisa trazem consigo, para dentro do debate no ambiente acadêmico, não só a criação dessa discussão sobre avaliação de desempenho, mas também de diversos outros aspectos que são plausíveis de estudo e pesquisa. Dentro das Igrejas, foi identificado um modelo de avaliação de desempenho, que permite a subjetividade e a objetividade caminharem juntas, trazendo o respeito entre os líderes e os liderados, tanto em hierarquia, quanto na caridade pessoal.

Este conceito de caridade é muito importante de ser trazido para os escritos, porque definiu-se nas entrevistas que é um dos aspectos em que os líderes governam a Igrejas. É a partir dela que o Papa e/ou Patriarca, por exemplo, é capaz de ser soberano às dioceses e não cometer abusos de autoridade e, na verdade, ser uma liderança em que a comunidade se inspira. Por meio da caridade, da comunhão e da autoridade, sem abusos, é a forma pela qual os líderes conseguem organizar toda a Igreja, para sobrevivência e propagação.

Os caminhos percorridos durante o período da pesquisa, foram de importância porque permitiram a coleta de informações diversas, não só as que estavam objetivamente no questionário. Através das entrevistas, foi possível observar que a comunidade cristã, pelo menos dentro dos que estão em ordenação, é bem informada e estudada historicamente. Isso ocorre porque, o Padre Católico C2, afirmou que é uma religião histórica, que preza por seus manuscritos, por seus registros e, cada um deles foi mantido pelos mártires da Igreja. O Diácono O2, que pertence ao Patriarcado de Antioquia, confirma essa historicidade dos cristãos, afirmando que muitos dos líderes, ou mesmo aqueles que não estão ordenados, entregam a sua vida pela fé, seja para proteger aos manuscritos, seja para proteger outros cristãos. De uma perspectiva submetida a outro patriarcado, ao de Constantinopla, o Diácono Ortodoxo O1 disse que, muitas vezes, os bispos ou qualquer um dos ordenados, realmente se sacrificam pela fé, não morrendo literalmente, o que já aconteceu e ainda acontece (O2), mas abdicam de tudo para atender a comunidade, mesmo em paróquias mais distantes, com uma comunidade pequena.

4.3.1. A avaliação de desempenho utilizada na Igreja

Respondendo ao primeiro objetivo específico deste trabalho, não há a existência de um sistema de avaliação de desempenho no ambiente eclesiástico, mas sim de um modelo. É necessário fazer esta distinção porque dizer que existe um sistema, implicaria em afirmar que a avaliação é feita por meio de critérios claros e fortemente objetivos, o que não foi observado, nem relatado durante as entrevistas. Na verdade, o modelo de avaliação permite, na mesma medida da objetividade, uma subjetividade na relação dos líderes com os liderados, trazendo novamente o aspecto de comunhão entre os graus da hierarquia e dos leigos.

Nos primeiros momentos de conversa, os padres e diáconos entrevistados, de fato não reconheceram um sistema por si só, presente na administração da Igreja. Porém, após a conversa ir fluindo sobre alguns conceitos mais específicos, como a própria avaliação de desempenho e ascensão entre cargos, os padres reconheceram o Direito Canônico como o modelo a ser seguido no momento de se avaliar o serviço de um líder. Como já foi dito, ele permite, além das regras, uma parte subjetiva no tratamento interpessoal dos líderes nos sínodos, e mostra que nem sempre a rigidez, a soberania é o principal fator de decisão.

O 'Direito Canônico Católico' é o conjunto de normas, leis e regras, que regem a organização, a disciplina e o funcionamento do corpo da Igreja como um todo. Por meio da interpretação e regência dele é possível verificar as competências e refletir sobre o desempenho do ministério na liderança (C1 e C2). Por exemplo, é por meio deste modelo que os sacramentos são administrados, que os bens eclesiásticos são geridos, que formaliza os direitos e deveres dos fiéis, assim como daqueles que estão presentes na estrutura hierárquica. É um modelo jurídico autônomo, que se define por si próprio através dos anos de escritos, tradições tribunais e decisões papais, mostrando à Igreja o cumprimento de sua missão com ordem e justiça (C3). Por outro lado, mas ainda no mesmo raciocínio, a ortodoxia entende que o Direito Canônico Oriental também é um modelo a ser seguido, porém permite ainda mais a subjetividade. De acordo com os diáconos ortodoxos entrevistados, no oriente se entende que, muitas vezes, onde a razão e a objetividade chegam ao limite, é preciso experienciar as relações e as vivências de cada ser, antes de avaliar ou expulsar um líder de um cargo.

Além disso, os entrevistados relataram que os líderes se reúnem continuamente, sem um período exatamente estabelecido, mas de acordo com a necessidade, para discutir questões relacionadas ao desempenho, em sínodos ou colégios. É um modelo e reunião que se assemelha muito à *avaliação por objetivos*, que permite a comunhão e comunicação entre os integrantes de uma organização. Pode-se dizer que, assim através deste modelo é possível ter uma

perspectiva de futuro, e não se apegar ao passado, visto que os padres C1, C2 e C3, todos eles afirmaram que a liderança, apesar de ter uma tradição para se embasar, utiliza também do conceito dos 'sinais dos tempos' para garantir que a Igreja não haja de maneira retrógrada. Além disso, os padres C2 e C3, disseram que o Papa, o líder máximo da Igreja, tem soberania até sobre algumas questões do direito canônico. Não à toa a jurisdição canônica vem sempre sendo atualizada de acordo com o tempo, com a autoridade papa e os novos debates.

Alguns métodos e modelos descartados para a comparabilidade são os de comparação (*comparação simples/atribuição de graus* ou *comparação binária)*, pois estes, apesar de que dentro da própria história da Igreja existirem pessoas preponderantes na liderança (C3) como o apóstolo Pedro, relatado pelo Padre Católico C3, métodos que levam o aspecto apenas comparativo, não se assemelham ao ambiente das Igrejas. Outros descartados também foram, o dos *incidentes críticos*, *frases descritivas* e *avaliação de atividades*, isto porque são métodos formais ao avaliar, contendo registros quase que acompanhados da pessoa do líder, além de focarem em pontos extremos e não serem tão espontâneos. O método da *escala gráfica*, apesar de ser o mais utilizado e registrado nas organizações historicamente, também foi descartado para a comparabilidade, pois não permite a flexibilidade e os registros são de atitudes passadas.

Pode-se dizer que o método da *escolha forçada*, bastante utilizada, não só nas épocas militares, se assemelha um pouco ao modelo de avaliação no episcopado à medida em que reforça uma hierarquia forte e presente, mas se contrasta à medida em que a Igreja não apresenta os mesmos aspectos formais deste método. O modelo que mais se assemelha ao modelo real utilizado nas Igrejas é a *avaliação por objetivos*, visto que ela permite o diálogo e o acompanhamento das pessoas, permitindo uma melhor perspectiva de futuro e a interação dentro da hierarquia eclesiástica.

Por fim, o 'Direito Canônico' um modelo que rege a Igreja em unidade e comunhão, pelos mais diversos lugares do mundo, e sempre de acordo com a necessidade, palavra esta que foi sempre utilizada por 'todos' os entrevistados ao designar a parte subjetiva, a depender da cultura e contexto em que a comunidade está inserida. A base deste modelo é, seguir o evangelho, amar ao próximo, respeitar as doutrinas, avaliar um possui as capacidades de responder as 'necessidades' da Igreja naquele momento (C3). Para descrever os critérios e normas mais claras, é preciso uma outra pesquisa acadêmica para estudar apenas este tema em jurisdição, visto que é um direito extenso que rege um corpo também extenso. De qualquer maneira, para concluir, o foco do modelo é que a avaliação possa ser feita levando em consideração os tempos, a 'necessidade', a 'unidade' e, principalmente, sem desfigurar o ensino apostólico concebido sucessivamente durante os séculos de existência da Igreja.

4.3.2. A escolha dos líderes nas Igrejas e a ascensão entre cargos

Segundo os dados coletados na pesquisa, a escolha dos líderes é feita através da ordenação. Isto quer dizer que, não existe um "carreirismo" quando se trata da Igreja, como relatado pelo Padre Católico C2. Um ponto em comum entre os entrevistados tanto católicos, quanto ortodoxos, foi que, apesar de a pessoa poder querer ascender entre os cargos, nem sempre isto será efetivado, porque depende do desempenho e capacidade dela em trabalhar dentro daquele ministério, sendo por vezes, um ministério que o ocupante fica por toda a sua vida. Outro ponto em comum que pode ser citado, é que a busca pelo poder, pelo simples fato de querer ocupar aquele cargo superior ou ministério, é vista como uma motivação errada (C1). O líder na Igreja, deve servir e não ser servido (Lima, 2019), os Diáconos Ortodoxos concordaram com essa premissa ao afirmarem que a pessoa se sacrifica pela fé mesmo (O1).

Pode-se dizer que a ascensão entre cargos acontece de maneira natural dentro do ambiente eclesiástico, não é algo ambicioso, mas sim por vocação, desempenho e capacidade. A ascensão ela geralmente começa já com aquele integrante servindo a fé desde pequenino, ainda quando criança, onde os interesses e curiosidades sobre instituição são muitos e a pessoa acaba se tornando parte do corpo da Igreja desde muito cedo (O2). É importante lembrar que isto também não impede novos integrantes que vieram a conhecer o ambiente posteriormente.

Voltando-se a explicação da escolha por ordenação, pode-se dizer que tem até um sentido político também. Isto se explica porque é feita através da indicação ao cargo ou ministério que precisa ser ocupado na necessidade. Além disso, é fortemente importante ressaltar que a ordenação é sempre feita do episcopo para baixo, ou seja, o bispo ordena padres e diáconos, por meio de sua autoridade e indicação. Para resumir em palavras, pode-se dizer que é uma escolha por ordenação, através da indicação e autoridade do bispo sobre uma diocese, sempre respeitando a vontade de determinado diácono ou presbítero em servir aquele ministério eclesiástico.

Por fim, os líderes foram feitos desde os primeiros anos depois de Cristo, pois a comunidade viu que seria preciso ordenar, atender mais pessoas, através também da autoridade da sucessão apostólica, as pessoas mais capacitadas a liderar (C1). Este ponto é interessante porque reforça a ideia de ordenação e autoridade que os bispos possuem, ao passar literalmente o apostolado.

4.3.3. A justiça na avaliação da Igreja

O pesquisador conclui que a avaliação dos líderes no ambiente eclesiástico é indicada como justa. Isto porque ela não é de maneira autoritária, permitindo sempre a interação entre os cargos e/ou ministérios. É sugerida como justa porque é feita com autoridade, não autoritária, escutando toda a Igreja, desde os pequenos leigos, até os grandes líderes, voltando-se novamente na questão da 'necessidade'. Mais um motivo para dizer que a avaliação pode ser observada como justa, é o relato do Diácono O2 de que até hoje, nenhum Patriarca, líder máximo dos ortodoxos, foi tirado de seu cargo por algum abuso ou erro crucial, mesmo na ortodoxia não existindo a doutrina da infalibilidade patriarcal, como confirmado também pelo Diácono O1. No catolicismo, também não há um Papa, o líder supremo que caiu (C2) e, na verdade, o que acontece é uma liderança muito abraçada e respeitada pelos fiéis (C1), inclusive por patriarcas da ortodoxia, onde Igrejas orientais pedem submissão, novamente não no sentido pejorativo, ao papado, assumindo a comunhão com a Igreja Católica Apostólica Romana (C3).

Além disso, o Padre Católico C2 e o Padre Católico C3, disseram que cada um dos líderes escolhidos até hoje, possuem dentro da perspectiva eclesiástica, uma moral quase que ilibada, principalmente porque sua capacidade de organizar corpo da Igreja deve ser visível. É claro que, humanamente, é impossível o líder estar ciente de absolutamente de tudo que acontece no corpo (C1), mas ele é um ser capacitado e que desempenha bem na sua função (C2), no caso do Papa, ou ao caso da ortodoxia, a nomear um novo bispo no sínodo (assembleia de bispos).

Por fim, para contribuir com a indicação da justiça presente na avaliação, o Diácono Ortodoxo O2, disse que não compensa servir a Igreja por questões de dinheiro, muito menos poder e, nem mesmo o Patriarca vive uma vida luxuosa. Este não é o pensamento do ambiente, é algo que não faz sentido dentro do pensamento eclesial. O ministério deve servir, sem buscar recompensas (O2). Os entrevistados também afirmaram que, este caminho para ser líder é bem divulgado até para freis ou padres que estão em uma paróquia mais distante, no interior, por exemplo. Os padres católicos C1 e C3 até afirmaram que o Papa Leão XIV e o Papa Francisco vieram de uma história bem simples e de Igrejas que não estavam no topo. No mesmo modo, o Diácono O2 também conclui que a história dos Patriarcas é sempre vinda de um caminho "de baixo", mais afastado. Portanto, é indicada como justa porque permite aos que estão embaixo ascenderem e é visível que os líderes avaliados e ordenados até hoje, desempenharam bem no corpo da Igreja, garantindo sua sobrevivência durante todos estes séculos de cristãos sendo perseguidos no oriente ou de hegemonia no ocidente.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pode-se concluir que a ideia de pesquisa trouxe um aspecto de originalidade para a academia, tendo em vista que é uma área administrativa pouco explorada, principalmente se levar em consideração o tema em si. Tanto a especificidade do tema, como a parte mais geral, traz ao leitor uma perspectiva mais ampla sobre como acontece o processo de avaliar pessoas dentro das Igrejas e, inclusive, é um retorno à própria comunidade que, muitas vezes, desconhece o funcionamento. Isto ocorre porque, geralmente a ideia da sucessão apostólica não é muito falada para os que começam na Igreja desde cedo, sendo um conceito que acaba se perdendo, ficando em uma formação mais avançada, nos próximos sacramentos. Além disso, o ambiente eclesiástico é pouco discutido na academia, porque fica a mercê dos próprios participantes da Igreja inseridos dentro da universidade, mesmo os estudos não falando de religião em si.

Tendo isto abordado, conclui-se que este trabalho traz implicações que, convidam outras pessoas de dentro ou fora da universidade, a estudarem e realizarem pesquisas sobre o assunto, visto que não deveria ser distante das pessoas só por fazer parte de uma comunidade religiosa. Assim, o tema e a área eclesiástica não devem ser esquecidos, nem deixada de fora dos estudos acadêmicos, porque o retorno pode ser grande ao próprio departamento e para a sociedade.

Além das implicações, ao decorrer da pesquisa foram encontradas algumas limitações. Entre elas pode ser citada a dificuldade em achar fontes em grande quantidade, apesar das que existem terem muita qualidade. Por este motivo, foi necessário utilizar em alguns momentos fontes mais clássicas ou bibliografias mais consolidadas e que não são tão recentes. Mesmo com estas restrições, é impossível dizer que não teria como realizar a pesquisa, muito menos pará-la durante o período em que foi executada. Ainda é importante dizer que, esta pesquisa abre brecha para pesquisar diversos outros temas específicos dentro da gestão de Igrejas onde, pode-se trazer uma investigação do modelo seguido pelos cristãos, o Direito Canônico. Abre também uma oportunidade para estudar o comportamento e cultura organizacional dentro deste mesmo ambiente, englobando fatores psicológicos, além de administrativos.

Pode-se observar que, esta é uma área muito ampla que abrange diversos assuntos que podem ser investigados na academia, visto que a Igreja é um corpo organizado com suas particularidades, assim como qualquer outro, e não foge dos conceitos estudados.

A partir da conclusão da pesquisa, foi possível atingir o objetivo com vitória, além de conseguir respostas para dúvidas contidas dentro dos próprios objetivos específicos, como a existência em si de um sistema de avaliação de desempenho. A estrutura dos líderes que também

é uma dúvida recorrente até para membros da própria comunidade cristã, foi respondida com sucesso, sendo feito fluxo/organogramas a fim de mostrar a ordenação e submissão hierárquicas presentes no corpo da Igreja como um todo. Ademais, os objetivos de identificação e reconhecimento foram atingidos à medida que as perguntas feitas na pesquisa foram estruturadas para permitir aos entrevistados, discursarem à vontade sobre o assunto, sendo possível registrar informações novas e enriquecer o trabalho. É interessante ser dito que a pesquisa de campo foi executada coletando as fontes primárias diretamente com integrantes hierárquicos das estruturas Católicas e Ortodoxas, onde durante as entrevistas o pesquisador se sentiu muito motivado e encantado com a conversa.

Em síntese, a comunidade cristã não utiliza de um sistema de avaliação de desempenho, mas sim de um modelo, que é seguido por todos aqueles que ocupam os cargos e os ministérios. Chamado de 'Direito Canônico', este modelo foi revelado nas entrevistas como a base dos cristãos ao observar os líderes e, da mesma forma os líderes observarem os graus mais abaixo na hierarquia. Foi possível observar que nesse ambiente, há a presença, tanto de mecanismos mais democráticos e de comunhão, como as eleições e debates nos sínodos, quanto de mecanismos de autoridade, como a ordenação, e que, em nenhum momento fazem alusão a um abuso de poder. Isto ocorre porque, como foi relatado nas entrevistas, quem está embaixo olha para quem está em cima, e quem está em cima, olha para quem está abaixo, havendo um respeito mútuo entre eles e, a humildade dos líderes em reconhecerem de que não são superiores humanamente, apenas na hierarquia.

Conclui-se também que, a partir deste trabalho foi possível trazer conceitos novos para a academia, como a definição de racionalidade na comunidade ortodoxa, as principais diferenças entre as Igrejas Católicas e Ortodoxas, além de trazer para a discussão, por curiosidade, alguns aspectos teológicos sobre o assunto. Sendo assim, tendo um contato real com a comunidade, o pesquisador observou juntamente com os entrevistados, ou simplesmente na interação com pessoas da comunidade que, muitas pessoas, talvez a maioria delas, nunca ouviram falar na palavra 'ortodoxa', nem na ortodoxia. Isso gera novamente, novas oportunidades de pesquisa porque também desconhecem da ideia do patriarcado, da existência de patriarcas e da não submissão dessas Igrejas ao Papa, considerado o único líder pelo público comum. São pontos importantes de se definir e, graças a interação e participação direta do pesquisador com a comunidade, foram possíveis de serem esclarecidos.

Em resumo do que foi abordado durante o trabalho e trazendo uma solução para o problema de pesquisa abordado, a Igreja deve sempre buscar se organizar e comunicar com a sociedade com um dos principais motivos de sua existência, o amor e respeito ao próximo.

Mediar dessa forma ajudaria a evitar intolerâncias em relação às lideranças cristãs, bem como aos “apenas” leigos que estão participando da fé. Esta defesa é importante porque, diz-se que é muito fácil ser cristão no ocidente e, de fato, é mais tranquilo, pois tem muitas e em maioria, pessoas cristãs. No oriente, a história muda completamente, dizer que é tão fácil ser um cristão oriental, enquanto pessoas estão sendo crucificadas em suas próprias Igrejas, como forma de zombaria e intolerância, é negar a realidade que está presente na vida do cristianismo oriental. Esta perseguição não gera apenas mortes, gera mártires para a comunidade que identifica nesses perseguidos, a inspiração em uma pessoa que se sacrificou, literalmente, pela fé.

Portanto, a Igreja se difere um pouco dependendo do contexto em que está inserida e, apesar de não ter comunhão plena no quesito administrativo e subordinativo, ainda existe uma comunhão muito presente. Isto pode ser observado através dos sacramentos que são cumpridos independente da denominação.

Conclui-se por fim que, os bons líderes são aqueles que são capazes de levar a comunidade em unidade e garantir a sobrevivência dela, por meio do acompanhamento real. Um bom líder é aquele que se humilha diante daqueles que veem nele uma inspiração, capaz de entregar o seu bem mais precioso pelas pessoas da comunidade, a sua própria vida. Apesar do modelo de avaliação de desempenho ser indicado como justo, de fato não é justo que uma pessoa perca sua vida pela fé, mas é o que acontece no mundo real. É muito importante ter um líder que se entregue a comunidade, porque esses são os que se sacrificam, mesmo em vida, pelos que precisam dele. Não tem recompensa maior para estes do que ser humilde ao ponto de se rebaixar por ser o primeiro entre iguais, para se tornar o último.

Finalmente, pode-se dizer que, com toda a história da Igreja, juntamente com os aspectos estudados, a Igreja sempre produziu bons líderes, pelo menos no âmbito máximo do papado e patriarcado, não se tendo registro até os dias de hoje, de um líder expulso de seu cargo. Eventualmente em lideranças menores ocorre sim, alguns conflitos e é preciso afastar a pessoa, mas estas não estão de acordo com o justo. Ao observar isso, em síntese, a avaliação de desempenho, é presente no apostolado, permitindo a objetividade e a subjetividade estarem juntas em um modelo. A comunhão da Igreja é visível, do mesmo modo a sua hierarquia e, quem está embaixo professa o mesmo entendimento de quem está em cima, evidenciando um corpo organizado instituído por Cristo e continuado pelos primeiros 12 apóstolos e testemunhas oculares da pessoa de Jesus.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman. ***Performance Management***. 4. ed. Chicago: Chicago Business Press, 2019. Disponível em: www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3548309. Acesso em: 21 nov. 2025.

ARMSTRONG, Michael. ***Armstrong's Handbook of Performance Management****: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. 6. ed. London: Kogan Page, 2020. Disponível em: academia.edu/37034843/Michael_armstrong_performance_management. Acesso em: 21 nov. de 2025.

AS ESTATÍSTICAS DA IGREJA CATÓLICA 2025. *Vatican News*. Disponível em: vaticannews.va/pt/igreja/news/2025-10/estatisticas-igreja-2025. Acesso em: 14 jun. 2025.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: pergamum.ufms.br/pesquisa_geral?q=Bergamini%252C%2520Cec%25C3%25ADlia%2520Whitaker&for=AUTOR. Acesso em: 21 nov. 2025.

BOGGS, Brady; FIELDS, Dail. ***Exploring Organizational Culture and Performance of Christian Churches***. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 2010. Disponível em: scribd.com/document/584342462/Exploring-organizational-culture-and-performance-of-christian-churches. Acesso em: 21 nov. 2025.

BROWN, Peter. ***The Rise of Western Christendom****: Triumph and Diversity*. 10. ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2013. Disponível em: archive.org/details/riseofwesternchr0002brow. Acesso em: 21 nov. 2025.

CLERI SANCTITATI. Promulgado por Pio XII, motu proprio, 1957. Disponível em: vatican.va/content/pius-xii/la/motu_proprio/documents/hf_p-xii_motu-proprio_19570602_cleri-sanctitati. Acesso em: 21 nov. 2025.

CODEX CANONUM ECCLESIARUM ORIENTALIUM. Promulgado por João Paulo II. Constituição Apostólica, 1990. Disponível em: vatican.va/content/john-paul-ii/la/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_19901018_codex-can-eccl-orient-1. Acesso em: 21 nov. 2025.

CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO. Promulgado por João Paulo II, motu proprio, 1983. Vaticano: Vatican.va, [s.d.]. Disponível em: vatican.va/archive/cod-iuriscanonici/portuguese/codex-iuris-canonici_po.pdf. Acesso em: 21 nov. 2025.

CONGAR, Yves. ***After Nine Hundred Years****: The Background of the Schism Between the Eastern and Western Churches*. New York: Fordham University Press, 1959. Disponível em: archive.org/details/afterninehundred027313mbp. Acesso em: 14 jun. 2025.

COUTO, Leonardo. **ESTUDO DOCUMENTAL EM ADMINISTRAÇÃO ECLESIÁSTICA DE IGREJA BATISTA REGULAR**. Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em:repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/50453/1/2019_tcc_lmcouto.pdf. Acesso em: 14 dez. 2024.

DIDACHÉ. c. 60. **DIDAQUÊ O ENSINO DOS DOZE APÓSTOLOS**. Tradução por Peterson do Nascimento. Disponível em: scribd.com/document/817073044/Didache-O-Ensino-dos-Doze-Apo-stolos-Colec-a-o-Apo-crifos-do-Cristianismo. Acesso em: 21 nov. 2025.

DONDOKAMBEY, Martha; HUSEN Aprilliano; TUMIWA, Krueger. ***The Importance of Church Management and Administration in Supporting Effective Ministry and Congregation Growth***. *Proskuneo Journal of Theology*, 2025. Disponível em:researchgate.net/publication/396301113_The_Importance_of_Church_Management_and_Administration_in_Supporting_Effective_Ministry_and_Congregation_Growth. Acesso em: 21 nov. 2025.

DUFFY, Eamon. **Faith of Our Fathers**: Reflections on Catholic Tradition. London: Bloomsbury, 2009. Diponível emscispace.com/pdf/faith-of-our-fathers-reflections-on-catholic-tradition-by-voy. Acesso em: 21 nov. 2025.

DUNN, James. ***Unity and Diversity in the New Testament***. SCM Press, 2006. Disponível em: scribd.com/document/262189277/Unity-and-Diversity-in-the-New-Testament. Acesso em: 21 nov. 2025

ENCYCLOPEDIA BRITANNICA. ***Apostolic succession***. 2025. Disponível em: britannica.com/topic/apostolic-succession. Acesso em: 21 nov. 2025.

ENCYCLOPEDIA BRITANNICA. ***The structure of the church***. 2025. Disponível em: britannica.com/topic/Eastern-Orthodoxy/The-structure-of-the-church. Acesso em: 21 nov. 2025.

EVANGELISTA, Ricardo. **AS CARTAS DE SANTO INÁCIO DE ANTIOQUIA E OS ELEMENTOS ESSENCIAIS DA FÉ CRISTÃ**. Faculdade Católica de Anápolis, 2017. Disponível em: catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/08/RICARDO-JOS%C3%89-EVANGELISTA-2017.pdf. Acesso em: 21 nov. 2025.

FRAGGIOLI, Massimo. ***THE CHURCH IN A CHANGE OF ERA OF HOW THE FRANCIS REFORMS ARE CHANGING THE CATHOLIC CHURCH***. Twenty-Third Publications, 2020. Disponível em: catholicprofiles.org/post/the-church-in-a-change-of-era-of-how-the-francis-reforms-are-changing-the-catholic-church. Acesso em: 21 nov. 2025.

HEWARD-MILLS, Dag. ***Church Administration***. Parchment House, 2015. Disponível em: dagbooks.org/wp-content/uploads/2024/10/45.-CHURCH-ADMINISTRATION_2019.pdf. Acesso em: 21 nov. 2025.

INTERNATIONAL THEOLOGICAL COMMISSION. Disponível em: vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_index-doc-pubbl_en. Acesso em: 21 nov. 2025.

KATLAB, Roberto. **As Igrejas Orientais Católicas e Ortodoxas**. Petrópolis: Vozes, 1997. Disponível em: santoandre.sp.gov.br/biblioteca/pesquisa/con_detalhe.asp?ID=128079. Acesso em: 21 nov. 2025.

KELLY, J. N. D. ***Early Christian Doctrines***. London: A&C Black, 2015. Disponível em: archive.org/details/pdfy-CY7YNVnvFwggDjnT. Acesso em: 21 nov. 2025.

KÜNG, Hans. **A Igreja Católica**. Ed. Mondadori, 2002. Disponível em: scribd.com/document/743575215/Kung-hans-a-Igreja-Catolica. Acesso em: 21 nov. 2025.

KÜNG, Hans. **A Igreja tem salvação?** São Paulo: Paulus, 2012. Disponível em: deg.paulus.com.br/2986.pdf. Acesso em: 21 de nov. de 2025.

LeMASTERS, Philip. ***Peaceable Responses to Persecution****: The Experience of Eastern Christian Communities in the Middle East*. Journal of Ecumenical Studies, v. 53, n. 3, p. 386–406, 2018. Disponível em: researchgate.net/publication/329524402 Peaceable Responses to Persecution The Experience_of_Eastern_Christian_Communities_in_the_Middle_East. Acesso em: 14 jun. 2025.

LIMA, Ednaldo. **Administração eclesiástica**: uma perspectiva dos pastores das igrejas batistas da Convenção Batista Brasileira na cidade de Natal*/RN*. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/85fde714-d960-4800-a6e6-d270ca09ee81/content. Acesso em: 14 fev. 2025.

LOIACONO, Mauricio. **A Igreja Ortodoxa no Brasil**. Revista USP, São Paulo, Brasil, n. 67, p. 116–131, 2005. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i67p116-131. Disponível em: revistas.usp.br/revusp/article/view/13459. Acesso em: 14 jun. 2025.

LOSSKY, Vladimir. **Teologia Mística da Igreja do Oriente**. São Paulo: Paulinas, 2002. Disponível em: pt.scribd.com/document/413240882/Vladimir-Lossky-A-Teologia-Mistica-Da-Igreja-Do-Oriente. Acesso em: 14 jun. 2025.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem, Edição 7. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2012.

MASSARA, Ricardo. **Cristianismo primitivo rumo à institucionalização**: Contexto imperial romano (séc. I). Passagens: Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica Rio de Janeiro: vol. 13, no 3, setembro-dezembro, 2021, p. 551-572. Disponível em: periodicos.uff.br/revistapassagens/article/view/46141. Acesso em: 14 dez. 2024.

MAYR-HARTING, Henry. ***Church and Cosmos in Pre-Modern Europe***. *Oxford: Oxford University Press*, 2014. Disponível em: researchgate.net/publication/248708661_Church_and_cosmos_in_early_Ottonian_Germany_The_view_from_Cologne_By_Henry_Mayr-Harting. Acesso em: 21 nov. 2025.

MCGRATH, Alister. ***Christian Theology****: An Introduction*. 6. ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2017. Disponível em: cur.ac.rw/mis/main/library/documents/book_file/digital-65aa711508f4e3.48500607.pdf. Acesso em 21 nov. 2025.

MELO, Gilvan; JÚNIOR, Luiz; JÚNIOR, Wagner. **Gestão de compras e armazenagem de itens utilizados em uma celebração eucarística católica**. Scientia Vitae, Volume 11, número 32, ano 8, jan./fev./mar. 2021 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Câmpus Suzano. Disponível em: revistaifspsr.com/v11n323949.pdf. Acesso em: 14 fev. 2025.

MENDONÇA, Renato. **Gestão eclesiástica**: os controles internos descentralizados para o centro de serviço compartilhado. 2012. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: tede2.pucsp.br/handle/handle/1493. Acesso em: 14 dez. 2024.

MONZATTO, Thayná. **ADMINISTRAÇÃO ECLESIÁSTICA**. Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2013. Disponível em: app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/2248/2014-Administração-THAYNA%20DANTHES%20MONZATTO.pdf. Acesso em: 14 fev. 2025.

O'MALLEY, John. ***A History of the Popes****: From Peter to the Present*. Bloomsbury Academic, 2011. Disponível em: books.google.com.br/books/about/A_History_of_the_Popes. Acesso em: 21 nov. 2025.

PANCHENKO, Constantin A. Orthodoxy and Islam in the Middle East, 700–1700. Holy Trinity Seminary Press, 2021

PAULO VI, Papa. Ad Purpuratorum Patrum Collegium: motu proprio de 11 fev. 1965. Documenta Catholica Omnia. Disponível em: documentacatholicaomnia.eu/04z/z_1965-02-11__SS_Paulus_VI__Motu_Proprio_'Ad_Purpuratorum_Patrum_Collegium'__LT.pdf. Acesso em: 21 nov. 2025.

PELIKAN, Jaroslav. ***The Christian Tradition****: A History of the Development of Doctrine. Volume 1: The Emergence of the Catholic Tradition (100-600).* Chicago: University of Chicago Press, 1971. Chicago: University of Chicago Press, 1974. Disponível em: press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo3799466. Acesso em: 14 jun. 2025.

PELIKAN, Jaroslav. ***The Christian Tradition****: A History of the Development of Doctrine. Volume 2: The Spirit of Eastern Christendom (600–1700)*. Chicago: University of Chicago Press, 1974. Disponível em: press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo3799463. Acesso em: 14 jun. 2025.

PELIKAN, Jaroslav. ***The Christian Tradition****: A History of the Development of Doctrine. 5 v*. Chicago: University of Chicago Press, 1989.Disponível em: press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo4035491.html. Acesso em: 21 nov. 2025.

PEREIRA, A. L. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações**. *NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO*, *5*(2), 79–96, 2014. Disponível em: projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/407. Acesso em 14 jun. 2025.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem, Edição 7. São Paulo: Atlas, 1999.

RATZINGER, Joseph (Papa Bento XVI). **Escatologia**: Morte e vida eterna. São Paulo: Loyola, 2005.

PRAMUDYA, Wisnu; **SAPUTRO**, Julianto; **HATTA**, Atika**.** ***Church governance: a systematic literature review***. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, v. 10, n. 2, p. 123-137, 2025. Disponível em: gemaperencana.id/index.php/JIGP/article/view/260/127. Acesso em: 21 nov. 2025.

PROSKUNEO JOURNAL. ***Studies in Early Church Leadership and Community Structures*****. Proskuneo Journal of Theology**, 2024. Disponível em: https://theologiaviatorum.org/index.php/tv/article/view/294/760. Acesso em: 21 de nov. de 2025

SACRA ARQUIDIOCESE ORTODOXA DE BUENOS AIRES. **A Hierarquia na Igreja Oriental**. ECCLESIA Brasil, 2022. Disponível em: ecclesia.com.br/biblioteca/igreja_ortodoxa/a_hierarquia_na_igreja_oriental. Acesso em: 21 nov. 2025.

SOUZA, Raymond J. de. **Perseguida e infiltrada**: o drama da Igreja Ortodoxa na Rússia comunista. Padre Paulo Ricardo, 2017. Disponível em: padrepauloricardo.org/blog/perseguida-e-infiltrada-o-drama-da-igreja-ortodoxa-na-russia-comunista. Acesso em: 14 jun. 2025.

SAHNER, Christian C. ***Christian Martyrs under Islam***: *Religious Violence and the Making of the Muslim World*. *Princeton University Press*, 2018. Disponível em: press.princeton.edu/books/hardcover/9780691179100/christian-martyrs-under-islam. Acesso em: 14 jun. 2025.

SCHNABEL, Eckhard J. ***THE PERSECUTION OF CHRISTIANS IN THE FIRST CENTURY***. Journal of the Evangelical Theological Society, v. 61, n. 3, p. 525–547, 2018. Disponível em: etsjets.org/wp-content/uploads/2018/09/files_JETS-PDFs_61_61-3_JETS_61.3_525-547_Schnabel.pdf. Acesso em: 14 jun. 2025.

SICHULA, Osward; NANTHAMBWE, Patrick; MAGEZI, Vhumani. ***Linking organisational life cycle models to church's dual nature for effective management***. *Theologia Viatorum*. Disponível em: theologiaviatorum.org/index.php/tv/article/view/294. Acesso em: 21 nov. 2025.

SILVA, Robson. **NARRATIVAS SOBRE A IGREJA ORTODOXA NO LIVRO DIDÁTICO**: uma história do cristianismo oriental. Universidade Estadual da Paraíba, 2019. Disponível em: dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/23272. Acesso em: 14 fev. 2025.

SILVA, Wellington. **A IMACULADA CONCEIÇÃO**: história, teologia e culto. Faculdade Católica de Anápolis, Goiás, 2022. Disponível em: catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2022/06/Wellington-da-Silva.pdf. Acesso em: 14 jun. 2025.

SMITH, Shawn C**.** ***The Insertion of the Filioque into the Nicene Creed and a Letter of Isidore of Seville***. Journal of Early Christian Studies, Johns Hopkins University Press, vol. 22 nº 2 (verão 2014). Disponível em: muse.jhu.edu/pub/1/article/546839/pdf. Acesso em: 14 jun. 2025.

TAFT, Robert. ***The Byzantine Rite****: A Short History*. Collegeville, MN: Liturgical Press, 1992.

TERTULIANO. **APOLOGIA**. c. 197. Tradução por José Fernandes Vidal e Luiz Fernando Pasquotto. Disponível em: tertullian.org/brazilian/apologia.html. Acesso em: 21 nov. 2025.

THEOLOGIA VIATORUM. ***Ecclesial Organization in Late Antiquity and Medieval Christianity***. Theologia Viatorum, 2023. Disponível em: theologiaviatorum.org/index.php/tv/article/view/294/760. Acesso em: 21 nov. 2025.

THORSEN, Jakob. ***Catholicism in the Changing Religious Field of Latin America****: A Mapping*. *Religions*, Basel, v. 14, n. 4, art. 461, 29 mar. 2023. Disponível em: researchgate.net/publication/369679905_Catholicism_in_the_Changing_Religious_Field_of_Latin_America_A_Mapping. Acesso em 14 jun. 2025.

TONET, Heloísa Helena. **Gestão por competências**: métodos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/909ca29e-bfb2-41a5-9893-9962c487292b/content. Acesso em: 21 nov. 2025.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. ***The HR Value Proposition***. Boston: Harvard Business School Press, 2019. Disponível em: dokumen.pub/the-hr-value-proposition-1591397073-9781591397076. Acesso em: 21 nov. 2025.

WAGNER, Bárbara; MAFALDA, Gisele; LEBEDENCO, Isaac; MODES, Josemar; CARDOSO, Nathália; SIQUEIRA, Nicolas; WINTER, Pedro. **A IGREJA E O IMPÉRIO**: O INÍCIO DO CRISTIANISMO INSTITUCIONALIZADO. II Seminário Internacional de Comunicações da Faculdade Batista Pioneira – 2024 – Vol. 2 – ISSN 2966-165X. Disponível em: comunicacoes.batistapioneira.edu.br/index.php/comunicacoes/article/view/635. Acesso em: 14 fev. 2025.

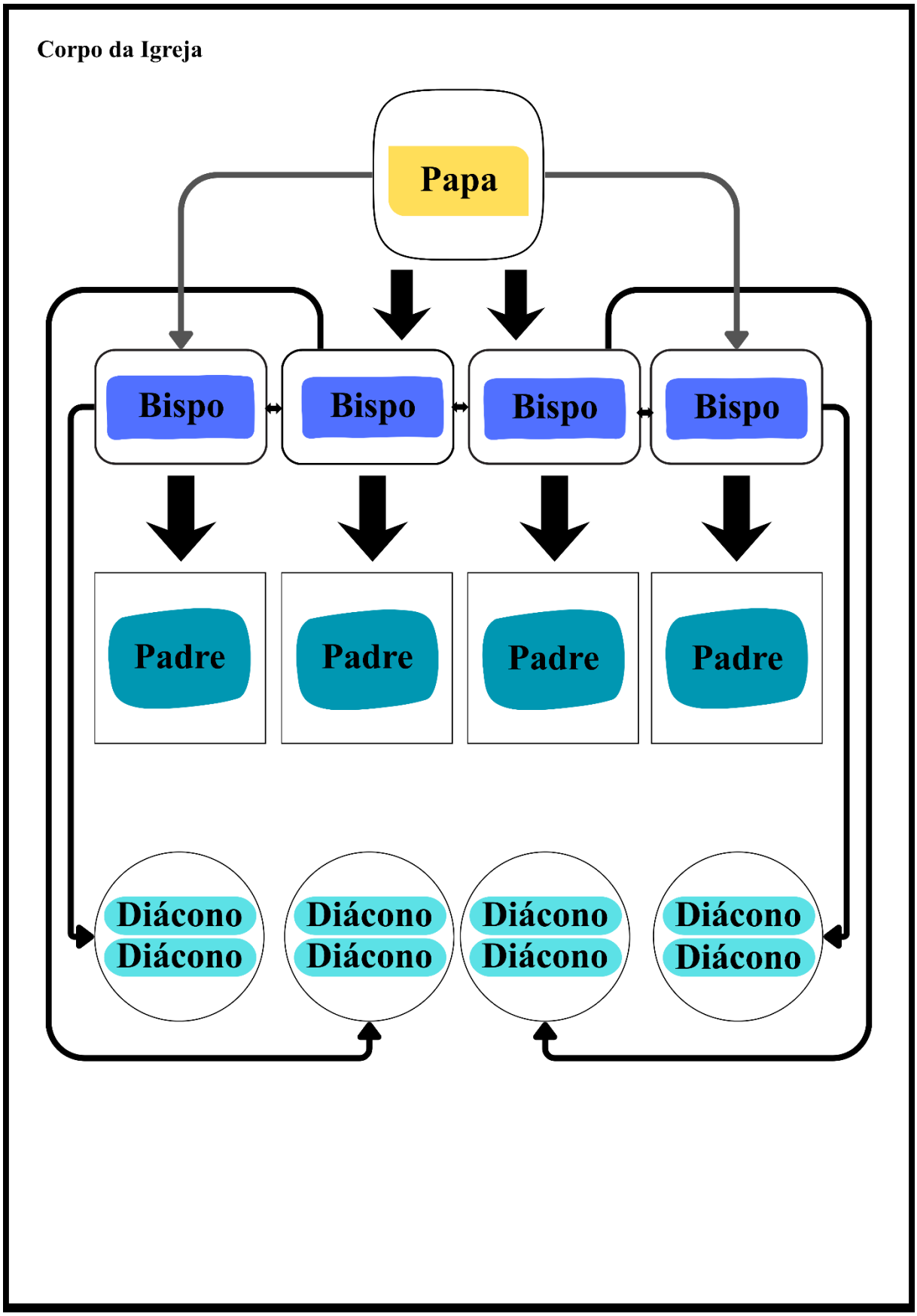
WARE, Kallistos. ***The Orthodox Church***. London: Penguin, 1997. Disponível em: scribd.com/document/462318901/Bispo-Kallistos-Ware-A-Igreja-Ortodoxa. Acesso em: 21 nov. 2025.

WELCH, Robert. ***Church Administration****: Creating Efficiency for Effective Ministry*. B&H / B&H Academic, B&H Publishing Group 2011. Disponível em: archive.org/details/isbn_9781433673771. Acesso em: 21 nov. 2025.

APÊNDICES

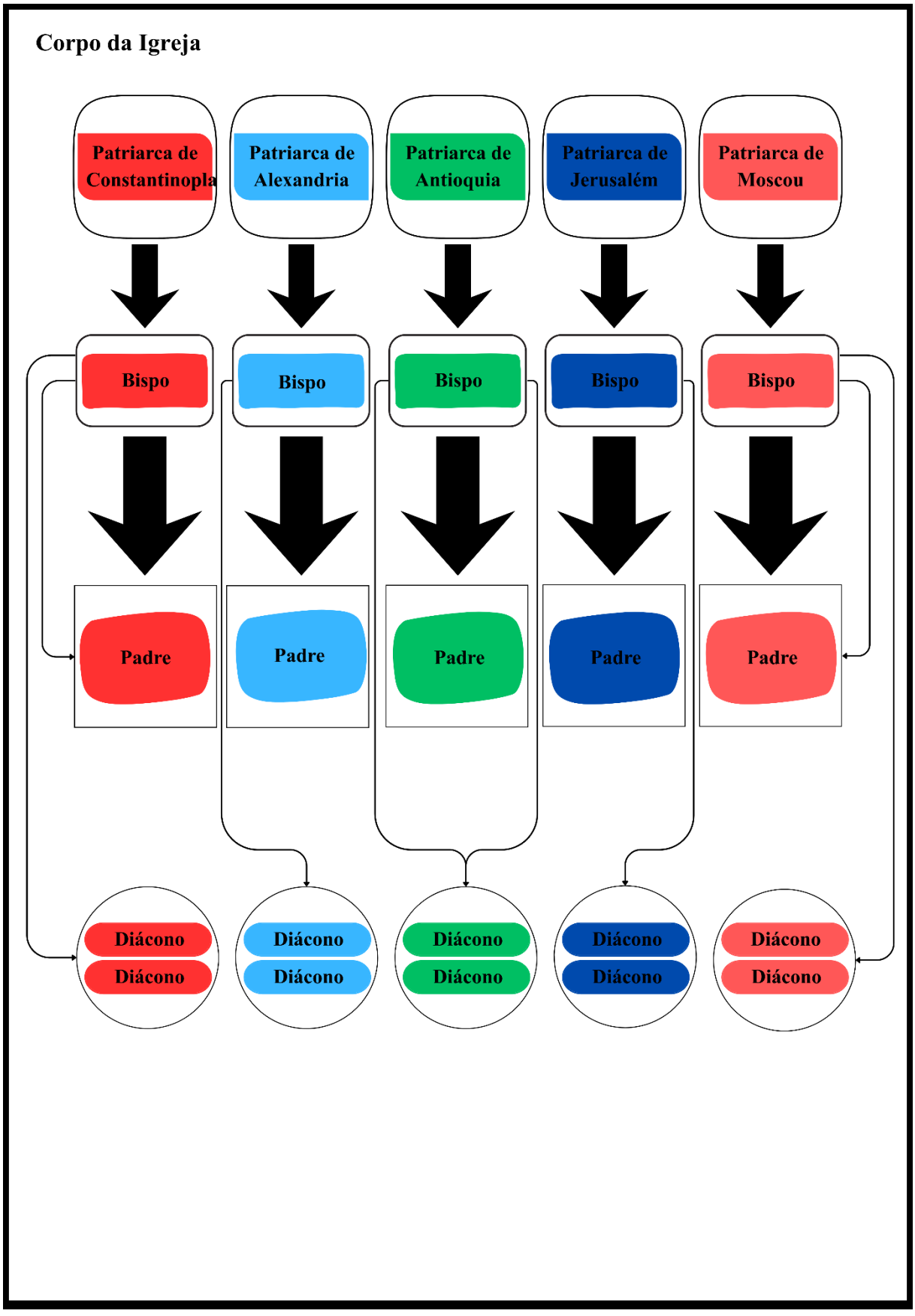
Apêndice A – Fluxo/Organograma da Igreja Católica

Título: A Estrutura Episcopal Católica



Apêndice B – Fluxo/Organograma da Igreja Ortodoxa

Título: A Estrutura Episcopal Ortodoxa



Apêndice C – Quadro para as entrevistas

Entrevistados/ Pseudo-nomes	Idade	Tempo em ordenação	Denominação	
			Católica	Ortodoxa
Padre Católico (C1)	32 anos	2 anos	Paróquia Sagrado Coração de Jesus e Nossa Senhora das Mercês	-
Padre Católico (C2)	43 anos	12 anos	Paróquia Nossa Senhora da Esperança	-
Padre Católico (C3)	49 anos	16 anos	Paróquia do Verbo Divino	-
Diácono Ortodoxo (O1)	33 anos	5 anos	-	Igreja Ortodoxa Anunciação da Theotokos
Diácono Ortodoxo (O2)	23 anos	11 anos	-	Catedral Ortodoxa Nossa Senhora da Anunciação e Menino Jesus

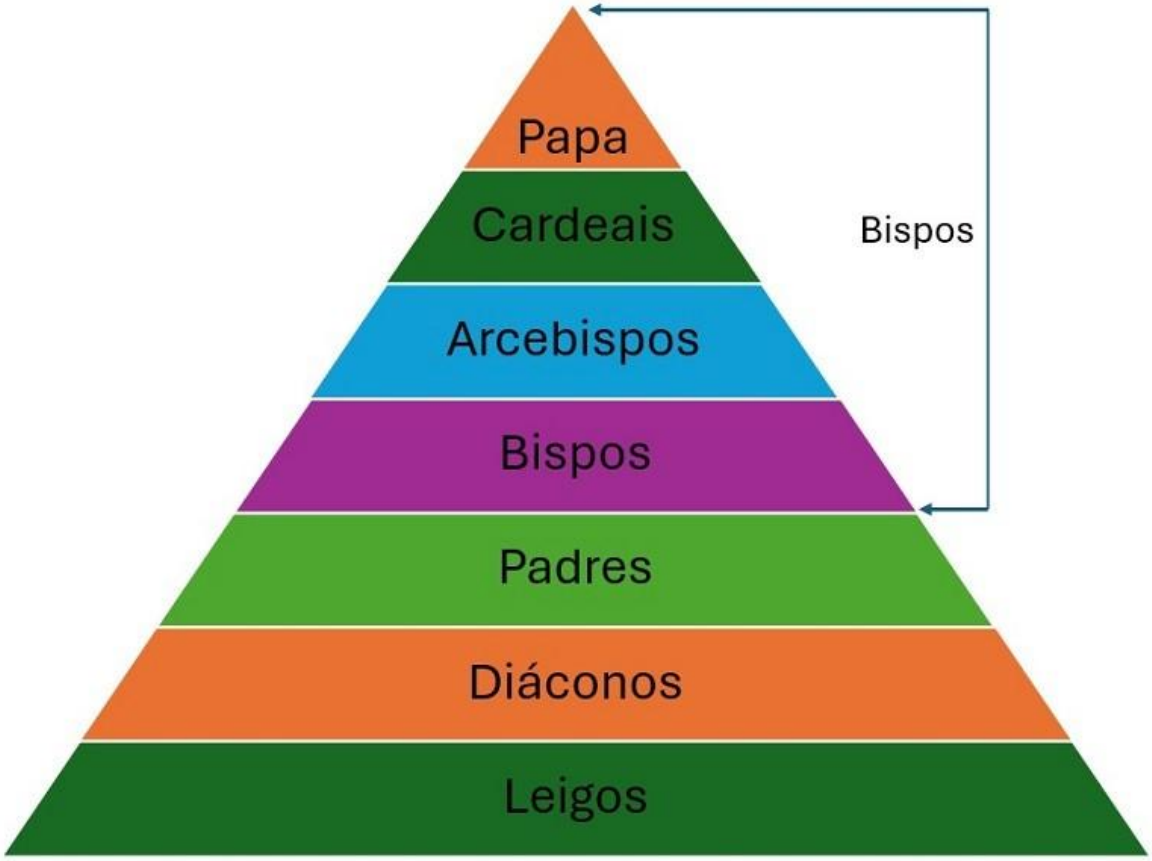
Apêndice D – Questionário das entrevistas

ETC - Igrejas 2025

1. quais cargos existem no total? em hierarquia? como são escolhidas as pessoas para ocupar esses cargos?
2. pode me dizer quais as funções de cada um dos cargos?
3. possui idade mínima ou máxima para exercer? (padre, bispo, papado, patriarcado)
4. requisitos mínimos para ser em cada um deles?
5. existe um sistema de avaliação de desempenho objetivo, justo?
6. se existe, você acredita que ele é eficiente e justo? concorda com a escolha de todos os Papas ou Patriarcas até hoje?
7. qual o critério desse sistema? direito canônico?
8. infalibilidade papal ou patriarcal existe? o Papa/Patriarca erra na sua liderança?
9. como o exercício de um Papa/Patriarca é avaliado?
10. é possível um Papa/Patriarca perder um cargo?
11. o que um Papa/Patriarca faz, que um cargo inferior não faz? o que os difere?
12. podemos considerar a estrutura católica/ortodoxa de alguma forma científica, pensando que são religiões históricas e racionais?
13. como as igrejas primitivas se organizavam? como escolhiam seus líderes?
14. como essa ordem/igreja que estamos se organizava no início?
15. por que o Papa não pode ser o líder episcopal na ortodoxia? por que o Patriarca deve ser o líder episcopal? um dia terá comunhão plena?
16. o que os cardeais/bispos avaliam em um Papa/Patriarca? quais critérios? critérios objetivos? critério claro?
17. como subir a um cargo? tem escolha durante o processo? a pessoa precisa querer subir?
18. quais metas e resultados precisam ser batidos pelos cargos para manter e ascender?
19. em quanto tempo é feita a escolha e a avaliação? são periódicas? é uma avaliação constante?
20. o caminho para se chegar ao papado/patriarcado é bem divulgado e disponível? é justo? você, sabe como chegar ao papado/patriarcado caso quisesse? qualquer um pode querer?
21. ao escolher paróquias mais distantes, no interior por exemplo, ganha mais recursos? perde recursos?
22. o caminho para esse padre é mais difícil para ascender cargos e caso queira, chegar ao papado/patriarcado?
23. qual a consequência no desempenho e financeiramente, entre escolher uma paróquia distante das grandes comunidades? existe um apoio a esses padres?
24. desempenhando bem, um padre ou papa/patriarca, o que ganha? existe algum sistema de recompensa dentro dessa avaliação?
25. como se avalia que o Papa Leão ou o Francisco é um bom líder? como se avalia que o Patriarca é um bom líder?

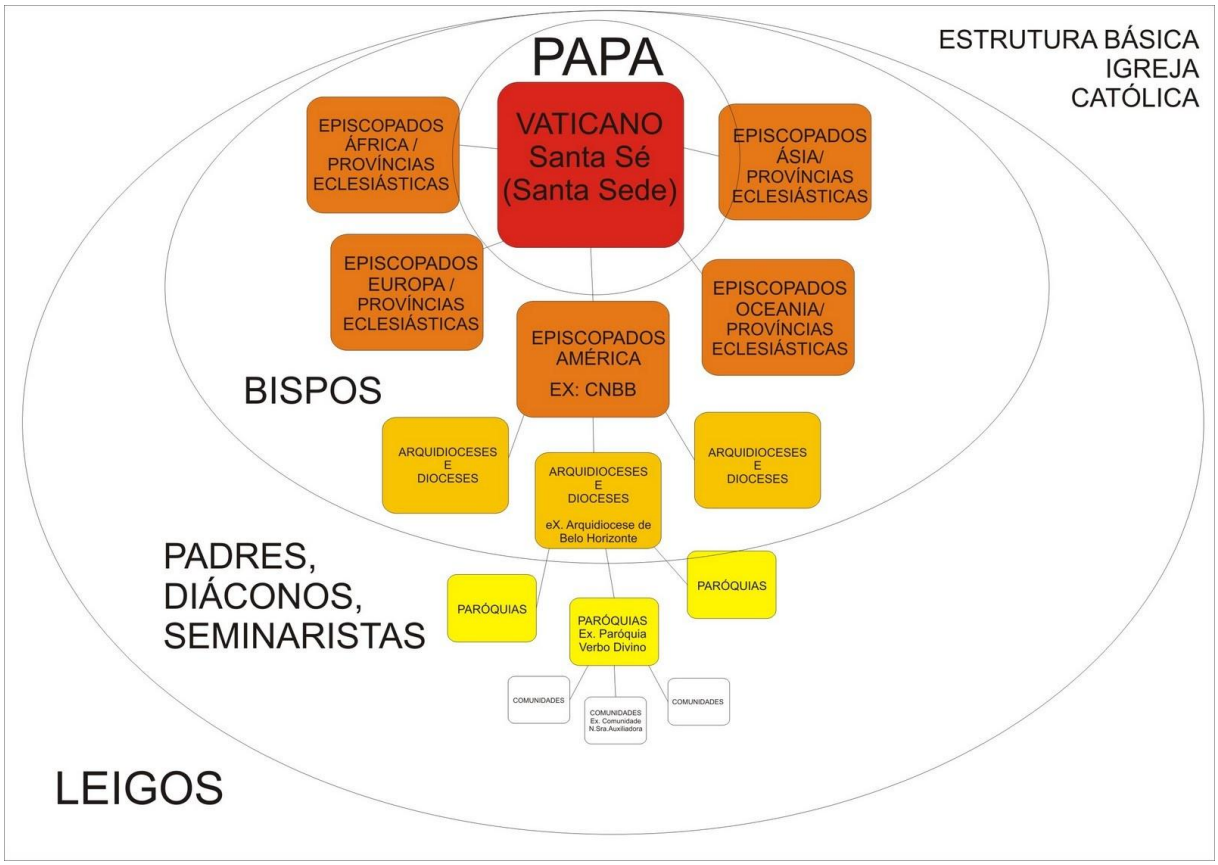
ANEXOS

Anexo A – Hierarquia da Igreja Católica



Fonte: Hortus Sanctorum

Anexo B – Estrutura e posições na Igreja Católica



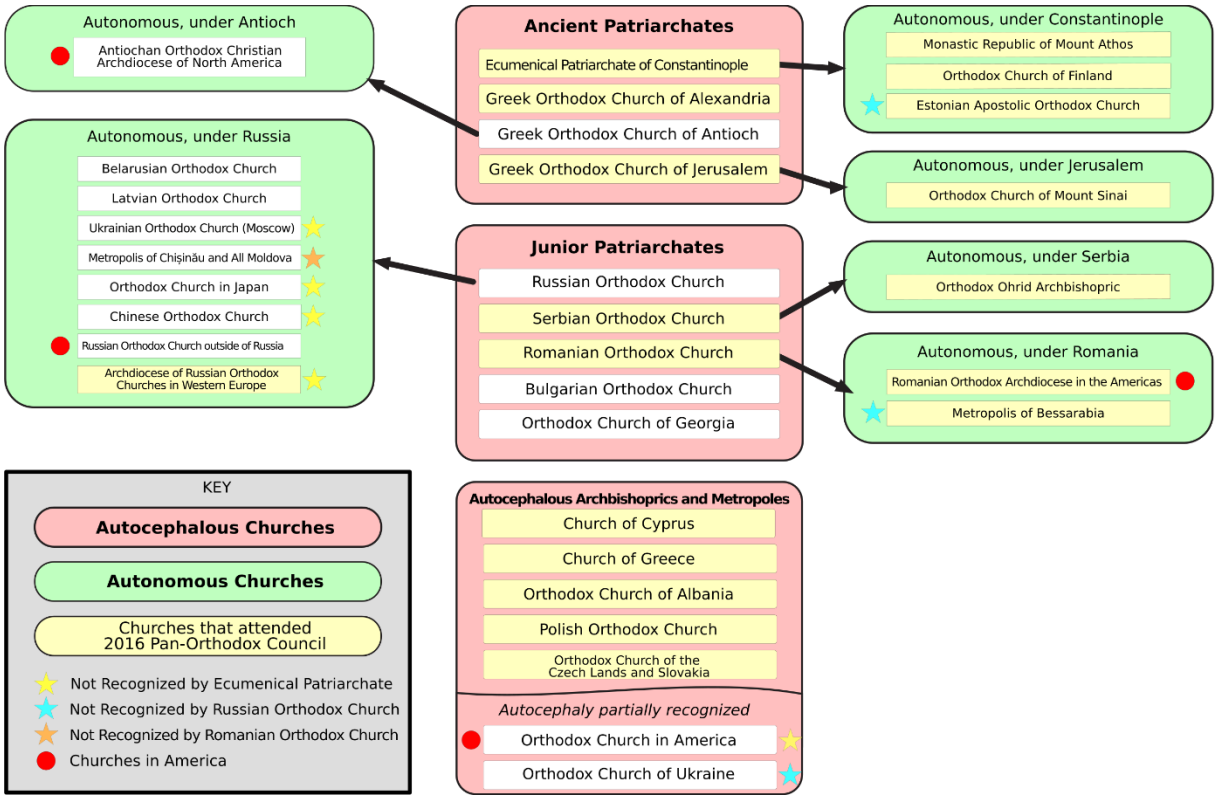
Fonte: CNSA Jovem

Anexo C – Personagens da Igreja



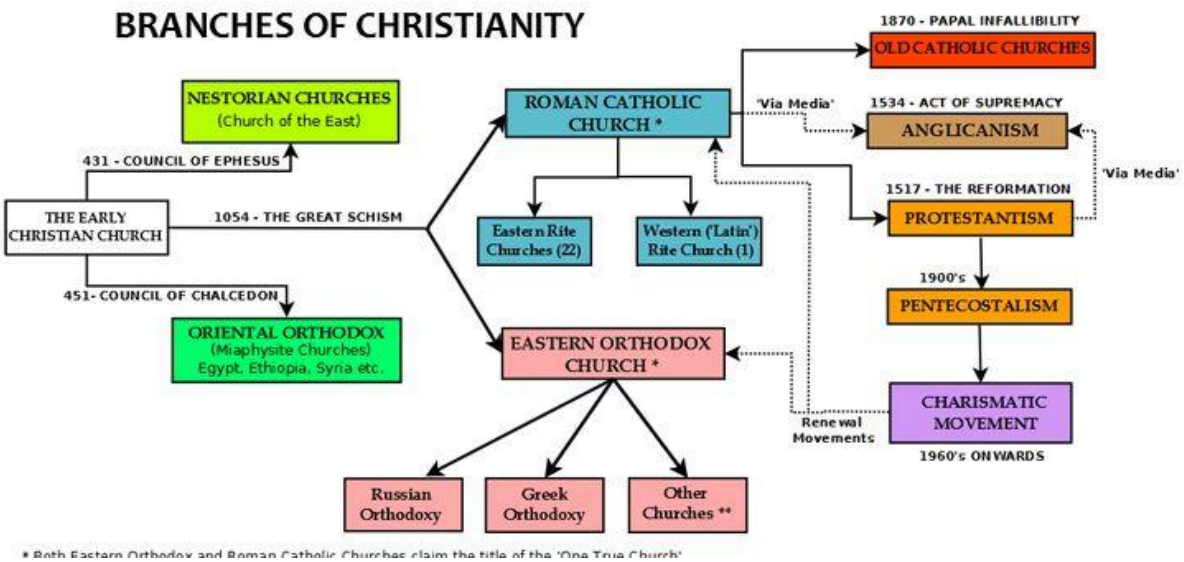
Fonte: CNSA Jovem

Anexo D – Diagrama com a Organização da Igreja Ortodoxa



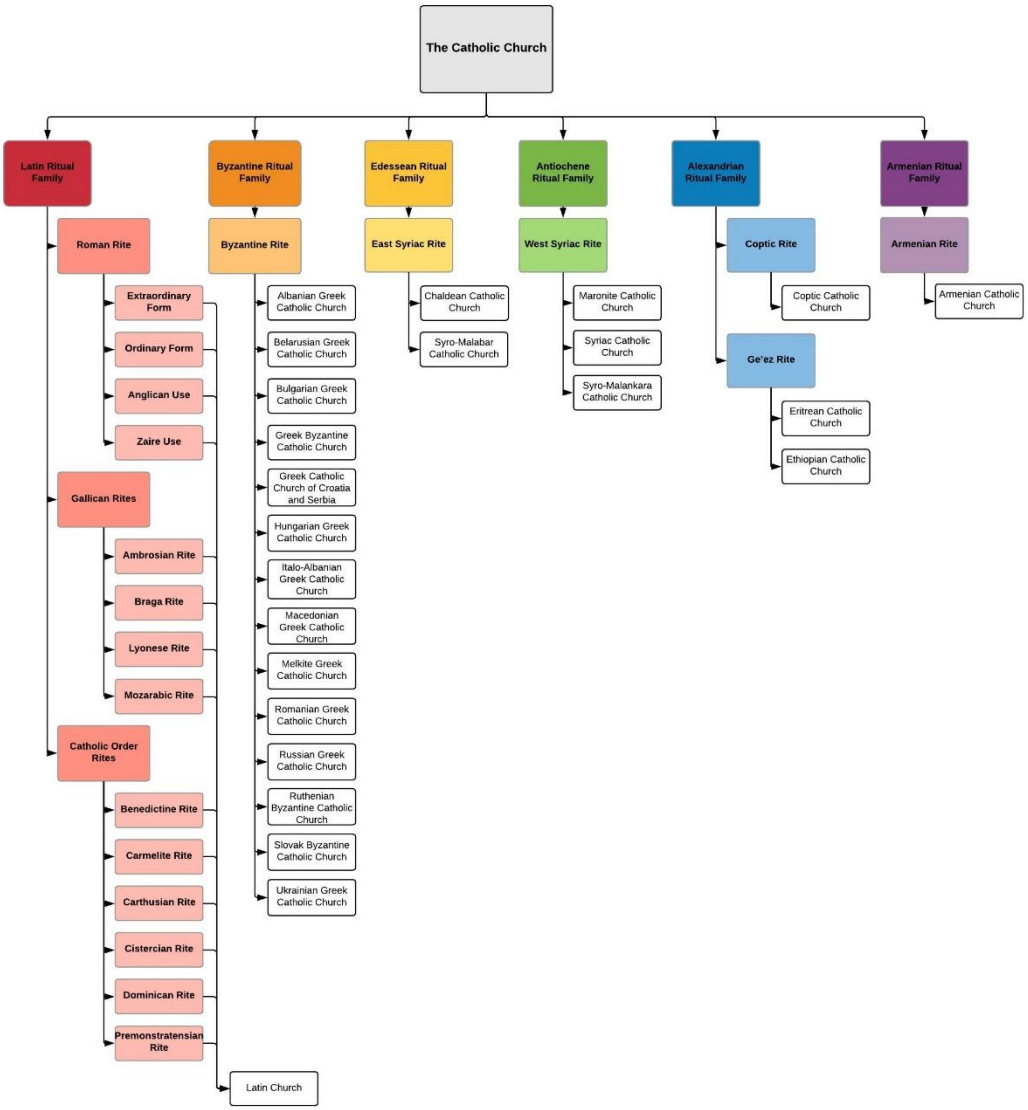
Fonte: *Organization of Autocephalus Eastern Orhodox Churches*

Anexo E – Branches of Cristianity



Fonte: desconhecida. Imagem comumente usada no *Reddit* e *Pinterest* em discussões.

Anexo F – The Catholic Church



Fonte: desconhecida. Imagem comumente usada no *Reddit* e *Pinterest* em discussões.