

**METÁFORAS REVELADAS: COMPREENDENDO A DINÂMICA
ORGANIZACIONAL DE UMA PARÓQUIA CATÓLICA COM GARETH MORGAN**

JUNE MARIZE CASTRO SILVA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

CLAUDIANE SILVA FERREIRA

NAIARA VIEIRA SILVA IVO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

KARLA VELOSO COURA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

REGINALDO MORAIS DE MACEDO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

METÁFORAS REVELADAS: COMPREENDENDO A DINÂMICA ORGANIZACIONAL DE UMA PARÓQUIA CATÓLICA COM GARETH MORGAN

1 INTRODUÇÃO

As organizações religiosas, embora marcadas por tradições milenares, estão inseridas em contextos sociais dinâmicos que exigem capacidades de adaptação, aprendizagem e gestão estratégica. A Igreja Católica, enquanto instituição com forte estrutura hierárquica e simbólica, enfrenta o desafio de equilibrar a preservação de seus valores doutrinários com as transformações socioculturais contemporâneas. Nesse cenário, compreender como sua estrutura organizacional opera na prática torna-se fundamental para interpretar sua capacidade de resposta às demandas sociais, culturais e espirituais.

A abordagem metafórica proposta por Gareth Morgan (2007) figura-se como um instrumental analítico para interpretar as organizações a partir de múltiplas dimensões: técnicas, simbólicas, cognitivas e políticas. As metáforas funcionam como lentes conceituais, elas constituem modos de pensar e de interpretar o mundo organizacional, oferecendo compreensões específicas, embora parciais sobre sua natureza, funcionamento e os seus desafios (MORGAN, 2016, p.16). Ao aplicar esse arcabouço à realidade de uma paróquia católica, busca-se investigar como diferentes lógicas organizacionais coexistem e se manifestam no cotidiano institucional.

Este artigo parte do seguinte questionamento: Como as metáforas organizacionais de Gareth Morgan contribuem para compreender a estrutura, a cultura e a dinâmica interna de uma paróquia católica? Com base nessa questão, o objetivo geral do estudo é analisar a organização paroquial à luz das metáforas da máquina, do organismo, do cérebro e da cultura, a fim de interpretar suas práticas administrativas, simbólicas e relacionais. Essa seleção foi orientada por critérios de incidência temática nas narrativas dos sujeitos, relevância para a compreensão dos processos organizacionais da paróquia e coerência com os objetivos da pesquisa. As demais metáforas propostas por Morgan foram consideradas no processo de leitura analítica.

A Igreja Católica, foco deste estudo, representa uma das instituições organizacionais mais antigas e complexas do mundo (Azevedo, 2012). Sua estrutura combina uma rígida hierarquia centralizada com o Papa e a Cúria Romana com uma ampla rede de comunidades locais relativamente autônomas, como dioceses e paróquias. Na estrutura organizacional da Igreja Católica, a paróquia, definida como uma comunidade estável de fiéis dentro da Igreja particular, cuja cura pastoral é confiada ao pároco, sob a autoridade do bispo diocesano, representa uma das menores e mais fundamentais unidades, sendo essencial para a vivência comunitária da fé e para a administração pastoral no âmbito local.

Ao lançar um olhar plural sobre uma paróquia da Igreja Católica, o estudo pretende evidenciar a potência explicativa das metáforas de Morgan (2007) como instrumentos de leitura e reflexão crítica sobre as organizações. Reforçando que a Igreja Católica, representa uma organização singular para esse tipo de análise. Sua longa história, seu alcance global e sua presença em diferentes contextos culturais e sociais a tornam um objeto de estudo complexo e multifacetado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A metáfora como lente analítica: pensar organizações além do óbvio

Morgan (2002, p. 16) define a metáfora como “um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral”. Para o autor, as metáforas estão intimamente ligadas às imagens e explicações associativas da realidade que se lê, e que, embora provedoras de luzes, as metáforas fornecem compreensões específicas e parciais.

Para compreender as metáforas, Peixoto (2007) diz que são um mecanismo construtivo do pensamento para imputar sentido lógico aos objetos e eventos, além de ser uma forma prática de categorizar um objeto desconhecido e integrá-lo a conhecimentos prévios. Corroborando

com esta visão, Pereira, Costa e Nagem (2023) sugerem que a metáfora é capaz de transportar sentido de uma coisa para outra e de um nome para outro. Alves (2004) argumenta que elas oferecem visões sobre diferentes perspectivas e *insights* únicos sobre a natureza e o funcionamento das organizações.

Wood Jr. (2001, p. 153) ressalta que "o uso de metáforas na análise organizacional permite transcender os limites do pensamento convencional, revelando aspectos da vida organizacional que poderiam passar despercebidos em abordagens mais tradicionais". A esse respeito, Vergara e Caldas (2005) argumentam que o uso das metáforas de Morgan além de descrever as organizações, moldam a forma de as entender, a ação dentro delas, e propiciam uma vasta e multifacetada compreensão a seu respeito.

Morgan (2002) propõe 08 (oito) metáforas organizacionais - Organizações vistas como Máquinas, Organismos, Cérebros, Culturas, Sistemas Políticas, Prisões Psíquicas, Fluxo e Transformação e Instrumentos de Dominação-, cada uma oferecendo uma perspectiva única sobre as organizações. Neste estudo, utilizou-se quatro delas, ao explorar as complexidades das organizações eclesiais, como descritas a seguir.

2.1.1 Organizações como máquinas: previsibilidade, rigidez e autoridade central

A metáfora das organizações vistas como máquinas para Morgan (2007) é identificada nas organizações tidas como burocracias em que se existe uma tendência de esperar que funcionem como máquinas, de forma rotineira, eficiente, confiável e previsível, onde se encontra um conjunto de relações mecânicas. As bases dessa imagem para esse autor, são firmadas sobre a teoria da administração clássica e da administração científica e seus representantes típicos: Jules Henry Fayol com os princípios da administração, dando ênfase na estrutura, Frederick Winslow Taylor com a administração científica enfatizando as tarefas e Max Weber com a burocratização com ênfase nas normas.

Para Morgan (2007), estes teóricos ao projetarem as organizações atuaram como se estivesse projetando máquinas. Assim, as forças e limitações da metáfora da máquina estão atreladas as forças e limitações da organização mecanicista, de maneira que o modelo mecanicista com tarefas contínuas, desempenhadas em ambientes estáveis, de forma a oferecer sempre o mesmo resultado, tendo por meta a precisão e sendo as partes humanas submissas, são as forças. Em contrapartida as limitações se apoiam na dificuldade de se adaptar a situações de mudanças que pedem flexibilidade e ação criativa.

A metáfora da máquina, uma das mais conhecidas, tem sido aplicada para analisar estruturas organizacionais altamente burocráticas. Silva (2014) argumenta que, ao aplicar esta metáfora às instituições religiosas, é possível identificar aspectos como a estrutura mecânica da hierarquia eclesial. Esta perspectiva revela como as organizações religiosas podem operar de maneira altamente estruturada e previsível.

2.1.2 Organizações como organismos: adaptação, sobrevivência e integração

Sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional são as palavras da vez, segundo Morgan (2007), quando a metáfora é a das organizações vistas como organismos. A experiência de Hawthorne com os estudos de Elton Mayo, as Teorias da Motivação, com Abraham Maslow e nomes de psicólogos organizacionais como Chris Argyris, Frederick Herzberg, Douglas McGregor são alguns dos teóricos apresentados (Morgan, 2007). O pensamento que aparece é o da integração das necessidades individuais e organizacionais, levando a compreensão de que "os indivíduos, grupos e organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas e a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo, a fim de garantir várias formas de sobrevivência" (Morgan, 2007 p. 48).

As teorias que se relacionam são a Teoria Geral dos Sistemas e a Teoria Contingencial. A ênfase está na organização sócio técnica, nos sistemas abertos e no enfoque contingencial. Segundo este autor as forças desta metáfora estão na compreensão das relações entre as organizações e seus ambientes, no enfoque das necessidades dos subsistemas internos da organização e na sobrevivência da empresa e não apenas nos objetivos específicos, na visão contingencial e por último na flexibilidade e dinamismo encontrados nas organizações tidas como organismos (Morgan, 2007).

As limitações dessa metáfora, segundo Morgan estão no fato de que sob a ótica da metáfora pode se ver as organizações e seus ambientes de forma muito distante do concreto, ignorando-se que as organizações e a sociedade são fenômenos socialmente construídos, em que as organizações são agentes ativos que operam na sociedade e não apenas dependentes das forças externas que operam no mundo. Nesta mesma perspectiva a unidade e harmonia funcional apregoadas por essa metáfora são mais excepcionais do que normais. Por fim, a limitação final apresentada por este autor é de que existe grande propensão de tornar essa metáfora uma ideologia.

2.1.3 Organizações como cérebros: inteligência coletiva e aprendizagem contínua

Ao escrever sobre a metáfora das organizações vistas como Cérebros, Morgan (2007) destaca a capacidade do cérebro de ser flexível, resistente e engenhoso em seu funcionamento. As organizações são sistemas de informações, de comunicação e de tomada de decisões. Morgan (2007) chama a atenção para os objetivos organizacionais, metas, estruturas e papéis que fragmentam a informação e o conhecimento organizacional, dificultando o aprender a aprender organizacional. O autor foca a aprendizagem organizacional na aprendizagem de circuito duplo em que se deve permanecer aberto às mudanças e se ter a habilidade de fundamentadamente questionar as normas e os limites de funcionamento impostos.

Nesta perspectiva, a organização está disposta a usar a abordagem participativa nos seus processos de planejamento gerando ações emergidas do processo de aprendizagem e não meramente impositivas. Ter em cada uma de suas partes as capacidades do todo, é a base de comparação entre o cérebro e um sistema holográfico. A capacidade das organizações de aprender e auto-organizar-se contidas na metáfora do cérebro é a principal força contida nesta metáfora. Em contrapartida, as fraquezas identificadas são, por primeiro, encontradas no aumento da autonomia para a auto-organização, fator que mina a habilidade de poder e controle costumeiramente encontrada nas organizações, e no grande período de tempo necessário para que haja uma “mudança de personalidade” organizacional (Morgan, 2007).

2.1.4 Organizações como culturas: valores compartilhados, rituais e significados

A metáfora das organizações vistas como cultura, analisa o relacionamento entre a cultura e a vida organizacional. Segundo Morgan (2007), as organizações devem ser compreendidas como coletividades às quais os empregados pertencem, e não apenas como locais de trabalho que tratam o indivíduo de forma isolada. Para o autor, o contexto cultural molda o caráter da organização, sendo os aspectos culturais e a vida corporativa reflexos da cultura e do ambiente em que a organização está inserida.

Neste sentido, Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004) argumentam que as organizações são sistemas sofisticados inseridos em um contexto cultural complexo, marcado por repertórios culturais diversos. Na mesma linha, Inazawa (2009) destaca que a cultura organizacional é influenciada tanto pelos indivíduos que compõem a organização quanto pela cultura do país em que ela está inserida. Dessa forma, mesmo diante da existência de uma cultura organizacional predominante, coexistem influências múltiplas que moldam comportamentos e práticas organizacionais (Inazawa, 2009).

A metáfora da cultura tem sido frequentemente aplicada para compreender as dinâmicas internas das organizações. Segundo Barbosa (2017, p. 175), “a força da Igreja Católica como organização reside, em grande parte, na sua capacidade de criar e manter uma cultura organizacional forte e coesa, que transcende fronteiras geográficas e temporais”. Para Silva (2014), lançando mão da metáfora da cultura é possível identificar os sistemas de crenças compartilhadas presentes nas instituições religiosas tradicionais. Estas abordagens ressaltam a importância dos valores compartilhados e práticas culturais na sustentação de organizações complexas.

2.3 A Igreja Católica como organização complexa: tradição, estrutura e adaptabilidade

A Igreja Católica, como uma das instituições religiosas mais antigas e influentes do mundo, oferece um estudo de caso particularmente rico para a aplicação das metáforas organizacionais de Morgan. De acordo com Azevedo (2012), sua história milenar, estrutura global e capacidade de adaptação ao longo do tempo apresentam características únicas que a distinguem de outras organizações religiosas e seculares.

Sua estrutura combina centralização hierárquica, representada pelo Papa e pela Cúria Romana, com uma vasta rede de comunidades locais que operam com relativa autonomia (Azevedo, 2012). Essa dualidade estrutural permite à instituição manter coesão doutrinária global ao mesmo tempo em que se adapta às realidades culturais locais, evidenciando sua longevidade e resiliência organizacional.

A sustentabilidade institucional da Igreja está diretamente associada à sua capacidade de equilibrar tradição e inovação. Conforme Oliveira (2018), a manutenção de uma identidade doutrinária estável, combinada à flexibilidade prática nas ações paroquiais, tem sido essencial para sua relevância histórica. Além disso, o investimento contínuo na formação de lideranças e na transmissão de conhecimentos reforça os vínculos institucionais e promove a continuidade organizacional para além das figuras individuais (Souza, 2004).

A Igreja enfrenta, entretanto, desafios crescentes diante da secularização, da pluralidade religiosa e das novas formas de espiritualidade. Segundo Teixeira (2005), esses fatores têm levado a instituição a revisar estratégias de engajamento, adotando tecnologias contemporâneas, ampliando a atuação dos leigos e promovendo o diálogo inter-religioso (Silva, 2006; Gonçalves & Miranda, 2024). Ainda assim, persiste a tensão entre a preservação da ortodoxia e a necessidade de adaptação às demandas contemporâneas, conforme observa Teixeira (2005).

Do ponto de vista organizacional, a Igreja Católica sustenta uma cultura institucional densa e duradoura, baseada em rituais, símbolos e valores compartilhados, que promovem identidade e coesão entre seus membros (Barbosa, 2017). A gestão desse conhecimento, a formação teológica e pastoral e a reprodução de práticas litúrgicas contribuem para a homogeneidade institucional em larga escala. Segundo Souza (200), a Igreja desenvolveu, ao longo dos séculos, sistemas eficazes de formação para líderes e fiéis, com o objetivo de transmitir conhecimentos, valores e normas organizacionais. Esse processo de socialização é essencial para manter a coesão e a identidade da instituição, mesmo diante da sua grande diversidade.

Esta análise reforça a importância dos sistemas de gestão do conhecimento e transmissão cultural na manutenção da coesão e eficácia organizacional em larga escala, oferecendo lições potencialmente valiosas para outras organizações globais. A capacidade da Igreja Católica de adaptar-se a diferentes contextos culturais e históricos, mantendo ao mesmo tempo, sua identidade central, é um aspecto particularmente notável de sua organização (Lima, 2014). A flexibilidade adaptativa da Igreja Católica, segundo Lima (2014), tem sido essencial para a expansão global da Igreja e para a manutenção de sua relevância em sociedades diversas.

Adicionalmente, sua dimensão política é marcada por dinâmicas internas de negociação e influência mútua entre diferentes níveis hierárquicos, bem como por sua atuação pública em temas sociais e morais, configurando-a como um ator relevante na esfera política global (Nascimento, 2015). Por fim, como destaca Carvalho (2018), a Igreja articula conservação e mudança, sendo capaz de se reinventar em momentos cruciais — como no Concílio Vaticano II — sem romper com sua essência, o que reforça seu caráter de organização em contínua transformação. Para Carvalho (2018) essa capacidade de transformação é equilibrada pelo compromisso com a tradição, o que gera uma tensão produtiva entre inovação e conservação, um elemento fundamental da identidade da instituição.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi elaborada para abordar de sistemática a análise de uma instituição religiosa à luz das metáforas organizacionais de Gareth Morgan. A abordagem descritiva combinada aos métodos qualitativos (GIL, 2008), com ênfase na pesquisa documental (CELLARD, 2008) e análise de conteúdo (BARDIN, 2011), constituem as estratégias metodológicas aplicadas ao estudo de caso da Igreja Católica localizada na Arquidiocese de Montes Claros, escolhida por acessibilidade, conduzida entre agosto de 2024 e fevereiro de 2025.

A análise de conteúdo é aplicada para examinar tanto o discurso oficial da Igreja Católica quanto as interpretações acadêmicas sobre sua organização. Além dos dados coletados em um questionário aberto respondido por membros do clero e lideranças leigas ligados a unidade de pesquisa selecionada. A análise das respostas ao questionário aplicado busca compreender como o discurso dos participantes – formado por suas percepções, experiências e interpretações – revela aspectos estruturais, simbólicos e culturais da organização paroquial. Essa abordagem permite investigar se e como as metáforas de Morgan se manifestam na linguagem e nas representações dos respondentes.

A comparação das metáforas de Morgan com a realidade organizacional da Igreja Católica constitui o eixo central da análise. Para cada metáfora selecionada (máquina, organismo, cérebro, cultura), são identificados elementos na estrutura e funcionamento da Igreja que correspondem ou desafiam a metáfora em questão conforme apresentado no Quadro 1, os quais serviram como base para a interpretação dos dados coletados e para a identificação das imagens organizacionais predominantes na instituição estudada.

Quadro 1 - Síntese das categorias analisadas

Metáfora	Categoria Analisada
Máquina	Estrutura hierárquica
	Processos de tomada de decisão
	Centralização ou descentralização da autoridade
Organismo	Adaptação às mudanças sociais e culturais
	Ênfase na sobrevivência e relevância contínua
	Sensibilidade às necessidades do "meio ambiente organizacional"
	Capacidade de adaptar estruturas, ritos, linguagens
	Busca de equilíbrio entre necessidades internas e externas
	Evolução ao longo do tempo
Cérebro	Organização como sistema que aprende continuamente
	Troca de informações e saberes entre os membros
	Capacidade de adaptação baseada na aprendizagem
	Memória organizacional

Cultura	Sistema compartilhado de crenças, normas e práticas: Valores, rituais e tradições
	Elementos simbólicos que definem o “jeito de ser” da organização
	A cultura cria laços entre os membros e sentimento de pertencimento
	Regras e padrões que orientam o comportamento
	Transmissão de cultura ao longo do tempo
	Cultura molda o modo como decisões são tomadas e conflitos são resolvidos
	Cultura de mudança e flexibilidade

Fonte: Elaboração própria com base nas metáforas de Morgan (2025).

A coleta de dados para este estudo, se compôs na aplicação de um questionário aberto, enviado por e-mail durante os meses de março e abril de 2025, para o universo de vinte e três pessoas envolvidas nas atividades paroquiais, incluindo membros do clero e lideranças leigas cuja seleção foi realizada por conveniência, cuja amostra se constituiu em nove participantes, identificados de forma codificada, utilizando a sigla "R" seguida de um número sequencial (R1, R2, R3... até R9). Ademais a observação direta e participativa ocorreu ao longo de todo o período da pesquisa (agosto de 2024 a abril de 2025), contribuindo para a identificação e interpretação das metáforas organizacionais presentes no cotidiano da paróquia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A paróquia analisada está formalmente constituída como uma organização religiosa sem fins lucrativos, registrada como filial sob um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), conforme as exigências da legislação civil brasileira para entidades religiosas (Brasil, 2002). Para a sua organização administrativa, financeira, pastoral, evangelizadora e espiritual possui dois padres, sendo um o administrador paroquial e o outro o vigário paroquial, e três diáconos. Além de contar com um grupo de pessoas que atuam de forma voluntária nos diversos grupos pastorais existentes nesta paróquia.

Esses grupos se referem as pastorais relativas aos sacramentos do batismo, primeira eucaristia, crisma e casamento, bem como as equipes litúrgicas e pastorais. Os respondentes fazem parte deste contexto, ocupam cargos de lideranças dentro da paróquia estudada. O Quadro 2 apresenta as suas características sócio demográficas:

Quadro 2 - Composição do perfil sociodemográfico e religioso dos respondentes

Respondente	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo como fiel da Igreja Católica	Tempo de participação ativa	Tempo como liderança
R1	F	58 anos	Ensino Superior	58 anos	51 anos	35 anos
R2	M	56 anos	Ensino Médio	30 anos	18 anos	7 anos
R3	F	43 anos	Pós Graduação	43 anos	30 anos	23 anos
R4	M	52 anos	Ensino Superior	32 anos	25 anos	20 anos
R5	F	45 anos	Pós Graduação	9 anos	7 anos	2 anos
R6	M	59 anos	Ensino Superior	50 anos	29 anos	4 anos
R7	F	49 anos	Ensino Superior	49 anos	35 anos	4 anos
R8	F	55 anos	Pós graduação	40 anos	40 anos	6 anos

R9	M	46 anos	Ensino Médio	46 anos	15 anos	10 anos
----	---	---------	--------------	---------	---------	---------

Fonte: Dados de pesquisa (2025).

A amostra apresenta equilíbrio entre os gêneros, a escolaridade pode ter contribuído para respostas mais elaboradas e com maior capacidade analítica. Além disso, as diferentes trajetórias individuais dentro da Igreja permitem uma análise interseccional entre gênero, tempo de engajamento e posição ocupada na organização. A média elevada de tempo de participação ativa (28 anos) e de atuação em cargos de liderança pastoral (12 anos) revela um grupo experiente e com profundo envolvimento com a instituição, o que pode gerar maior densidade reflexiva nas respostas fornecidas.

4.1 Hierarquia e controle: a paróquia como engrenagem de uma estrutura rígida (Metáfora da máquina)

A análise das respostas revela a presença da lógica hierárquica tradicional na organização paroquial, característica coerente com a estrutura institucional da Igreja Católica, e também intimamente ligada com a metáfora da máquina proposta por Morgan (2007). Esta metáfora tem como base: a estrutura hierárquica rígida, papéis e responsabilidade bem definidos, entre outras características. Desta forma, em sua maioria os participantes reconhecem que o modelo adotado na paróquia segue um padrão verticalizado, com o pároco no topo da hierarquia e os demais, vigários, diáconos, coordenadores de pastorais e leigos, situados em níveis inferiores de autoridade, tal qual proposto na “máquina”.

Essa percepção se reflete em relatos que valorizam o papel organizador dos líderes. Um entrevistado destacou melhorias na paróquia após a chegada de um novo padre, atribuindo a ele avanços estruturais e administrativos. Isso reforça a importância da liderança na sustentabilidade das ações.

Essa estrutura apontada pelos respondentes remete à divisão do trabalho e à autoridade formal, princípios centrais da Administração Científica de Taylor, cuja ênfase na padronização e na supervisão direta encontra paralelo na forma como a autoridade religiosa é distribuída. Essa lógica hierárquica também se aproxima dos princípios administrativos de Henri Fayol, especialmente no que diz respeito à unidade de comando, à centralização e à ordem, descritas anteriormente.

Segundo Morgan (2007), o modelo apresenta como principais características a divisão clara de tarefas, a autoridade centralizada e o foco na estabilidade e no controle, aspectos evidenciados na realidade analisada, onde a função dos conselhos paroquiais é limitada a referendar decisões previamente estabelecidas, sem espaço efetivo para deliberação participativa. Essa prática, conforme aponta este autor, embora proporcione eficiência e previsibilidade, compromete a flexibilidade, a inovação e o engajamento dos membros da organização, o que também é relatado pelos participantes da pesquisa (R1, R3, R6).

Tal prática alimenta uma sensação de desvalorização da opinião dos leigos, que, mesmo quando presentes nos conselhos, muitas vezes não são ouvidos (R1, R6), esse comportamento e sentimentos, remetem a metáfora proposta por Morgan (2007), pois o indivíduo a partir da máquina, não é chamado a pensar, mas sim a obedecer, neste contexto organizacional esta pode ser uma fragilidade.

Vale ressaltar, no entanto, que embora seja uma crítica, o modelo centralizado adotado pela igreja católica na tomada de decisão funciona há mais de dois mil anos e alcançou tamanha eficiência que se tornou modelo de referência, inclusive para as ciências administrativas. Segundo Chiavenato (2014), a Igreja Católica organizou-se com uma hierarquia de autoridade, um Estado Maior com funções de assessoria e uma coordenação funcional com o objetivo de garantir a integração.

Nesse contexto, surgem críticas relacionadas à qualidade da gestão paroquial, especialmente no que diz respeito à formação dos líderes clericais, o que pode comprometer a efetividade dos processos decisórios e a qualidade da condução pastoral, essa experiência ocorre dentro da lógica estrutural própria da metáfora da máquina (R1, p. 1).

Algumas falas indicam tensão entre a evangelização e a gestão paroquial. Há menções à sobrecarga administrativa e à dificuldade de conciliar demandas burocráticas com a missão pastoral. Ainda assim, reconhece-se que uma boa organização favorece a continuidade das ações evangelizadoras.

Nesses casos, os conselhos são vistos como instâncias que contribuem para decisões mais alinhadas às necessidades da comunidade, ainda que o caráter consultivo se mantenha formalmente. Isso demonstra que, mesmo dentro de uma estrutura hierárquica rígida, há margens para maior ou menor grau de participação, dependendo do estilo de liderança exercido localmente.

Visto o exposto constata-se que a análise de conteúdo temática conduziu a quatro dimensões interpretativas: centralização versus participação, papel dos conselhos, distanciamento entre ideal e prática, hierarquia institucionalizada. Estas dimensões foram sintetizadas dos temas interpretativos dispostos na tabela 2.

Tabela 2 - Temas interpretativos por resposta (Metáfora da máquina)

Temas Interpretativos	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Estrutura rígida e vertical	✓		✓	✓	✓				
Participação dos leigos / coordenação	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Estrutura conforme diretrizes da Igreja			✓	✓					
Centralização no pároco	✓		✓			✓			
Conselhos como consultivos	✓		✓			✓			
Decisões em conjunto / democráticas				✓	✓			✓	✓
Referendamentação simbólico						✓			
Participação real dos leigos				✓				✓	
Obediência acrítica							✓		
Falta de escuta aos leigos	✓					✓			
Falta de preparo administrativo do pároco	✓								
Medo ou apatia nos conselhos						✓			
Comunhão / espírito de serviço					✓			✓	
Escuta das lideranças e da comunidade				✓				✓	
Bem comum / evangelização					✓			✓	

Fonte: Elaboração própria (2025).

Portanto, a metáfora da máquina contribui para compreender a organização paroquial ao evidenciar a forte presença de estruturas hierárquicas, rotinas padronizadas e funções bem definidas, características de uma organização racionalizada e centrada no controle. Essa configuração a aproxima de estruturas organizacionais altamente burocráticas, conforme discutido por Silva (2014), e reforça a ideia de que aspectos da metáfora da máquina, proposta por Morgan, são aplicáveis à instituição religiosa analisada. Essa visão permite identificar os mecanismos que garantem a estabilidade e a continuidade institucional da paróquia, mas também revela os limites dessa lógica mecanicista em contextos que exigem flexibilidade,

escuta ativa e participação comunitária. Assim, a metáfora ajuda a explicar tanto a eficiência operacional da paróquia quanto os desafios para promover inovação e engajamento mais horizontal.

4.2 Adaptação e sobrevivência: a paróquia em constante resposta ao ambiente (Metáfora do organismo)

A metáfora do organismo, conforme proposição de Morgan (2007), oferece uma lente analítica para compreender o funcionamento das organizações a partir de suas relações com o ambiente, dos processos internos de adaptação e das dinâmicas de sobrevivência e transformação. Nessa direção, Katz e Kahn (1976) reforçam essa compreensão ao descreverem as organizações como sistemas abertos, cuja sobrevivência depende da contínua troca de energia com o ambiente, da capacidade de transformação interna e da exportação de produtos ou resultados ao meio externo.

Para efetivar essa correlação entre a instituição analisada e a metáfora do organismo, realizou-se a codificação temática das falas dos respondentes, da qual emergiram seis categorias principais conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Temas interpretativos por resposta (Metáfora do organismo)

Dimensões Interpretativas	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Desafios e limites na adaptação	✓				✓				✓
Adaptação pastoral e comunicacional	✓		✓	✓	✓				
Constância doutrinária e cautela		✓						✓	✓
Escuta e sensibilidade comunitária			✓	✓					
Adaptação natural e individualizada						✓			
Liderança como mediadora de mudanças							✓	✓	

Fonte: Elaboração própria (2025).

Uma das categorias mais recorrentes foi a dos desafios e limites na adaptação, na qual se identificam falas que destacam a paróquia como sobrecarregada, presa a estilos antigos e com dificuldades para acompanhar as rápidas transformações sociais, apontam essas características como um obstáculo à sua renovação. “A paróquia parece não mais suportar o impacto de profundas mudanças sociais e culturais das últimas décadas. Fatigada, sobrecarregada, por vezes aprisionada em formas e estilos que não servem mais para responder adequadamente às necessidades da evangelização, a adaptação às mudanças torna-se um desafio (R1, p. 2).

Embora a Igreja funcione como uma organização aberta, em constante interação com o meio social, ela mantém fronteiras organizacionais bem definidas, sustentadas por normas doutrinárias, regras internas e uma estrutura hierárquica que regula a participação nas decisões e funções litúrgicas. Tais fronteiras, ao mesmo tempo que asseguram a coesão e a identidade institucional, também impõem limites à capacidade de adaptação, uma vez que definem quem pode ocupar determinados papéis, como os ministérios ordenados, e preservam princípios considerados essenciais à tradição e à fé da comunidade.

A dificuldade de adaptação identificada nos depoimentos dos respondentes está diretamente relacionada à tensão entre a preservação da identidade institucional da Igreja e a necessidade de responder às transformações sociais contemporâneas. Como instituição milenar, a Igreja Católica enfrenta o desafio permanente de equilibrar tradição e renovação, mantendo seus princípios doutrinários enquanto busca formas de dialogar com a modernidade e com as novas demandas culturais e sociais (Libânio, 2000).

Em contrapartida aos desafios estruturais e às limitações adaptativas identificadas na paróquia, a categoria adaptação pastoral e comunicacional revela que existem esforços

localizados para dialogar com as transformações da sociedade contemporânea. Apesar das barreiras impostas pela tradição e pela rigidez organizacional, observa-se uma abertura prática à renovação, especialmente nas iniciativas voltadas à linguagem, à escuta da comunidade e ao uso de recursos digitais (R4, p. 3).

A escuta sensível aparece de forma recorrente nas falas, valorizando o acolhimento e a empatia como pilares do serviço pastoral. Relatos apontam que a atuação na paróquia é permeada por vínculos afetivos e pela capacidade de perceber as necessidades do outro, o que fortalece a confiança entre agentes e comunidade.

A constância doutrinária reflete a preocupação dos líderes em preservar a coerência teológica diante das transformações sociais. As falas revelam prudência ao tratar de temas polêmicos, buscando alinhar posicionamentos pessoais à doutrina da Igreja, com equilíbrio e fidelidade aos ensinamentos centrais.

Na categoria adaptação natural e individualizada uma visão mais espontânea e menos estruturada do processo de mudança também aparece, sugerindo que a adaptação ocorre de forma gradual e respeitosa com as diferenças individuais: “Vejo que de forma natural, logicamente observadas as características culturais e de formação de cada indivíduo” (R6, p. 8). Essa resposta indica uma percepção menos institucionalizada da mudança, mais centrada na vivência cotidiana dos membros da comunidade.

Ademais a Igreja Católica, como organização complexa e historicamente consolidada, enfrenta problemas institucionais, como a crise de vocações, a perda progressiva de seus membros e os impactos de escândalos que abalam sua credibilidade. Esses fatores intensificam a pressão por renovação e por maior sintonia com as demandas espirituais e sociais da comunidade. Nesse contexto, a sobrevivência institucional depende de sua capacidade de adaptação, de escuta ativa da realidade e de revisão contínua de práticas pastorais. Como aponta Teixeira (2005), a Igreja Católica no Brasil tem enfrentado, nas últimas décadas, desafios significativos, entre eles a evasão de fiéis para outras denominações religiosas e a necessidade de adequar suas ações a uma sociedade marcada pela pluralidade de crenças e pela crescente secularização.

Nessa ótica, a metáfora do organismo amplia a compreensão da paróquia como uma organização viva, que interage com seu ambiente e busca adaptar-se às transformações sociais, culturais e econômicas, num processo contínuo de negociação com seu contexto, alternando momentos de adaptação e resistência, inovação e conservação, sendo, portanto, essencial para compreender os movimentos de manutenção e renovação institucional, justamente por ser um sistema aberto.

4.3 Aprender a aprender: fluxos de informação e inteligência coletiva na vida paroquial (Metáfora do cérebro)

A metáfora do cérebro, conforme proposta por Morgan (2007), compreende as organizações como sistemas vivos de processamento de informações, aprendizagem e inteligência coletiva, destacando a importância da flexibilidade, da adaptabilidade e da capacidade de aprender continuamente em contextos de mudança. Essa perspectiva se mostra particularmente adequada para interpretar a dinâmica da paróquia investigada, na medida em que emergem práticas formais e informais de aprendizagem que demonstram esforço por desenvolver competências organizacionais e espirituais.

Conforme Bottega, Kelm e Baggio (2019), o "aprender a aprender" é uma característica essencial para a evolução organizacional, algo que se evidencia na valorização da formação estruturada, dos retiros, das reuniões pastorais e do uso de tecnologias digitais como o WhatsApp e o Instagram, adotados para ampliar a comunicação e a circulação de saberes. Além dos espaços formais, o aprendizado ocorre também pela prática cotidiana, nas trocas

espontâneas e na convivência entre agentes pastorais, configurando um sistema relacional de construção de conhecimento.

Contudo, essa inteligência organizacional não está isenta de desafios: barreiras como a retenção de conhecimento, a competição interna e a baixa participação em processos formativos revelam assimetrias e fragilidades no compartilhamento do saber, indicando que a auto-organização e a aprendizagem coletiva ainda enfrentam limites. Assim, à luz da metáfora do cérebro, a paróquia revela potencialidades e entraves em seu esforço contínuo de aprender, adaptar-se e responder de maneira inteligente às exigências do meio e da missão evangelizadora. Esta linha de pensamento é corroborada pelas respostas sobre o processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento entre os diferentes membros e setores da paróquia. Ao analisar as respostas emergiram seis dimensões interpretativas, consoante a tabela 4.

Tabela 4 - Tabela de temas interpretativos por resposta (Metáfora do Cérebro)

Dimensões Interpretativas	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Formação estruturada e contínua	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Compartilhamento pela prática				✓	✓		✓		
Uso de tecnologias digitais			✓	✓					
Barreiras no compartilhamento	✓					✓			✓
Motivação individual e protagonismo	✓				✓	✓			
Centralidade das lideranças				✓				✓	

Fonte: Elaboração própria (2025).

A paróquia organiza suas atividades por meio de planejamento evangelizador e registros sistemáticos. Ainda que não se configure como uma empresa, adota práticas administrativas, como prestação de contas e distribuição de tarefas com base em habilidades específicas. Isso indica a presença de um modelo híbrido entre racionalidade instrumental e orientação vocacional.

Neste contexto é importante notar que a paróquia incorpora plataformas como WhatsApp e Instagram para facilitar a comunicação e a circulação de conhecimento, ampliando o alcance das formações e das trocas informais, como destaca um dos respondentes: “O processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento é realizado através de reuniões mensais e formações. Também utilizamos as ferramentas do WhatsApp e Instagram” (R3, p. 4).

Nota-se também que há barreiras para o processo de aprendizagem da paróquia. Existem obstáculos que comprometem a circulação do conhecimento e dificultam a construção coletiva de saberes, pois “na Igreja, ocorre uma disputa, entre alguns, que não repassam o seu conhecimento em determinada área, às vezes por ignorância, preguiça ou por medo do outro se tornar “mais importante”, perdendo assim seu espaço (R6, p. 4-5).

Os obstáculos como egoísmo, competição interna ou desmotivação, evidenciado nos conteúdos, comprometem o processo de aprendizagem coletivo na paróquia. Nota-se também que aprendizagem está fortemente associada à iniciativa pessoal e à disposição individual para se engajar em capacitações e trocas de saber, “a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento são requisitos essenciais para o bom andamento de uma paróquia, com um pouco de esforço e dedicação, os que se dispõem a participar das capacitações desempenham melhor as tarefas a eles delegadas e conseguem exercer com qualidade a missão que lhe foi conferida. (R1, p. 4). Isso gera assimetrias no nível de conhecimento entre os membros.

Outro aspecto importante de ressaltar é o papel das lideranças locais e coordenadores pastorais que funcionam como mediadores e difusores do conhecimento, o que reforça uma

estrutura organizacional com base em núcleos multiplicadores “Os coordenadores têm papel importante em repassar o que aprendem para suas equipes” (R4, p. 4). Mas que pode gerar dependência hierárquica na transmissão do saber.

Nessa perspectiva, a Igreja não apenas transmite conteúdos doutrinários e normativos, mas também aprende com sua história, com os desafios enfrentados ao longo do tempo e com os contextos culturais em que está inserida. Isso caracteriza o que Argyris e Schön (1996) definem como aprendizagem de duplo circuito, ou seja, uma modalidade de aprendizado que vai além da correção pontual de erros, permitindo revisar os próprios pressupostos, regras e estruturas organizacionais que orientam o agir institucional.

Assim, a metáfora do cérebro permite compreender a paróquia como uma organização que aprende, compartilha saberes e opera com inteligência coletiva. Ao iluminar os processos de formação contínua, comunicação interna e uso estratégico da informação, essa metáfora destaca os elementos cognitivos e reflexivos presentes no cotidiano organizacional. Ela evidencia o papel das lideranças como mediadores do conhecimento e o esforço para construir espaços de aprendizagem comunitária. No entanto, também revela assimetrias e barreiras no fluxo de informações, sugerindo a necessidade de aprimorar os mecanismos de gestão do conhecimento. A metáfora, portanto, é valiosa para interpretar como a paróquia desenvolve capacidades de aprendizado organizacional.

4.4 Rituais, símbolos e identidade: a força da cultura organizacional religiosa (Metáfora da cultura)

A análise da paróquia sob a perspectiva da metáfora da cultura revela precisamente onde a Igreja Católica demonstra sua maior força organizacional: a tradição. A tradição católica funciona como o próprio código genético da organização, o *depositum fidei* que constitui o núcleo doutrinário imutável - e as tradições locais, que representam as expressões culturais particulares permitidas dentro da unidade maior. Como bem observa Barbosa (2017, p. 175), "a força da Igreja Católica como organização reside, em grande parte, na sua capacidade de criar e manter uma cultura organizacional forte e coesa, que transcende fronteiras geográficas e temporais". Essa estrutura permite o que se poderia chamar de "flexibilidade dentro da rigidez": enquanto o núcleo ritual permanece intocável, há espaço para adaptações locais que enriquecem sem descaracterizar a identidade institucional.

A presença de valores centrais compartilhados, como o amor, a fé, a caridade e o compromisso comunitário, confirma a função dos valores como alicerces simbólicos e normativos da cultura organizacional religiosa. Vale ressaltar que estes valores são baseados no conhecimento religioso, sendo, portanto, diferente do conhecimento científico, conforme destaca Silva (2014), os "sistemas de crenças compartilhadas" são essenciais para a coesão institucional. O R1 menciona valores como "amor, compaixão, solidariedade, humildade, respeito, justiça, aceitação do diferente" (R1, p. 5), indicando a ética cristã vinculada diretamente ao conhecimento religioso, além disso há uma orientação organizacional voltada à inclusão e empatia coletiva.

Da mesma forma, no R5, destaca-se a centralidade do "mandamento do amor" e do "testemunho cristão" como guias para a vivência comunitária e a missão institucional. Esses valores funcionam como elementos reguladores do comportamento coletivo, reforçando o pertencimento e orientando a ação dos seus membros de forma coerente com a identidade organizacional da Igreja, como podem ser observados na tabela 5.

Tabela 5 - Temas interpretativos por resposta (Valores – Metáfora da cultura)

Dimensões Interpretativas (Valores)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Amor / Caridade	✓			✓	✓	✓	✓	✓	

Fé	✓			✓	✓	✓		✓	
Respeito / Acolhimento / Tolerância	✓					✓		✓	
Solidariedade / Justiça	✓				✓				
Humildade / Paciência	✓								
Espiritualidade / Zelo litúrgico	✓				✓	✓		✓	
Comprometimento / Responsabilidade	✓				✓				
Tradição / Doutrina / Obediência à Igreja	✓	✓			✓	✓			
Senso de comunidade / pertença	✓			✓	✓				

Fonte: Elaboração própria (2025).

A tabela 6 apresenta as dimensões interpretativas consideradas como rituais na metáfora da cultura. Barbosa (2017) aponta que “a liturgia, os sacramentos e as tradições da Igreja servem como práticas religiosas, e também como mecanismo de socialização organizacional”. Essa observação é confirmada nas respostas analisadas. A celebração da Eucaristia, mencionada em R1, R3, R4 e R8, aparece como o ritual central de reafirmação comunitária, ao reunir os indivíduos em torno de um gesto simbólico e coletivo: “As orações marianas, as festas dos padroeiros, adorações e as santas missas diárias,” (R3, p. 5). Rituais como o Batismo, Crisma, Reconciliação e Unção dos Enfermos são também recorrentes, como em R1 e R5, reforçando a importância dos ritos de passagem como formas de integração e reafirmação da fé.

Tabela 6 - Temas interpretativos por resposta (Rituais - Metáfora da cultura)

Dimensões Interpretativas (Rituais)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Celebração da Eucaristia / Missa	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Sacramentos (geral ou específico)	✓			✓	✓	✓		✓	
Orações (individuais, comunitárias, marianas)	✓		✓	✓					
Adoração ao Santíssimo			✓					✓	✓
Liturgia / Zelo litúrgico	✓					✓		✓	

Fonte: Elaboração própria (2025).

As tradições funcionam, nesta comunidade, como veículos de memória coletiva e continuidade cultural, em consonância com a ideia de que a cultura da Igreja transcende “fronteiras geográficas e temporais” (Barbosa, 2017). Celebrações como a Semana Santa e as festas dos padroeiros são mais do que datas no calendário litúrgico são momentos simbólicos que expressam o que há de mais duradouro na cultura organizacional católica: a repetição estruturada de significados partilhados, que une diferentes gerações em torno de uma narrativa comum. Estes conteúdos confirmam o papel da cultura proposta por Morgan (2007) expostos na tabela 7.

Tabela 7 - Temas interpretativos por resposta (Tradições – Metáfora da cultura)

Dimensões Interpretativas (Tradições)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Semana Santa / Quaresma / Datas litúrgicas	✓			✓	✓			✓	✓
Festas dos Padroeiros			✓	✓				✓	✓
Procissões / Religiosidade Popular	✓			✓					✓
Preservação da Tradição / Catequese / Ensino	✓	✓			✓	✓			

Fonte: Elaboração própria (2025).

O que se observa na paróquia analisada é um exemplo de como a tradição permite variações culturais locais, as festas dos padroeiros e devoções populares, que convivem

harmoniosamente com a liturgia universal, criando uma síntese única entre o local e o global. Esta capacidade de inculturação, ou seja, de adaptação cultural sem perda da essência, demonstra a sofisticação do sistema cultural católico.

A referência à preservação da Tradição e do Catecismo (R5, R6) mostra ainda como a formação contínua e a educação religiosa desempenham papel semelhante ao que Barbosa (2017) descreve como “formação extensa e rigorosa do clero”, garantindo a transmissão cultural dentro da organização. O processo de socialização organizacional na Igreja é único em sua extensão temporal, durando literalmente uma vida inteira, da infância à morte e em sua profundidade, envolvendo múltiplos pontos de entrada: batismo, catequese, grupos, movimentos e ritos de passagem que marcam diferentes níveis de pertencimento.

A força da tradição católica reside não apenas em sua antiguidade, mas em sua capacidade de funcionar como um sistema de transmissão cultural extremamente eficaz. Os mecanismos de preservação cultural desenvolvidos ao longo de dois milênios incluem o papel integrado da família, paróquia e escola na transmissão, além de uma capacidade notável da tradição de "se defender" de mudanças que não são orgânicas ou compatíveis com sua natureza.

Por fim, a metáfora da cultura é especialmente significativa para compreender a paróquia como um espaço simbólico, ritualizado e normativo, onde valores, crenças e tradições moldam comportamentos, práticas e identidades. Ela destaca o papel dos ritos, dos símbolos religiosos e das narrativas comunitárias como fundamentos da coesão e do pertencimento. Ao mesmo tempo, ajuda a interpretar os conflitos e resistências que emergem frente a inovações ou mudanças litúrgicas, pedagógicas ou sociais. Esta metáfora é central para compreender como a cultura organizacional sustenta a longevidade da paróquia e ao mesmo tempo pode atuar como barreira à transformação institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização das metáforas organizacionais propostas por Gareth Morgan revelou-se uma abordagem metodológica eficaz para compreender a complexidade da organização paroquial, oferecendo não apenas um mapeamento analítico da sua estrutura e funcionamento, mas também uma significativa contribuição à teoria e à prática administrativa.

A metáfora da máquina evidenciou a rigidez hierárquica e o modelo centralizador presente na organização paroquial, características que remetem às premissas da teoria clássica da administração. Embora esse modelo garanta estabilidade, previsibilidade e eficiência – fundamentos valorizados em organizações complexas e longevas – ele também limita a participação, a inovação e o engajamento. A administração, ao refletir sobre esse modelo, é convidada a revisar a relação entre controle e autonomia, sobretudo em instituições que atuam em contextos socioculturais em constante transformação.

A metáfora do organismo demonstrou a paróquia como um sistema vivo, inserido em um ecossistema sociocultural que exige constante adaptação. As tensões entre tradição e inovação, estabilidade doutrinária e sensibilidade pastoral evidenciam o desafio das organizações em equilibrar identidade institucional com respostas contextualizadas. Para a Administração, essa análise oferece elementos importantes sobre a importância da escuta ativa, da flexibilidade organizacional e da capacidade de transformação sem perda de essência – princípios fundamentais para a sustentabilidade organizacional contemporânea.

Já a metáfora do cérebro trouxe à tona a inteligência coletiva, os fluxos de aprendizagem e os desafios da comunicação interna. A paróquia, apesar de sua estrutura tradicional, demonstra práticas de aprendizagem organizacional, formação contínua e uso estratégico da tecnologia. Esse aspecto oferece à Administração uma perspectiva sobre como a gestão do conhecimento e a criação de ambientes de aprendizagem não dependem exclusivamente da estrutura formal, mas também de uma cultura de colaboração, protagonismo e compartilhamento, ainda que assimetrias e resistências estejam presentes.

Por fim, a metáfora da cultura revelou o que talvez seja a principal força organizacional da Igreja Católica: a tradição como elemento estruturante. Valores, rituais e símbolos operam como dispositivos de coesão, pertencimento e transmissão intergeracional de identidade. A Administração encontra aqui um campo fértil para refletir sobre o papel da cultura nas organizações como recurso simbólico, afetivo e normativo. Em tempos de alta rotatividade, fragmentação institucional e volatilidade cultural, o modelo católico revela como a longevidade organizacional pode ser sustentada por um núcleo cultural forte e resiliente.

Portanto, ao transpor as metáforas de Morgan para o universo eclesial, este estudo não apenas contribui para o aprofundamento do olhar organizacional sobre instituições religiosas, como também devolve à Administração a possibilidade de pensar suas práticas para além das empresas e do produtivismo. A paróquia analisada mostra que a gestão, enquanto prática humana e social, encontra nas metáforas um instrumento de leitura, crítica e reinvenção dos modelos organizacionais – sejam eles seculares ou sagrados.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Maria Aparecida. O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 30, p. 141-154, 2004.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Aprendizagem organizacional II: teoria, método e prática**. Reading: Addison-Wesley, 1996.
- AZEVEDO, Thales. **Igreja e Estado: estruturas e relações institucionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- AZZI, Riolando. **A Igreja Católica no Brasil: estrutura organizacional e desafios contemporâneos**. São Paulo: Paulinas, 2008.
- BARBOSA, Maria Helena. **Cultura organizacional religiosa: análise da Igreja Católica**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOTTEGA, Giancarlo Dari; KELM, Martinho Luis; BAGGIO, Daniel Knebel. A implantação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior comunitária sob diferentes olhares organizacionais. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 17, n. 1, p. 1-16, 2019. Disponível em: http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/5124/pdf_885. Acesso em: 18 abr. 2025.
- BRASIL. **Código Civil**. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 21 abr. 2025.
- CAMPOS, Ricardo Duarte. **Instituições religiosas: análise organizacional e sociológica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.
- CARVALHO, Maria Silvia. **Dinâmicas organizacionais em instituições religiosas**. São Paulo: Saraiva, 2018.
- CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CNBB – CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. Ao celebrar 110 anos da arquidiocese de Montes Claros, arcebispo publica carta. **CNBB**, 11 dez. 2020. Disponível em: <https://www.cnbb.org.br/ao-celebrar-110-anos-da-arquidiocese-de-montes-claros-arcebispo-publica-carta/>. Acesso em: 7 jun. 2025.
- CNBB – CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. Reorganizar para melhor servir. **CNBB**, 8 set. 2020. Disponível em: <https://www.cnbb.org.br/reorganizar-para-melhor-servir/>. Acesso em: 7 jun. 2025.
- CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO. Tradução oficial da CNBB. São Paulo: Loyola, 1983.

CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO. **Código de Direito Canônico**. 10. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Paulo Sérgio Lopes; MIRANDA, Igor Gabriel Mendes Neves. O diálogo inter-religioso na relação do cristianismo com as outras religiões. **Revista Eletrônica Espaço Teológico**, São Paulo, v. 18, n. 34, p. 97-110, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2177-952X.2024v18i34p97-110>. Acesso em: 4 jun. 2025.

IGREJA CATÓLICA. **Catecismo da Igreja Católica**. São Paulo: Loyola, 2000.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 3, p. 9-20, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000300013>. Acesso em: 4 jun. 2025.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

LIBÂNIO, João Batista. **Igreja contemporânea: encontros e desencontros**. São Paulo: Loyola, 2000.

LIMA, Carlos Roberto. **Adaptabilidade cultural da Igreja Católica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Fernando. **Dinâmicas políticas em organizações religiosas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

OLIVEIRA, Roberto Silva. **Longevidade institucional da Igreja Católica**. São Paulo: Contexto, 2018.

PEIXOTO, Joana. Metáforas e imagens dos formadores de professores na área da informática aplicada à educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1137-1158, out./dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000400011>. Acesso em: 7 set. 2024.

PEREIRA, Luciana Tavares K.; COSTA, Bruna Carla Gonçalves; NAGEM, Rogério Luiz. Contribuições das analogias e metáforas para o ensino de ciências. **Educação & Tecnologia**, v. 18, n. 1, p. 49-64, 2023.

REZENDE, Fabiano Alves; CORRÊA, Danilo Cássio. **Administração de organizações do terceiro setor: aspectos jurídicos e administrativos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

SILVA, Paulo José. Análise organizacional de instituições religiosas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 75-98, 2014.

SOUZA, Maria Helena. **A Igreja Católica como organização complexa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

TEIXEIRA, Faustino. O catolicismo no Brasil contemporâneo. In: TEIXEIRA, Faustino; MENEZES, Ronaldo (org.). **As religiões no Brasil: continuidades e rupturas**. Petrópolis: Vozes, 2005.

VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André Ofenhejm; PROTIL, Roberto M. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. **Revista de Administração da UEG (RAEEL)**, Anápolis, v. 12, n. 2, p. 145-166, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100012>. Acesso em: 4 jun. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel Pinto. **Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990**. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

WOOD JR., Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.