

DOI: 10.20911/21799024v16n1p97/2025

60 anos do Concílio Vaticano II: uma análise crítica da eficácia de seus resultados à luz das normas Iso

60 Years of the Second Vatican Council: A Critical Analysis of the Efficacy of its Results, under the Light of Iso Standards.

Michel Musulin Solelti¹

Resumo: Transcorridos 60 anos do Concílio Vaticano II, vemos que a Igreja está muito aquém do que poderia ter realizado para suportar a edificação do Reino de Deus e pastorear suas ovelhas de maneira mais eficaz. Através de uma abordagem de análise crítica à luz das normas ISO, procuramos apresentar alguns exemplos de ações resultantes do CVII, que poderiam ter sido potencializadas se a Igreja tivesse utilizado os princípios do Sistema de Gestão da Qualidade para operacionalizar as suas ações. Este artigo procura fazer uma reflexão e apresentar algumas sugestões de caminho para incrementarmos, com qualidade e eficácia, novas ações oriundas do espírito missionário e evangélico do CVII. Ao analisarmos as Constituições Conciliares como a "Visão de Deus" para a Igreja, fazemos uma correlação destas com as definições e normas da ISO9001:2015 e a ISO10015:2020, que são utilizadas para garantir a qualidade e a eficácia das organizações. Para tanto, utilizamos do exemplo das Comunidades Eclesiais de Base e como a falta de um direcionamento estratégico e sistematizado, fez com que perdêssemos a oportunidade de nos beneficiarmos de tão luminosa inspi-

¹ Mestre em Teologia (PUC-SP) | Mestre em Engenharia Automotiva (USP). Pós-graduado em Administração de Empresas (PUC-SP). Bacharel em Engenharia de Produção (Escola de Engenharia Mauá). Bacharel em Teologia (Universidade Claretiano)

ração. Assim, propomos um caminho entre tantos outros, de utilização do conhecimento técnico do mundo secular, para identificar potenciais melhorias que podem ser alcançadas se iniciarmos o quanto antes, a sistematizar nossas ações para aplicar as constituições em uma Igreja mais humana e ativa no mundo.

Palavras-chaves: Concílio Vaticano II; ISO9001; Conhecimento secular; Visão de Deus

Abstract: Sixty years after the Second Vatican Council, we see that the Church is far from what it could have achieved to support the building of the Kingdom of God and shepherd its sheep more effectively.

Through a critical analysis approach considering ISO standards, we seek to present some examples of actions resulting from the Second Vatican Council, which could have been enhanced if the Church had used the principles of the Quality Management System to operationalize its actions. This article seeks to reflect and present some suggestions for ways to increase, with quality and effectiveness, new actions arising from the missionary and evangelical spirit of the Second Vatican Council. When we analyze the Conciliar Constitutions as the "Vision of God" for the Church, we make a correlation between them and the definitions and standards of ISO9001:2015 and ISO10015:2020, which are used to guarantee the quality and effectiveness of organizations. To this end, we use the example of the Basic Ecclesial Communities and how the lack of strategic and systematic direction caused us to miss the opportunity to benefit from such luminous inspiration.

Finally, we propose one path among many others, of using the technical knowledge of the secular world, to identify potential improvements that can be achieved if we begin as soon as possible to systematize our actions to apply the constitutions in a more human and active Church in the world.

Keywords: Second Vatican Council; ISO9001; Secular Knowledge; God's Vision

1. INTRODUÇÃO

Quando os produtos² de uma empresa passam a não serem mais interessantes para seus clientes, seja por motivos de preço, qualidade, funcionalidade, ou por fatores externos como políticas econômicas, concorrência, entre outros, as organizações costumam focar suas energias e recursos para se "reinventarem", ou seja, ver e ouvir o que está acontecendo "fora de suas paredes", refletir internamente e propor "mudanças de rota".

O modelo de gestão proposto pela ISO9001:2015³ em sua norma 4.2, deixa claro que para se ter sucesso, é preciso atender aos anseios de seus clientes

2 Como produtos compreendemos bens tangíveis e materiais como também serviços.

3 As normas ISO são um conjunto de diretrizes e critérios técnicos criados pela Organização Internacional de Normali-

e para isso é condição *sine qua non* ouvir as partes interessadas. Para “servir é preciso ouvir”, assim:

Devido ao seu efeito ou potencial efeito sobre a capacidade da organização para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar: a) as partes interessadas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade; b) os requisitos dessas partes interessadas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade.⁴

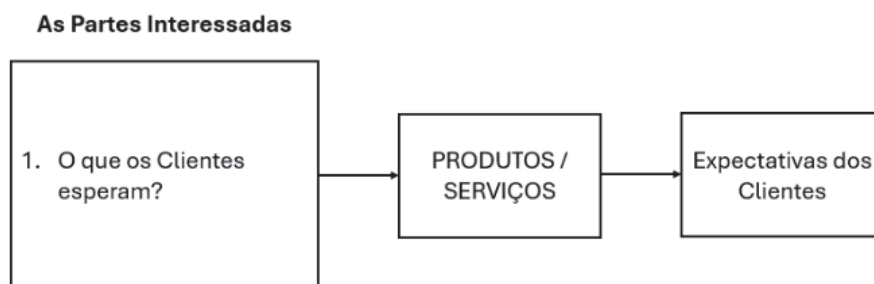


Figura 1: Mapeamento dos Requisitos dos Clientes

Se analisarmos o contexto de sua inspiração e o seu objetivo, de ouvir os sinais dos tempos e promover uma revitalização da Igreja à luz do Espírito Santo, o Concílio Vaticano II (CVII) exerceu de maneira análoga este princípio normativo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da ISO9001.

Em um momento em que o povo de Deus (“seus clientes”) não encontrava na Fé (“seu produto”) motivos para vivenciar (“consumir”) seus ensinamentos e práticas, o Santo Papa João XXIII inspirado pelo Espírito Santo de Deus, sob o mote *aggiornamento*⁵, convocava toda a Igreja (inclusas as diferentes denominações cristãs) a olhar para o mundo; analisá-lo nas mais diversas vertentes; identificar os principais acontecimentos que marcaram a primeira metade do século XX e a discernir neles os sinais do Reino de Deus⁶, para que a Igreja pudesse ouvir, refletir e a sua maneira, se reformular, para voltar a ser atraente e pastora de suas ovelhas desgarradas. Era necessário:

... continuar, ou melhor, retomar de maneira mais enérgica, a resposta do mundo ao testamento do Senhor, formulado nas palavras que solenemente pronunciou apontando para o horizonte: “Vão e ensinem a todos

zação (ISO), para garantir a qualidade, segurança e eficiência de produtos, serviços e processos. A família da ISO 9000 e suas derivações, ajudam as organizações a melhorarem a qualidade de seus produtos e serviços consistentemente, atendendo às expectativas dos clientes. Maiores detalhes podem ser encontrados em www.iso.org

4 ABNT. ISO 9001: *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2015. p.2.

5 Aggiornamento é um termo italiano, que significa “atualização”. Esta palavra foi a orientação chave dada como objetivo para o Concílio Vaticano II, convocado pelo Papa João XXIII em 1962. Em outras palavras, o aggiornamento é a adaptação e a nova apresentação dos princípios católicos ao mundo atual e moderno, sendo por isso um objetivo fundamental do Concílio Vaticano II.

6 OTTAVIANI, Edelcio; SOELTL, Michel Musulin. *A ação do Espírito de Deus no Cuidado da Casa Comum: A Espiritualidade Inaciana como caminho para uma ação guiada pelo Espírito*. Artigo enviado a Revista PqTeo, a ser publicado. 2025.

os povos, batizando-os em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo, e instruindo-os em tudo que lhes mandei observar”⁷

Os trabalhos iniciaram um ano antes da realização do concílio, para que pudessem ouvir *as partes interessadas*, ou seja, a voz dos fiéis do mundo inteiro que eram transmitidas pela interface da Igreja através de suas estruturas institucionais:

Antes de estabelecer os temas a serem tratados no Concílio, solicitamos o conselho prudente e sábio dos cardeais, dos bispos de todo o mundo, da Cúria Romana, dos superiores gerais das ordens e congregações religiosas, das universidades católicas e das faculdades eclesiásticas... Constituíram-se então várias comissões a que confiamos o trabalho de elaborar os projetos referentes à doutrina e à disciplina, dentre os quais escolheríamos os que haveriam de ser propostos ao Concílio.⁸

Assim, após 3 anos de reuniões e reflexões, em 08 de dezembro de 1965 ocorria o encerramento do CVII com a homilia solene do Papa Paulo VI, que iniciou saudando de maneira geral todo o povo de Deus e reafirmando que o concílio havia sido ecumênico⁹ e universal¹⁰:

Saudação, antes de tudo, universal. Dirige-se a todos que assistis e participais dos sagrados ritos, a vós, irmãos no episcopado, a vós, pessoas representativas e a vós, povo de Deus. Estende-se, porém, a todos, alcança o mundo inteiro. Como poderia ser de outra forma, já que o Concílio foi ecumênico, universal? ¹¹

1.1. A VOZ DOS “ACIONISTAS”

Seguindo o processo de utilização dos conhecimentos técnicos da norma ISO9001:2015, após conhecer os requisitos e expectativas dos clientes, faz-se necessário ouvir os interesses dos principais acionistas, para que as ações a

7 Vaticano II. *Mensagens, Discursos, Documentos*. Tradução Francisco Catão. São Paulo: Paulinas, 2021. p.21

8 Vaticano II. *Mensagens, Discursos, Documentos*. p.16

9 Conforme o §4 do Decreto *Unitatis Redintegratio*, “por movimento ecumênico” entendem-se as atividades e iniciativas, que são suscitadas e ordenadas, segundo as várias necessidades da Igreja e oportunidades dos tempos, no sentido de favorecer a unidade dos cristãos. Tais são: primeiro, todos os esforços para eliminar palavras, juízos e ações que, segundo a equidade e a verdade, não correspondem à condição dos irmãos separados e, por isso, tornam mais difíceis as relações com eles; depois, o “diálogo” estabelecido entre peritos competentes, em reuniões de cristãos das diversas Igrejas em Comunidades, organizadas em espírito religioso, em que cada qual explica mais profundamente a doutrina da sua Comunhão e apresenta com clareza as suas características. Com este diálogo, todos adquirem um conhecimento mais verdadeiro e um apreço mais justo da doutrina e da vida de cada Comunhão. Então estas Comunhões conseguem também uma mais ampla colaboração em certas obrigações que a consciência cristã exige em vista do bem comum. E onde for possível, reúnem-se em oração unânime. Enfim, todos examinam a sua fidelidade à vontade de Cristo acerca da Igreja e, na medida da necessidade, levam vigorosamente por diante o trabalho de renovação e de reforma.

10 O Papa Francisco ao longo de seu pontificado, vem procurando nos mostrar que a Igreja Universal é aquela que consegue se encarnar nas diferentes culturas construindo um novo rosto a partir do evangelho, tendo como premissas o respeito e o perdão. Para ele o “Espírito Santo é aquele que empurra a Igreja para fora, para acolher um número crescente de povos, mas ao mesmo tempo a reúne em si, consolidando a unidade alcançada.” (Mensagem do Papa na Audiência Geral de 09/10/24. <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2024-10/audiencia-geral-papa-francisco-09-10-2024.html>

11 Vaticano II. *Mensagens, Discursos, Documentos*. p.126.

serem planejadas estejam alinhadas também com os princípios basilares da organização, de seus fundadores e responsáveis majoritários.

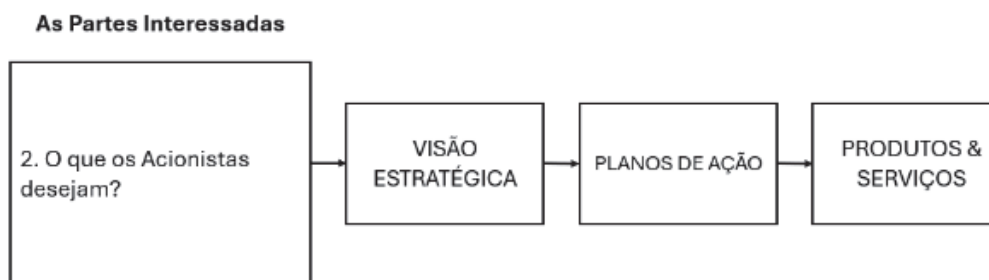


Figura 2: Mapeamento dos Requisitos dos Acionistas

Analogamente, podemos pensar que o *acionista majoritário* da Igreja seja Deus, que se revelou por seu Filho Jesus Cristo e que deixou bem claro seu desejo a todos nós, desde a primeira missão que designou aos seus discípulos enquanto encarnado: Chamando seus Doze discípulos, Jesus deu a eles autoridade sobre espíritos impuros para expulsá-los, e para curar toda doença e toda enfermidade. (Mt 10, 1) “E durante a viagem, anunciem que o Reino dos Céus está próximo.”¹² (Mt 10, 7)

Assim, pela combinação das informações coletadas durante o período pré-conciliar (1961) ouvindo o Povo de Deus, pela discussão e reflexão interna inspiradas pela Sagrada Escritura (Voz de Deus), Magistério, Tradição e conduzidos pelo Espírito Santo em 4 períodos conciliares, a Igreja (organização) passou a consolidar seus documentos conciliares, que totalizariam 16 ao final de 1965, preparando sua visão estratégica para operacionalizar o Reino de Deus.

1.2. A ELABORAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA

No SGQ compreendemos que, após ouvir o desejo dos responsáveis majoritários pela organização, a ela cabe refletir e elaborar sua visão estratégica e suas metas. Estas proverão direcionamentos para a criação de planos de ação eficazes para que os produtos e serviços sejam entregues de acordo com os requisitos dos clientes, aumentando seu nível de satisfação e consequentemente, sendo testemunhos a outras pessoas que podem também se tornar clientes.

A realização do CVII era uma reposta prática da Igreja ao desejo de Deus (seu acionista majoritário) para que ela pudesse voltar a exercer seu magistério e ser o caminho pelo qual o Povo de Deus (seus clientes) poderia retomar o acesso às verdades de Cristo e consequentemente agir no mundo, tornando-o mais humano, fraterno e inclusivo.

¹² O Reino dos Céus e de Deus tão explicado e defendido por Jesus é um estado de fraternidade universal, onde todas as pessoas tratar-se-ão como irmãos e irmãs, cuidando da casa comum, louvando, reverenciando e servindo a Deus nosso Senhor.

Na década de 60, além das dificuldades sociais geradas pós 2º Guerra Mundial, o mundo passava por um desenvolvimento técnico acelerado, que tornou o homem mais confiante e mais *donos de si*, criando e gerando novas tecnologias, processos, produtos, serviços e novas maneiras de dominar e transformar a natureza.

Este cenário gerou mudanças significativas nos contextos políticos, econômicos, religiosos e sociais. A produção, o lucro e o desempenho passaram a nortear as relações humanas, ampliando as desigualdades e o distanciamento das classes, piorando a vida de muitos povos e países, agravando as indiferenças e deteriorando as relações sociais.

A Igreja já não ditava as regras e não influenciava a sociedade como outrora, então, a fé e o caminhar de acordo com os exemplos cristãos já deixavam de ser interessantes. Havia a necessidade de uma reformulação no agir em sociedade e neste sentido, de fato, o CVII conseguiu produzir, entre outras tantas produções, 4 constituições conciliares que podem ser agrupadas como as visões estratégicas de Deus, que foram transcritas pela inspiração do Espírito Santo: *Sacrosanctum Concilium*, *Lumen Gentium*, *Dei Verbum* e *Gaudium et Spes*:

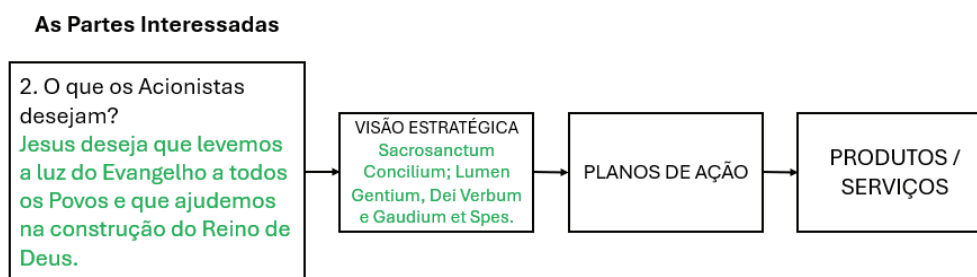


Figura 3: Elaboração da Visão Estratégica

Somente o olhar e a ação misericordiosa da Igreja poderiam suavizar a vida com a alegria do Evangelho de Jesus Cristo, que nunca deixou de se manifestar através de suas obras, porque a Igreja, em Cristo, é como que o sacramento, ou sinal, e o instrumento da íntima união com Deus e da unidade de todo o gênero humano¹³:

A Igreja sabe quantas são as tensões que caracterizam o convívio humano em nossa época e deseja atenuá-las. A humanidade caminha para uma nova ordem mundial. Abre-se assim, para a Igreja, um leque imenso de possibilidades de ação, como já aconteceu nas mais graves crises da história.¹⁴

Apesar de, na sequência das atividades, como veremos, termos campo para sugestões e melhorias, é de se valorizar a forma como foi organizado o CVII em sua época. Se observarmos bem, desde as primeiras sessões com o Papa João XXIII às últimas, inspirados pelo Espírito de Deus, a condução dos debates,

13 Lumen Gentium, §1

14 Vaticano II. *Mensagens, Discursos, Documentos*. Pg.11

as instruções com os teólogos, a interação e argumentações entre os participantes, foram desempenhados com esforços admiráveis e grandiosos.

1.3. A CONCEPÇÃO SINODAL DO CONCÍLIO VATICANO II (PLANOS DE AÇÃO)

O mundo atual, 60 anos após a realização do CVII, possui contextos sociais, políticos, econômicos e religiosos, que provocam reflexões semelhantes às vivenciados na década de 60 na Europa, com um agravante: estamos muito mais envolvidos e vislumbrados com os avanços científicos e tecnológicos, o mercado neoliberal dominou praticamente todas as economias do mundo, a sociedade do desempenho, individualismo e consumismo desenfreado se consolidou, as desigualdades sociais e a pobreza aumentam a cada dia e

... a história dá sinais de regressão. Reacendem-se conflitos anacrônicos que se consideravam superados, ressurgem nacionalismos fechados, exacerbados, ressentidos e agressivos. Em vários países, certa noção de unidade do povo e da nação, penetrada por diferentes teologias, cria novas formas de egoísmo e de perda do sentido social.¹⁵

Em um ambiente mais “competitivo”, faz-se necessário criar e executar planos de ação de maneira eficaz, para que as organizações (e a Igreja) possam sobreviver. Assim, o desdobramento da visão estratégica em planos de ação com indicadores e metas claros, são fundamentais para o sucesso organizacional.

Naquele tempo, para poder agir no mundo de uma maneira eficaz, a Igreja ouviu o mundo e abriu-se a ele. O mundo carecia (e ainda carece) de valores éticos embasados nos ensinamentos de Deus, pois em nosso dia a dia deixamo-nos nortear pelos interesses materiais, pela vaidade e sede de poder.

A Igreja nunca assistiu com indiferença à evolução dos povos, aos progressos da ciência e da técnica, às profundas mudanças na vida das sociedades humanas. A tudo acompanha com grande interesse. Sempre resistiu a toda espécie de materialismo ou às doutrinas que abalavam os fundamentos da fé.¹⁶

De maneira análoga vemos com grande alegria ocorrer em outubro de 2023 e posteriormente em outubro de 2025 na cidade do Vaticano, a XVI Assembleia Geral Ordinária do Sínodo dos Bispos, cuja metodologia seguiu semelhante receita, iniciando o processo sinodal em 2021, escutado as dioceses nacionais e continentais, cujos resultados foram consolidados para as reuniões das comissões.

Todo o caminho, enraizado na Tradição da Igreja, está a ser feito a luz do magistério conciliar. O Concílio Vaticano II foi, com efeito, uma espécie de semente lançada ao campo do mundo e da Igreja. A vida quotidiana dos

15 FRANCISCO, Papa. *Carta Encíclica Fratelli Tutti*. São Paulo: Loyola, 2020. §11.

16 Vaticano II. *Mensagens, Discursos, Documentos*. Pg.12

crentes, a experiência das Igrejas em cada povo e cultura, os múltiplos testemunhos de santidade, a reflexão dos teólogos, foram o terreno no qual essa semente desabrochou e cresceu.¹⁷

Porém, apesar da sinodalidade, da escuta dos anseios e expectativas de seu Povo, da volta às fontes para ouvir novamente as palavras de Deus, o direcionamento e desejo de Jesus Cristo e refletir sobre seu posicionamento no mundo, é senso comum que a eficácia em termos práticos das visões estratégicas do CVII, materializadas nas suas quatro constituições dogmáticas, ficou muito aquém de seu potencial.

A Visão Estratégica¹⁸ de Deus, transcrita pela Igreja Universal, não foi desdobrada da maneira adequada às Igrejas Particulares e assim, carecemos de ações práticas de movimentos de resgate as fontes e da pureza e fundamento do Evangelho de Jesus Cristo, que viveu e morreu por nós defendendo o idealismo do Reino de Deus.

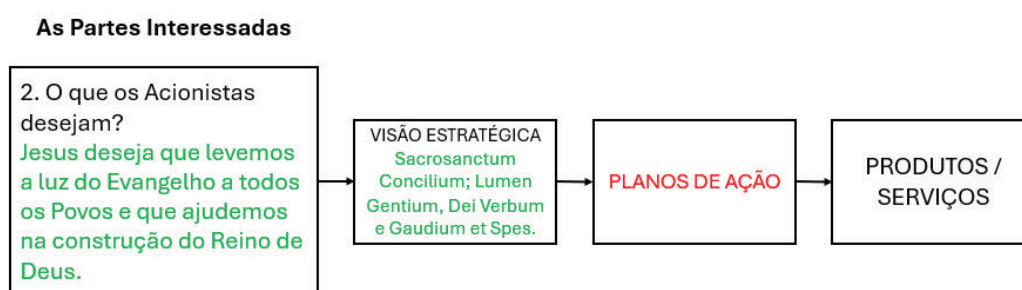


Figura 4: Ausência de Planos de Ação Eficazes

2. ANÁLISE CRÍTICA DA EFICÁCIA DAS AÇÕES PÓS CVII

Assim como na natureza há necessidade de que tenhamos não somente um solo fértil para que as sementes deem flores e frutos, mas que as intempéries como vento, chuva e excesso de sol sejam amenas para não criar obstáculos no desabrochar natural da vida, em qualquer ação organizacional, onde se mexem em estados de estagnação e conformismo, nomeados de forma erudita como conservadorismo, há ações contrárias dentro da própria Igreja que impediram um maior avanço nos desdobramentos conciliares.

Ciente dos antagonismos que foram presentes durante os 3 anos do concílio e das marés reversas que estariam por vir, o papa Paulo VI na homilia de encerramento procura em sua saudação inicial fazer um último apelo para que aqueles que não acolheram em sua totalidade os resultados deste encontro, pu-

17 Disponível em: https://www.synod.va/content/dam/synod/assembly/synthesis/portuguese/2023.10.28-POR-Synthesis-Report_IMP.pdf. Acesso em 12/01/2025.

18 Visão Estratégica no mundo empresarial define o horizonte para onde as empresas desejam seguir e chegar. Com este direcionamento os planos diretivos dos departamentos são criados de modo a suportar a visão dos acionistas. Fazendo uma analogia, as constituições conciliares seriam a Visão Estratégica de Deus, inspirada pelo Espírito Santo e transcrita pelos membros da Igreja. São o norte e direção para onde todos os católicos deveriam seguir, e então, as Igrejas Particulares criar seus planos para operacionalizar esta visão e direção.

dessem deixar tocar-se e abrir seus corações para a fala de Cristo e do influxo do Espírito Santo:

Nossa saudação visa reforçar, ou se for o caso, despertar uma relação espiritual, da qual tira toda força e todo sentido. Não é uma saudação de despedida, mas de amizade, que se reforça ou mesmo nasce. Saudações que desejaria penetrar no coração de cada um como hóspede cordial e dizer-vos, no silêncio interior de vosso espírito, a palavra habitual e inefável do Senhor: "Deixo-vos a paz, dou-vos a minha paz, não, porém como a dá o mundo". Jo. 14, 27.¹⁹

Não queremos nesse artigo, entrar em discussões ou polemizar sobre a falta do entendimento da real palavra de Deus ou das reações humanas mesquinhas que renegam tudo o que pode ameaçar suas zonas de conforto e poder. Desejamos sim, jogar algumas luzes, com base na fé da Igreja, da Sagrada Escritura, da Tradição, do Magistério e da racionalidade de competências técnicas e ações estruturantes, que a igreja como instituição hierarquizada e composta de colaboradores, poderia e pode utilizar para desdobrar e agilizar a implementação dos projetos sinodais e missionários resultantes do CVII. Procuramos fazer uma reflexão sobre um dos possíveis caminhos de trabalharmos a fé com razão, e racionalizar as ações da fé.

2.1. A NECESSIDADE DE UM PLANO DE METAS

Toda corporação, da menor a maior, necessita um plano de metas para alcançar seus objetivos. Este plano deve conter indicadores mensuráveis, para que se acompanhe de forma racional e objetiva os progressos.

Do SGQ trazemos a orientação de que cabe a alta direção das corporações mostrar o caminho e demonstrar seu total apoio as metas a serem perseguidas e alcançadas, e solicitar o correto desdobramento a todos os níveis hierárquicos para a sua execução:

A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento com o direcionamento estratégico da organização. A análise crítica pela direção deve ser planejada e realizada levando-se em consideração: satisfação do cliente e das partes interessadas... eficácia de ações tomadas para abordar riscos e oportunidades.²⁰

Dos quatro anos de estudos, reflexões e reuniões, foram confeccionados 16 documentos, sendo 4 constituições dogmáticas, que poderiam ter sido usadas como instrumentos para direcionar a criação de diversos projetos e operacionalizar a visão estratégica da Igreja para o mundo.

19 Vaticano II. *Mensagens, Discursos, Documentos*. p.127.

20 ABNT. ISO 9001: *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*. Normas 9.3.1 e 9.3.2. p.20.

O próprio Papa João Paulo II, 25 anos após o CVII, reflete sobre a falta de resultados, redução da energia aplicada nas diversas ações e convida a todos para renovarem sua fé e colaborarem com as ações missionárias da Igreja:

O Concílio Vaticano II pretendeu renovar a vida e a atividade da Igreja, de acordo com as necessidades do mundo contemporâneo: assim sublinhou o seu caráter missionário, fundamentando-o dinamicamente na própria missão trinitária... No entanto..., a missão específica *ad gentes* parece estar numa fase de afrouxamento, contra todas as indicações do Concílio e do Magistério posterior. Dificuldades internas e externas enfraqueceram o dinamismo missionário da Igreja ao serviço... ²¹

Passados 60 anos do CVII, indagamos aqui: quais seriam os projetos, as metas, o plano diretor onde cardeais, arcebispos, bispos, presbíteros, diáconos, leigos e leigas, deveriam trabalhar para operacionalizar o conhecimento gerado pela fé?

Ao analisarmos, por exemplo, o Texto da V Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano e do Caribe, notamos que as reflexões e direcionamentos careciam de metas claras e objetivos tangíveis que pudessem se materializar em resultados, com exemplo citamos:

Para que os habitantes dos centros urbanos e de suas periferias, cristãos ou não cristãos, possam encontrar em Cristo a plenitude de vida, sentimos a urgência de que os agentes de pastoral, enquanto discípulos e missionários se esforcem para desenvolver: a) um estilo pastoral adequado à realidade urbana com atenção especial à linguagem, às estruturas e práticas pastorais, assim como aos horários... g) Processos graduais de formação cristã com a realização de grandes eventos de multidões, que mobilizem a cidade, que façam sentir que a cidade é um conjunto, é um todo, que saibam responder à afetividade de seus cidadãos e em linguagem simbólica saibam transmitir o Evangelho a todas as pessoas que vivem na cidade. h) Estratégias para chegar aos lugares fechados das cidades como aglomerados de casas, condomínios, prédios residenciais ou lugares assim chamados cortiços e favelas. ²²

Cada constituição dogmática, pode (quicá ser vista como um Plano Estratégico e a partir delas, serem criados planos de ação desdobrados e designados aos Bispos do mundo inteiro para a maior eficácia (em resultados práticos) do CVII.

2.1.1. COMUNIDADES ECLESIAIS DE BASE (Um exemplo de Plano de Ação)

As comunidades eclesiais de base (CEBs) podem ser ilustradas como um exemplo de plano de ação para operacionalizar as diretrizes estratégicas missionárias da *Lumen Gentium*, *Gaudium et Spes* e do Decreto *Ad Gentes*.

21 PAULO II, Papa João. *Redemptoris Missio. Sobre a Validade Permanente do Mandato Missionário*. São Paulo: Loyola, 1990. §2.

22 CNBB. *Documento de Aparecida*. Tradução: Luiz Alexandre Solano. São Paulo: Paulus, 2008. n.518. p. 230.

No Brasil, por exemplo, tivemos a criação de inúmeras CEBs no episcopado de Dom Luciano Mendes, onde através delas ele

... estendeu os laços familiares até os mais pobres dentre os pobres. Esta grande família formada por ele, e que se estendia por meio das inúmeras Comunidades Eclesiais fundadas sob seu episcopado, é lembrada por meio de fatos pitorescos... Irmã Simões lembra uma noite em que, depois de ter cumprido sua superlotada agenda e ter atendido aos pobres que o aguardavam até bem tarde da noite foi dormir. "Pela madrugada, bateram fortemente à porta. Levantou-se. Era um pobre que, tendo fiado a dormir no alpendre, lhe disse, meio zangado, que apagasse a luz da varanda, que o estava incomodando, o impedindo de dormir. Rindo-se, D. Luciano pediu desculpas, apagou a luz e voltou a deitar-se".²³

As CEBs pelo seu ideal propositivo, teve menção positiva do Papa João Paulo II para serem implementadas:

Um fenômeno, com crescimento rápido nas Igrejas, promovidas pelos bispos ou conferências episcopais, são as comunidades eclesiais de base, que estão a dar boas provas como centros de formação cristã e irradiação missionárias. Trata-se de grupos e cristãos, a nível familiar ou de ambientes restritos, que se encontram para a oração, a leitura da sagrada escritura, a catequese, para a partilha dos problemas humanos e eclesiais, em vista de um compromisso comum. Eles são um sinal; da vitalidade da Igreja, instrumento de e evangelização, um ponto de partida válido para uma nova sociedade, fundada na civilização do amor.²⁴

Porém, como não houve um direcionamento institucional, assim como ocorrem nas organizações e recomendada pelo SGQ, sua implementação ficou à mercê da boa vontade das pessoas e elas acabaram, por falta de clareza e gestão, sofrendo ações contrárias da própria igreja:

Como foi dito, em 1986, as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) eram acusadas de estar incentivando as revoltas populares e de se terem deixado penetrar pela ideologia marxista. Na Europa, eram acusadas de romper com a unidade da Igreja e de se colocar como setores à parte e, de certa forma, indiferentes à voz do Magistério universal do Papa em comunhão com os bispos. Esta associação entre comunismo e autonomia laica fez com que as CEBs na Europa fossem fortemente criticadas e combatidas, crítica esta que se estendeu às CEBs latino-americanas e, em particular, às CEBs brasileiras, que em nada se pareciam às europeias no que diz respeito à comunhão eclesial e ao secularismo. As CEBs brasileiras sempre se mantiveram unidas à paróquia local, à qual estavam ligadas jurídica e espiritualmente, tornando-se um espaço de preservação da religiosidade popular e pequenos centros de aprofundamento e fortalecimento da fé por meio de estudos bíblicos e pastorais.²⁵

23 OTTAVIANI, Edelcio. *Comunidades Eclesiais: Uma Família Maior. Homenagem a D. Luciano Mendes de Almeida*. Revista Cultura Teológica. V.18. N.69. Jan/Mar 2010. p.148.

24 PAULO II, Papa João. *Redemptoris Missio*. §51.

25 OTTAVIANI, Edelcio. *Comunidades Eclesiais: Uma Família Maior*. p.151.

De forma a ilustrar, poderíamos ter partido do seguinte esquema para desdobrar, de maneira organizada e alinhada entre todas os níveis organizacionais da Igreja, a criação das CEBs:

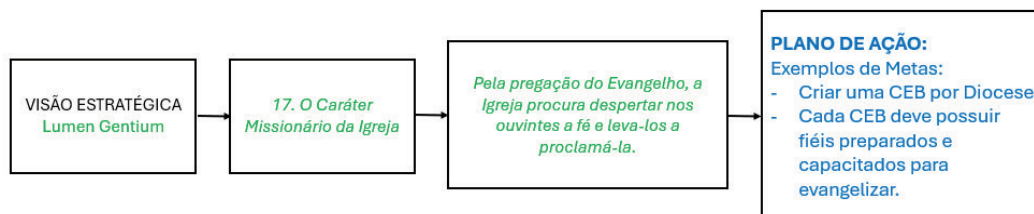


Figura 5. Desdobramento da Visão Estratégica em Planos de Ação

2.2. AUSÊNCIA DE MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO

Se não há um plano mestre definido e objetivos claros a serem alcançadas, não há o que se acompanhar de maneira sistemática. Sem monitoramento as iniciativas tendem a se extinguirem.

As acusações outrora feitas as CEBs poderiam facilmente serem contrapostas se houvesse, dentro da Igreja (organização) um planejamento para realizar monitoramento periódicos dos progressos e resultados de cada uma das dioceses na constituição de suas CEBs, conforme exemplo hipotético de plano de ação da figura 5. Esta é uma melhor prática que a norma do SGQ nos orienta:

A organização deve planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos para planejar e para relatar, o que deve levar em consideração a importância dos processos concernentes, mudanças que afetam a organização e os resultados de auditorias anteriores.²⁶

Caso houvesse desvios de conduta ou resultados das CEBs, elas estariam sendo monitoradas e acompanhadas e seriam facilmente corrigidas, sendo que, estas lições aprendidas poderiam ser compartilhadas com as Igrejas particulares do mundo inteiro, colaborando ainda mais com o aprimoramento do plano de ação.

2.3. AUSÊNCIA DE UM PLANO CLARO DE FORMAÇÃO DOS MEMBROS DAS CEBs

O testemunho foi e é fator determinante na promoção dos valores do Reino e da perpetuidade do exemplo de Cristo até os dias de hoje. Na figura 5 temos

26 ABNT. ISO 9001: *Sistemas de gestão da qualidade*. Norma 9.2.2. p.20.

um segundo plano de ação hipotético proposto que seria termos 100% dos catequistas das CEBs preparados e capacitados para evangelizar.

Esta é uma premissa fundamental para o sucesso da implementação dos planos de ação, pois conforme nos recorda a ISO 10015:2020:

Pessoas são essenciais para organizações. O desempenho organizacional depende de como competências de pessoas são usadas no trabalho. A gestão da competência e o desenvolvimento de pessoas nos níveis organizacional, de equipe, de grupo e individual são requeridos para que organizações sejam bem-sucedidas.²⁷

Parte-se do princípio de nivelamento de conhecimento e informação dos catequistas para que os resultados sejam alcançados e também, sejam criados processos padronizados. De fato, esta preocupação já havia sido refletida e alertada no decreto *Ad Gentes*:

Não se deve esquecer o reconhecimento devido ao verdadeiro exército dos catequistas: homens e mulheres imbuídos do espírito apostólico, que prestam indispensável auxílio ao crescimento da fé e da Igreja nos países de missão... Deve-se, pois, procurar harmonizar a formação dos catequistas com o progresso cultura, para que se tornem valiosos cooperadores da ordem sacerdotal e sejam capazes de enfrentar por si mesmos as novas e grandes exigências da função.²⁸

Do mesmo modo, a conferência episcopal realizada na basílica de aparecida em 2002 deu mais um passo no sentido de trazer luzes a essa necessidade e desdobram em pouco mais as reflexões:

É necessário formar os discípulos numa espiritualidade da ação missionária, que se baseia na docilidade ao impulso do Espírito, a sua potência de vida que mobiliza e transfigura todas as dimensões da existência. Não é uma experiência que se limita aos espaços privados da devoção, mas que procura penetrá-los completamente com seu fogo e sua vida.²⁹

Apesar do norte bem definido, incluindo a necessidade de se iniciar esse processo de desenvolvimento espiritual e pessoal com o querigma, para que as pessoas sentissem e vivenciassem a palavra de Deus principalmente em suas ações, a falta de um direcionamento claro e único para a implementação das CEBs, fez com que seus discursos fossem por vezes antagônicos:

Enquanto a maioria dos discursos sobre as CEBs empreendia uma crítica unilateral, apontando apenas para o lado exterior das comunidades, prescindindo das responsabilidades delas com os problemas de suas práticas, a pretensão de neutralidade aparecia... Desse modo, o problema da ilusão transcendental que se encontra no discurso sobre as CEBs e, às vezes, no discurso da base, é algo bem relevante porque ela atinge diretamente

27 ABNT. ISO 10015: *Gestão da qualidade – Diretrizes para gestão da competência e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: ABNT, 2015. Normas 9.3.1 e 9.3.2. p.20.

28 Vaticano II. *Mensagens, Discursos, Documentos*. p.418 e 419.

29 CNBB. *Documento de Aparecida*. n.284. p.134.

as práticas pastorais. Guiando-se pela ilusão transcendental, as comunidades de base levarão a termo uma prática sacrificial completamente incompatível com seus princípios e sua utopia do Reino de Deus.³⁰

Somado a este fato, entendemos que a geração de um plano de capacitação básica nivelada e padronizada das verdades teológicas cristãs, de seus princípios e fundamentos, poderia ser elaborado, avaliando constantemente e seguido por todas as paróquias locais ou CEBs.

No entanto, apesar da boa vontade, a formação teológica e pedagógica dos catequistas não costuma ser a desejável e para catequizar é importante não apenas saber, mas saber ensinar as verdades fé, e isso requer capacitação e qualificação em competências específicas:

O ato catequético necessita de metodologia dinâmica e eficaz, que ajude seus protagonistas a assimilarem, compreender e fazer uma experiência da mensagem cristã. A expressão corporal, a própria experiência de fé, a forma narrativa, a simbologia e a celebração são elementos essenciais da pedagogia catequética.³¹

Dentro do projeto de se desdobrar a visão estratégica das 4 constituições dogmáticas do CVII em ações, passa a entendermos quais os recursos humanos que serão necessários e suas competências. Além dos bispos, presbíteros e diáconos, temos como grandes responsáveis na perpetuidade do verdadeiro discipulado e testemunha a figura do catequista.

Neste tempo em que se vivem transformações tão rápidas, será que o devido preparo está sendo dado? Monitorado? E avaliado os resultados?

CONCLUSÕES

Quando há um objetivo louvável, que inspira e comove os corações, mas não se tem um plano estabelecido com metas, fica-se à mercê da boa vontade das pessoas a implementação de ações para o fim almejado. A falta de processos estabelecidos para o atingimento de um fim último claro faz com que a força e foco necessárias não sejam empregadas. Assim, temos um legado enorme a ser explorado a partir do CVII que, sem direcionamento institucional claro e sem um plano de ação elaborado, faz com que percamos as oportunidades de rumarmos em conjunto com o trabalho para a construção do Reino dos Céus.

Vimos através dos exemplos citados neste artigo, o potencial que poderia ser explorado pela Igreja, utilizando-se do conhecimento temporal das técnicas e normas do SGQ, para beneficia-se e operacionalizar com primazia a vontade do Espírito Santo, que impulsionou as ações do CVII, e mantendo sua coesão e fé, agir no mundo. Nos primeiros quatro primeiros séculos, os cristãos seguiam integralmente os ensinamentos dos apóstolos, que tinham por base um objetivo

30 LOPES, Antonio de Lisboa Lustosa. *Comunidades eclesiais de base: entre a utopia e a realidade*. São Paulo: Santuário 2021. pgs.114-115.

31 LEDO, JORDELIO SILES. *A via da beleza na formação humano-cristã com catequista*. Petrópolis: Vozes, 2024. p.50.

estratégico bem definido pelo mestre de Nazaré: “Vão pelo mundo todo e preguem o evangelho a todas as pessoas”. (Mt 16, 15)

Tomemos por exemplo a região da América Latina pós-conciliar. A Igreja Latino-Americana, inspirada pela visão de colocar o pobre como opção preferencial e cerne de suas ações, mesmo que pouco explorada durante o concílio, sob a liderança e perseverança de Dom Helder Câmara, cria a CELAM (Confederação Eclesial Latino Americana) e organiza as conferências locais como Medellín, Puebla e Aparecida.

Um dos desdobramentos desta ação foi a criação das CEBs, cujo objetivo foi ser uma resposta a necessidade de presença mais próxima e atuante entre as populações pobres e marginalizadas. Inspirados pelos documentos conciliares como *Lumen Gentium* (Ministério da Igreja) e *Gaudium et Spes* (Sobre a Igreja no mundo de hoje), o conceito de pequenas comunidades visava viabilizar com que as pessoas pudessem refletir sobre a Palavra de Deus à luz de sua realidade concreta (Jesus) e agirem e lutarem por mudanças sociais.

O fato é que a sua implementação não foi realizada de forma estruturada e institucionalizada, gerando lacunas e consequentemente sua adesão inicial motivada pela inspiração evangélica, foi perdendo forças além de foco e direcionamento. Concluímos que há uma necessidade cada vez mais de organização da Igreja Universal e das Igrejas Particulares. Devemos pensar na instituição com mais eficácia para uma melhor evangelização, com planos de pastorais adequados ao tempo e ao espaço, visto isso, nem todas as pastorais existem em todas as paróquias. É preciso aumentar a concepção de que o que serve para mim, nem sempre serve para todos. Assim adotaremos o princípio da equiparação e não da equidade.

Há muitas dioceses que ainda se encontram na década de 1980, com seus presbíteros e colaboradores parados no tempo, sem um frescor do Espírito, porque simplesmente não aceitam que o tempo não para. E, seguindo os princípios do SGQ, se há

Planos de Ação e Metas claras de resultado, com certeza os *gaps* aparecerão, e a instituição poderá agir com planos de ação corretivos para colaborar com o crescimento individual dos membros da comunidade e consequentemente da Igreja como um todo.

REFERÊNCIAS

ABNT. ISO 9001: *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABNT. ISO 10015: *Gestão da qualidade – Diretrizes para gestão da competência e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

CNBB. *Documento de Aparecida*. Tradução: Luiz Alexandre Solano. São Paulo: Paulus, 2008.

FRANCISCO, Papa. *Carta Encíclica Fratelli Tutti*. São Paulo: Loyola, 2020.

LEDO, JORDELIO SILES. *A via da beleza na formação humano-cristã com catequista*. Petrópolis: Vozes, 2024.

LOPES, Antonio de Lisboa Lustosa. *Comunidades eclesiais de base: entre a utopia e a realidade*. São Paulo: Santuário 2021.

LUMEN GENTIUM.

OTTAVIANI, Edelcio; SOELTL, Michel Musulin. *A ação do Espírito de Deus no Cuidado da Casa Comum: A Espiritualidade Inaciana como caminho para uma ação guiada pelo Espírito*. Artigo enviado a Revista PqTeo, a ser publicado. 2025

OTTAVIANI, Edelcio. *Comunidades Eclesiais: Uma Família Maior. Homenagem a D. Luciano Mendes de Almeida*. *Revista Cultura Teológica*. V.18. N.69. Jan/Mar 2010.

PAULO II, Papa João. *Redemptoris Missio. Sobre a Validade Permanente do Mandato Missionário*. São Paulo: Loyola, 1990.

Vaticano II. *Mensagens, Discursos, Documentos*. Tradução Francisco Catão. São Paulo: Paulinas, 2021.

Links:

https://www.synod.va/content/dam/synod/assembly/synthesis/portuguese/2023.10.28-POR-Synthesis-Report_IMP.pdf

https://www.synod.va/content/dam/synod/assembly/synthesis/portuguese/2023.10.28-POR-Synthesis-Report_IMP.pdf