

VOZES MARISTAS

ENSAIOS SOBRE

Liderança Profética e Servidora

VOZES MARISTAS

ENSAIOS SOBRE

Liderança Profética e Servidora

Título original: *Voci Mariste*
2022, Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole. Tradução autorizada.

Direitos mantidos para a edição brasileira
© 2022, Instituto dos Irmãos Maristas
2022, Memorial Marista

Este livro, na totalidade ou em parte, não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa por escrito dos detentores de direitos.

Histórico de Edições:
2022 – 1ª edição: Instituto dos Irmãos Maristas
2022 – 2ª edição: Instituto dos Irmãos Maristas e Memorial Marista

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS | MEMORIAL MARISTA

Superior Provincial
Irmão Antônio Benedito de Oliveira

Diretor Executivo
José Leão da Cunha Filho

Diretor de Identidade, Missão e Vocação
Irmão Miguel Fernandes Ribeiro

Diretor Memorial Marista
Dyogenes Philippsen Araujo

Colaboradores
Edição e revisão: Angelo Alberto Diniz Ricordi e João Luis Fedel Gonçalves
Capa: Instituto Marista e Daniele Paiva
Diagramação: Departamento de Comunicações da América Central

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Sônia Maria Magalhães da Silva - CRB-9/1191

V977
2022

Vozes Marista : ensaios sobre liderança profética e servidora / Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole ; Instituto dos Irmãos Maristas (tradução). – 2. ed. – Curitiba : Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022.

436 p. ; 21 cm

ISBN 978-65-5385-021-7

ISBN 978-65-5385-020-0 (e-book)

Inclui bibliografias

1. Irmãos Maristas. 2. Liderança – Aspectos religiosos – Cristianismo.

CDD. 22. ed. – 271

ÍNDICE

Preâmbulo pág. 11
Ir. Ernesto Sánchez Barba, Superior-Geral

Prefácio pág. 15
Ir. Luis Carlos Gutiérrez, Vigário-Geral
Ir. Benjamin Consigli, Conselheiro-Geral
Ir. Ken McDonald, Conselheiro-Geral

PARTE 1: VISÃO

Capítulo 1 pág. 21
Introdução à liderança profética e servidora
Chamada e propósito
Ir. Luis Carlos Gutiérrez, Vigário-Geral
Ir. Benjamin Consigli, Conselheiro-Geral

Capítulo 2 pág. 37
A relevância da presença na liderança marista
Ir. Ernesto Sánchez Barba, Superior-Geral

PARTE 2: CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA PROFÉTICA E SERVIDORA

Capítulo 3 pág. 55
Que tipo de líder você deseja ser?
Ir. Seán Sammon, Superior-Geral (2001-2009)

Capítulo 4 pág. 69
A liderança da empatia, do serviço e da compaixão
"Filho, eles não têm vinho"
Ir. Óscar Martín Vigario, Conselheiro-Geral

Capítulo 5 pág. 89
Liderança e cura
Ir. Peter Carroll, Provincial da Austrália

Capítulo 6 **pág. 113**
A conciência
Ir. Ken McDonald, Conselheiro-Geral

Capítulo 7 **pág. 129**
Liderança e persuasão
Ir. Vincent de Paul Kouassi, Província da África Ocidental - Reitor do MIUC

Capítulo 8 **pág. 141**
Um líder que escuta
Ir. Norbert Mwila, Provincial da África Austral

Capítulo 9 **pág. 151**
Sentinelas da aurora
Pre-ver: a imaginação profética
Ir. Emili Turú, Superior-Geral (2009-2017)

Capítulo 10 **pág. 167**
Administração e gestão na liderança servidora
Ir. Libardo Garzón Duque, Ecônomo-Geral (2015-2021)

Capítulo 11 **pág. 183**
Liderança, um compromisso prioritário com as pessoas crescendo juntos, acompanhando-nos, empoderando-nos
Ir. Gabriel Villa-Real, Vigário Provincial de L'Hermitage
Ir. Pere Ferré, Provincial de L'Hermitage

Capítulo 12 **pág. 201**
"Quantos pães vocês têm?"
Ir. Hipólito Pérez, Provincial da América Central

PARTE 3: HABILIDADES

Capítulo 13 **pág. 219**
Habilidades de comunicação em liderança profética e servidora
Ir. Cyprian Gandeebo, Provincial da África Ocidental

Capítulo 14 pág. 233
Habilidades para a tomada de decisões
Ir. Robert Teoh, Provincial de East Asia (2013-2019)

Capítulo 15 pág. 243
Colaboração e trabalho em equipe
Ir. Patrick McNamara, Provincial dos Estados Unidos (2015-2021)

PARTE 4: TRILHAS E FUNDAMENTOS

Capítulo 16 pág. 259
Pinceladas bíblicas na perspectiva da fraternidade para uma liderança orientada ao serviço
Ir. Josep Maria Soteras, Conselheiro-Geral

Capítulo 17 pág. 279
Liderando com Maria em nosso coração
Ir. Juan Carlos Fuertes, Provincial de Mediterránea (2016-2021)

Capítulo 18 pág. 291
Marcelino Champagnat, um modelo de liderança servidora
Ir. Benjamin Consigli, Conselheiro-Geral

Capítulo 19 pág. 343
Estilo marista de liderança profética e servidora: alguns exemplos em nossa tradição
Ir. Michael Green, Provincia da Austrália

Capítulo 20 pág. 357
A sabedoria ética e espiritual na liderança
Ir. Luis Carlos Gutiérrez, Vigário-Geral

PARTE 5: PERSPECTIVAS DE FORMAÇÃO

Capítulo 21 pág. 397

Formação e formação permanente para um mundo emergente

Ir. Chano Guzmán Moriana, Delegado da Missão da Província de Mediterrânea (2016-2022)

Capítulo 22 pág. 417

A educação superior marista na perspectiva do serviço

Ir. Evilazio Francisco Borges Teixeira, Reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

Ir. Manuir José Mentges, Vice-reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

PREÂMBULO

Ir. Ernesto Sánchez Barba
Superior-Geral

A publicação de *Vozes Maristas: Ensaios sobre liderança profética e servidora* é uma iniciativa que procura responder ao convite do XXII Capítulo Geral sobre liderança. No documento do Capítulo é expresso que "para um novo começo, acreditamos num estilo de governo que assume uma liderança profética e servidora, que acompanha de perto a vida e a missão maristas". E, dentre outras propostas, o Capítulo sugeriu "identificar e formar líderes, leigos e Irmãos, de todos os níveis, tendo em vista crescer na co-responsabilidade pela vida e missão maristas".

Acreditamos que a reflexão e formação sobre liderança é um tema necessário e importante a todos os níveis de animação e governo do Instituto. Nas unidades administrativas, temos várias iniciativas que procuram formar, reforçar e acompanhar os líderes maristas. Desejamos apoiá-los, e convidamo-los a desenvolver outros que são sugeridos no projeto "Liderança Servidora" do Plano Estratégico da Administração Geral.

Há alguns meses, num diálogo realizado pelo Conselho Geral, pareceu-nos que seria útil ter reflexões escritas, experiências e ideias práticas relacionadas com a liderança marista que pudessem servir de convite, motivação, consulta e referência. Foi assim que surgiu a ideia de produzir este livro.

Tivemos a generosa resposta de vários Irmãos para escrever os ensaios que compõem este livro. O meu agradecimento a todos aqueles que colaboraram na sua redação, entre os quais vários Irmãos do Conselho Geral. Agradeço à equipe coordenadora, aos Irmãos Luis Carlos Gutiérrez, vigário geral, Ben Consigli e Ken McDonald, conselheiros gerais, por esta iniciativa e por seu trabalho de organização e acompanhamento. Muito obrigado também àqueles que têm colaborado na tradução, revisão, layout e impressão.

Temos uma longa experiência de liderança marista, a começar pela que nos foi transmitida pelo Padre Champagnat, bem como por tantos Irmãos e leigos ao longo da história do Instituto. Como líderes maristas,

procuramos viver hoje as atitudes de Jesus, inspirados por Maria. Cabe a cada um de nós adaptar e atualizar os valores recebidos no contexto atual, procurando viver e exercer a liderança profética e servidora para a qual fomos convidados.

Fraternalmente,

Ir. Ernesto Sánchez Barba,
Superior-Geral

2 de Janeiro de 2022

PREFÁCIO

Ir. Luis Carlos Gutiérrez, Vigário-Geral
Ir. Benjamin Consigli, Conselheiro-Geral
Ir. Ken McDonald, Conselheiro-Geral

Roma, 2 de janeiro de 2022

Você tem em suas mãos um livro sobre liderança marista. Talvez com curiosidade, você se pergunte por que decidimos falar sobre este tema e como vamos abordá-lo. A verdade é que foi um prazer com um pouco de ousadia, realizar esta publicação.

Este livro é inspirado na orientação do XXII Capítulo Geral (2017) que nos impulsiona a viver uma liderança servidora e profética que acompanhe de perto a vida. Com esta ideia, fizemo-nos as seguintes perguntas: Como podemos explicar aos maristas hoje o que significa este modelo de liderança? Como podemos traduzir algumas de suas características em nossa experiência cotidiana? O que acontece se damos uma "voz marista" a este estilo de dirigir, servir e acompanhar? Como podemos ser mais fiéis ao estilo de liderança de Jesus, hoje? Como conectamos nossa liderança com o estilo de Champagnat e nossa tradição? O que podemos propor aos maristas, Irmãos e leigos, para repensar seu próprio modelo de liderança?

Iniciamos assim a tarefa de convidar, neste primeiro texto, um grupo de Irmãos Maristas de todos os continentes para que nos explicassem o que significa ser líderes servidores e proféticos, de acordo com suas próprias vivências e reflexões. Certamente, o resultado é uma publicação muito diversa tanto em estilos como em enfoques, mas muito integrada quanto ao conteúdo fundamental. Lendo os ensaios, pode-se comprovar a riqueza e diversidade de nossas experiências e o denominador comum marista. Graças à generosidade dos autores, exploramos as diferentes características de uma liderança provocadora, atual e profética, que nos convida a questionar nossas práticas, nossa formação e nossos "modos" de dirigir e atuar. Além disso, fizemos um exercício intercultural que nos mostra o valor da família global à qual pertencemos.

Tudo isso nos serviu para preparar esta publicação. Desejamos que sirva para fomentar o diálogo, enriquecer a formação, facilitar os cursos e ajudar a todos a repensar como servir ao estilo de Jesus e tantos outros líderes, plena-

mente humanos e comprometidos com o bem e a compaixão. Em nossa mente estão todos: maristas da estrada, educadores, dirigentes, líderes comunitários, líderes apostólicos, responsáveis provinciais, regionais e globais; também, todos os que não pertencem à nossa família. Somos religiosos, leigos e leigas maristas, acadêmicos ou líderes de diversas organizações e muita gente cujo desejo é viver para "servir, e servir em primeiro lugar". Não desejamos limitar nada nem ninguém, e sim multiplicar a sinergia de todos os que como nós procuram fazer o bem, criar movimentos positivos e transformadores, e desenvolver comunidades, organizações e instituições dispostas a realizar uma mudança positiva.

Pedimos aos autores que escrevessem ensaios e evitamos a ideia de que estaríamos fazendo um trabalho em sequência e de estilo semelhante. Isto deu muita liberdade, tanto no estilo como no conteúdo. Cada um refletiu a partir da sua própria experiência e conhecimento. Reconhecemos que há muitos livros sobre liderança, por isso nossa contribuição é nossa singular "voz" marista.

Sem dúvida, esperamos que estas páginas ajudem você a escutar os interessantes argumentos e vivências com que cada pessoa quis contribuir:

1. Que sirvam de referência para compreender o sentido da liderança profética e de serviço (capítulo 1);
2. Que motivem você a desenvolver um novo estilo de liderar com base em uma presença significativa (capítulo 2);
3. Que permitam que você compreenda algumas características fundamentais de ser líder marista mediante: a escuta atenta e contemplativa (capítulo 3), o desenvolvimento da empatia e da compaixão (capítulo 4), a importância da cura (capítulo 5), a necessidade de uma atenção constante (capítulo 6), o fator medular da persuasão (capítulo 7), a necessidade de ter uma conceitualização estratégica (capítulo 8), a importância de uma visão intuitiva de futuro (capítulo 9), o sentido de ser uma pessoa servidora (capítulo 10), o compromisso pelo crescimento das pessoas e seu empoderamento (capítulo 11) e a importância de se construir comunidade dentro de uma experiência de fraternidade (capítulo 12);

4. Que ajudem você a desenvolver três destrezas básicas: a comunicação (capítulo 13), a tomada de decisões (capítulo 14) e a colaboração em ambientes de trabalho em grupo (capítulo 15);
5. Que iluminem você com algumas reflexões sobre as bases bíblicas da liderança (capítulo 16), o fundamento mariano de nosso estilo de dirigir (capítulo 17), a riqueza derivada do exemplo de Marcelino Champagnat (capítulo 18), o pano de fundo da nossa tradição (capítulo 19) e o núcleo espiritual, moral e ético de nossa liderança (capítulo 20);
6. Que proporcionem a você perspectivas sobre a formação inicial ou permanente dos líderes neste mundo emergente (capítulo 21) e o papel das instituições maristas de educação superior na promoção investigativa e formativa da liderança profético-servidora (capítulo 22).

Restam muitos aspectos a explorar. Estes são os que, por ora, propomos a você porque são iluminadores, práticos e inspiradores.

Desejamos, desde já, uma leitura que obrigue você a se fazer perguntas, que o deixe inquieto e que o impulsione a mudar suas perspectivas. Sabemos que este livro foi escrito por um grupo significativo de Irmãos, a quem agradecemos profundamente sua generosidade, começando por nosso Irmão superior geral atual, Irmão Ernesto Sánchez, e os ex-superiores gerais Irmãos Seán Sammon e Emili Turú. Para alguns autores foi um desafio compartilhado com suas equipes e com outras pessoas. Juntos, o que é mais importante, realizamos algo que tem uma particular beleza: nosso desejo de servir e inspirar solidariedade e esperança.

Não duvidamos de que este primeiro passo abrirá caminho para escutar as vozes de leigos e leigas maristas, companheiros de vida e de missão no futuro, e de outros Irmãos em diferentes posições e apostolados. Desejamos ardentemente que o tempo e a Providência nos permitam torná-lo realidade.

Por ora, esperamos que você aproveite muito este conteúdo e que traga muita vitalidade.

PARTE I

VISÃO

CAPÍTULO 1



Ir. Benjamin Consigli
Conselheiro-Geral



Ir. Luis Carlos Gutiérrez
Vigário-Geral

Introdução à liderança profética e servidora:
chamada e propósito

Para a liderança há apenas um caminho: servir. Não há outro caminho. Se você tem muitas qualidades, capacidade de se comunicar etc., mas não é um(a) servidor(a), sua liderança vai falhar, é inútil, não tem poder de reunir [pessoas] (…) A liderança deve estar a serviço, mas com um amor pessoal pelo povo. (FRANCISCO, 2014)

I. Nosso apelo

Liderança do Servidor

Quase desde o momento em que foi eleito pelo Colégio dos Cardeais para suceder ao Papa Bento XVI, que se aposentava, o Papa Francisco deixou poucas dúvidas quanto à direção que queria dar para a Igreja, começando com a adoção do nome de São Francisco de Assis, a figura dos séculos XII e XIII que rejeitou a riqueza de sua família por uma vida monástica de serviço aos pobres e ao meio ambiente. Outros papas tiveram a mesma mensagem, mas Francisco tem insistido muito em manter essa mensagem em primeiro lugar: liderança do servidor e cuidado com os mais necessitados primeiro.

Como líder, ele vai aonde as pessoas estão: as pessoas que estão sofrendo, que são pobres. É disso que trata a verdadeira liderança: conectar-se primeiro com o lugar onde as pessoas estão antes de levá-las para onde você deseja que elas vão. Como resultado, quando as pessoas olham para ele, a esperança renasce nos corações. Trata-se dessa conexão humana emocional para ajudar "o outro".

Embora a liderança do servidor seja um conceito atemporal, a frase "liderança do servidor" foi cunhada por Robert K. Greenleaf em *The Servant as Leader* (O servidor como líder), um ensaio que ele publicou pela primeira vez em 1970. Em seu ensaio Greenleaf disse:

> O líder servidor é primeiramente um servidor. Começa com o sentimento natural de que se quer servir, primeiramente servir. Então a escolha consciente leva a pessoa a aspirar à liderança. Essa pessoa é nitidamente diferente de quem é líder em primeiro lugar, talvez por causa da necessidade de amenizar um impulso de poder incomum ou de adquirir bens materiais. A diferença se manifesta no cuidado tomado pelo servir em primeiro lugar para garantir que as necessidades da mais alta prioridade das outras pessoas estejam sendo atendidas. O melhor teste, e difícil de administrar, é: Os que são servidos crescem como pessoas? Ao serem servidos tornam-se mais saudáveis, mais sábios, mais livres, mais autônomos, mais propensos a se tornarem servidores? E qual é o efeito sobre os menos privilegiados na sociedade? Eles vão se beneficiar ou pelo menos não serão mais privados? (2002, p. 27)

Para Greenleaf o líder servidor se concentra principalmente no crescimento e no bem-estar das pessoas e das comunidades às quais pertencem. Enquanto a liderança tradicional geralmente envolve o acúmulo e o exercício do poder por alguém no "topo da pirâmide", a liderança do servidor é diferente. O líder servidor compartilha o poder, coloca as necessidades dos outros em primeiro lugar e ajuda as pessoas a se desenvolver e ter o melhor desempenho possível.

Então, o que as ações do Papa Francisco e este conceito trazem para nós como líderes, como cristãos e como evangelizadores?

Jesus como Líder Servidor

Não há dúvida de que o líder cristão mais admirado, respeitado, honrado e lembrado de todos os tempos é Jesus Cristo. Seu estilo de liderança pode ser mais bem resumido em Mt 20,28: "Assim como o Filho do Homem veio, não para ser servido, mas para servir e dar sua vida em resgate de muitos". Ele veio para ensinar, liderar e treinar. Como Ele fez isso? Ele serviu. A ordem de Jesus é que façamos discípulos, ensinando-os a seguir Seu exemplo.

Jesus pediu a seus seguidores que não apenas compartilhassem a Boa Nova com os outros, mas também testemunhassem, representassem a Boa Nova e entendessem como exercer autoridade e influência. Enquanto estava com eles, Ele lhes ensinou muitas lições para que as usassem depois de Ele partir.

Em Mc 10,42-45 Jesus faz exatamente isso.

> Jesus reuniu [os discípulos] e disse: "Sabeis que os que são considerados chefes das nações dominam sobre elas e os seus intendentes exercem poder sobre elas. Não deve ser assim com vocês. Em vez disso, quem quiser ser grande entre vocês deve ser seu servidor. E quem quiser ser o primeiro deve ser escravo de todos. Pois até o Filho do Homem veio, não para ser servido, mas para servir e dar sua vida em resgate de muitos".

Há uma pequena frase colocada no meio dessa passagem. Você percebeu isso? **"Não deve ser assim com vocês"**.

Alguns, como os gentios e os fariseus da antiguidade, utilizam seu poder para dominar os que estavam ao seu redor. Querem que todos saibam quem é o chefe. Não deve ser assim com vocês. Hoje os países estão cheios de líderes empresariais que dominam e exploram as pessoas ao seu redor. E, não poucas vezes, parece que os líderes políticos ao nosso redor estão buscando poder e influência para usar em seu próprio benefício. Não deve ser assim com vocês.

Se você tem autoridade sobre alguém e é cristão, você deve servir. No relato de João sobre a última ceia, Jesus faz algo tão culturalmente inesperado que pegou os discípulos desprevenidos. Em Jo 13,3-5 lemos isso:

> sabendo Jesus que o Pai tudo lhe dera nas mãos, e que saíra de Deus e para Deus voltava; levantou-se da mesa, depôs as suas vestes e, pegando uma toalha, cingiu-se com ela. Em seguida, deitou água numa bacia e começou a lavar os pés dos discípulos e a enxugá-los com a toalha com que estava cingido.

Nesse cenáculo, enquanto se prepara para a cruz que lhe é proposta, Jesus torna-se perfeitamente ciente de sua autoridade. Então, o que Jesus fez? Ele imediatamente se humilhou e serviu**.**

Jo 13,12-16 relata:

> "Sabeis o que vos fiz?" ele lhes perguntou. "Vós me chamais Mestre e Senhor, e dizeis bem, porque eu o sou". "Logo, se eu, vosso Senhor e Mestre, vos lavei os pés, também **vós deveis lavar-vos os pés uns dos outros**". "Dei-vos o exemplo para que, como eu vos fiz, assim façais também vós. (...) Se compreenderdes essas coisas, sereis felizes, sob condição de as praticardes".

E assim deve ser conosco. Sempre que percebemos que recebemos autoridade devemos servir aos outros de maneira imediata e tangível. Esta é a ordem para quem se identifica como cristão e marista.

XXII Capítulo Geral e Regra de Vida dos Irmãos Maristas

No XXII Capítulo Geral realizado em Rio Negro, Colômbia, os participantes foram chamados a viver juntos um novo La Valla, para um novo começo. La Valla, a casa das nossas origens, nos lembra que Marcelino Champagnat foi movido pelas necessidades e possibilidades dos jovens de sua paróquia e das aldeias vizinhas e ouviu com atenção o Espírito para descobrir o que Deus lhe pedia naquele momento no tempo.

De maneira semelhante, os membros do Capítulo realizaram um cuidadoso exercício de discernimento procurando responder a duas questões fundamentais:

O Que Deus está nos pedindo <u>para ser</u> neste mundo emergente?
O que Deus está nos pedindo <u>para fazer</u> neste mundo emergente?

As respostas a estas duas perguntas constituíram os cinco apelos apresentados na *Mensagem do Capítulo***.**

Ao mesmo tempo, cientes de que esses apelos contêm implicações concretas para todas as dimensões de nossa vida e missão, os participantes do Capítulo decidiram desenvolver as ideias em cinco áreas: nossa vocação como Irmãos; nossa missão; o relacionamento Irmão-Leigo, como maristas de Champagnat; governo; e como usamos os nossos recursos. A essência da liderança do servidor é um elemento transversal, presente de modo implícito ou explícito em todas as áreas que afetam a vida e a missão dos Maristas**.** E, portanto, é um componente fundamental do carisma de São Marcelino Champagnat.

O recém-lançado *Aonde fores: A Regra de Vida dos Irmãos Maristas* fala sobre isso.

> Tua principal contribuição à vida da Igreja é estar em missão como irmão. Tua vocação, no seio da Igreja,é um ministério que mantém viva a consciência da fraternidade. Tua presença recorda sempre que és, primordialmente, uma comunidade de irmãos e de serviço (DIAKONIA).

E que o lugar do Irmão em missão é

> no banquete do Reino de Deus (...) (onde) ele (...) serve à mesa, cuidando especialmente dos que se julgam os mais insignificantes. Ao vestir o avental da fraternidade, (a) vestimenta específica da liturgia da vida, (o Irmão) se une ao (seu) serviço à missão de Deus. (2021, n. 70)

É o que Marcelino esperava para seus "Irmãozinhos de Maria" (e para aqueles que exercessem seu ministério ao lado deles): que servissem à Igreja e à sociedade como evangelizadores e educadores, especialmente para os marginalizados.

Liderança no Caminho de Maria

Em *Água da rocha* (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2007)**,** nosso recente texto de referência sobre a espiritualidade marista, lemos:

> Os Maristas entenderam que seu projeto era uma participação na obra de Maria de dar à luz a vida de Cristo e estar com a Igreja quando ela nasceu. Era uma obra que eles esperavam que atingiria todas as dioceses do mundo e seria estruturada como uma árvore multifamiliar incluindo leigos, padres, irmãs e irmãos. (n. 11)

> Participamos da maternidade espiritual de Maria ao assumirmos nossa responsabilidade em levar os valores cristãos às pessoas com quem partilhamos nossa vida. Contribuímos para o crescimento da comunidade eclesial, cuja comunhão fortalecemos pela oração fervorosa e pelo generoso serviço ao próximo. (n. 26)

Para os maristas, nosso jeito de ser e de servir está enraizado no jeito de Maria, a primeira discípula de Jesus e "Nosso recurso habitual". O principal documento de referência contemporâneo acerca da educação marista, *Missão educativa marista: uma visão para a educação marista hoje* (Irmãos Maristas, 1998), termina descrevendo um ideal para o educador marista que se baseia nas imagens bíblicas de Maria e destaca elementos do que significa ser um líder servidor.

Com Maria da Anunciação (Lc 1,26-38)*,* estamos abertos ao movimento de Deus em nossas vidas, de Deus para quem nada é impossível. Apesar de nossas dúvidas, medos e sentimentos de inadequação, aceitamos com fé o convite de Deus para participar da obra de divulgação das Boas Novas**.** Como Maria da Visitação (Lc 1, 39-45), saímos da nossa comunhão com o Senhor cheios de fé e esperança. Vamos ao encontro dos jovens nos seus lugares de necessidade oferecendo-lhes o nosso amor.

Como Maria de Nazaré (Lc 2,39-52), nós nutrimos, orientamos e cuidamos dos jovens, desenvolvendo neles o conhecimento e o amor a Deus que atua em suas vidas e o respeito por tudo o que Deus criou. Como Maria, nós os aceitamos como são, mesmo quando não entendemos totalmente suas decisões. Como Maria de Caná (Jo 2,1-11), somos sensíveis às necessidades dos outros. Convidamos os jovens a fazer tudo o que Jesus manda.

Como Maria do Calvário (Jo 19,25-27), reconhecemos Jesus no rosto dos quebrantados e sofredores, doloridos por eles com um coração de mãe e crendo neles com uma paixão de mãe. E como Maria do Cenáculo (At 1,12-2, 4), nós construímos uma comunidade ao nosso redor. Em uma época que está espiritualmente à deriva trazemos a crença e a visão de uma Igreja nova e cheia do Espírito.

Como Maristas, seguimos Jesus no caminho de Maria. Este é o fundamento carismático do sonho de Marcelino e um elemento central de sua espiritualidade e liderança.

II. Nosso propósito

Uma liderança renovada

Ao pensar nesta publicação, temos em mente todo o Instituto Marista que se move em um mundo de mudanças rápidas e emergentes. Essas transformações afetam importantes aspectos da nossa vida, da nossa autocompreensão como comunidade carismática e do nosso serviço apostólico. As mudanças sociológicas, culturais e econômicas emergem com uma evidência cada vez mais clara: estamos vivendo um novo tempo, uma nova normalidade, uma mudança de época, uma nova era (XXII Capítulo Geral, 2017).

Essas alterações nos impulsionam a adotar uma liderança que sirva de referência neste contexto. Como vigilantes da história, buscamos uma compreensão profunda das situações enfrentadas pelo Instituto, pela Igreja, pelas sociedades e pelas pessoas. O XXII Capítulo Geral (2017) entendeu, com acerto, que essa tarefa requeria um estilo de liderança que fosse além das competências tradicionais ou dos modelos organizacionais de desempenho comumente conhecidos. Inerente à essência de um Instituto religioso e com as chaves de uma eclesiologia de comunhão, de uma Igreja em saída, a forma de expressar e viver a liderança se inspira em um modelo com características baseadas na fraternidade, no serviço e na profecia. Esses três valores são próprios da experiência de "ser irmão/irmã", em uma família – composta por religiosos, leigos e leigas – que compartilha a vivência do carisma marista e, ao mesmo tempo, que está unida a muitas pessoas de boa vontade, de diferentes opções religiosas ou existenciais. Não queremos eludir nem espiritualizar o que significa organizar, dirigir e administrar dentro dos imperativos legais ou trabalhistas nos quais o Instituto desenvolve sua missão, mas afirmar que isso pode ser feito com uma ênfase particular nas aspirações nobres que se enlaçam com nosso DNA e com nossa espiritualidade. Vejamos.

Os séculos XX e XXI mostraram uma sensibilidade e interesse especial nas teorias de liderança (van Dierendonck & Nuijten, 2011) e isso produziu novos níveis de reflexão e de prática. A liderança inclui-se progressivamente como um campo de estudo na preparação de muitos processos formativos de líderes para a missão, de religiosos em formação, e em muitas carreiras universitárias. Aprofunda-se de maneira sistemática na formação contínua. Impulsiona-se tanto em instituições e movimentos eclesiais como em empresas e organizações sociais. É um componente básico e aceito em todo tipo de trabalho em grupos ou em estruturas organizacionais.

Aprofundando nessa mudança, Karsten (Jonsen, 2020), em sua reflexão *Desenvolvendo líderes holísticos,* além do óbvio, afirma que a concepção de liderança foi marcada pelo romantismo e o individualismo. No entanto,

e atualmente, a liderança tem outras conotações, que pouco a pouco tornaram-se mais concretas em todos os sentidos, tanto práticos como conceituais. Assistimos a novos enfoques mais flexíveis, horizontais, comunitários e democráticos. As pessoas progressivamente refinam e melhoram suas destrezas. É possível observar um incremento nas aptidões, atitudes, conhecimentos e competências para dirigir grupos, equipes, projetos e organizações. A liderança tem hoje uma inspiração mais fraterna, mais servidora. Evolui para coproduzir, cocriar e cogerar conhecimento e prática. Progride para desenvolver um melhor serviço, particularmente solidário e socialmente consciente. Isso gera um círculo virtuoso, "porque é dando que se recebe". Dessa forma, desenvolve-se um círculo constante de generosidade universal que tem um retorno incremental.

O Instituto Marista, como Família Carismática Global, cresce quando consolida uma liderança deliberadamente formada, local e globalmente. Uma liderança que mostre uma sólida identidade marista, que compartilhe e aprenda das boas práticas; que viva nossos valores organizacionais e religiosos comuns. É um serviço que é capaz de evidenciar, concretamente, a necessária resiliência pessoal, a riqueza integrada da espiritualidade na gestão e o valor central da confiança. Essa visão constitui um fator de êxito evangélico no mundo atual, diferente do simples êxito social.

Em nossas unidades administrativas, instituições, comunidades, centros educativos ou apostólicos desejamos nos adaptar para responder ao desafio de um mundo diferente, que é ao mesmo tempo global e fraturado. Vivemos em meio a uma constante interação educativa, cultural, religiosa, política e econômica. A subsistência e sustentabilidade abrem seus caminhos quando se incrementa uma maior abertura e compreensão dessas realidades multifacéticas. Por isso, o potencial humano se adapta e melhora em suas competências para a conquista de metas a longo prazo.

A liderança servidora e profética demostrou um alto potencial e um grande valor real para habitar este momento histórico, tanto em nível pessoal como grupal. Essa convicção é a que orienta a presente publicação:

alcançar a singularidade de uma experiência de liderança servidora que seja capaz de ajudar a navegar significativamente este momento da história e fazê-lo com profetismo. Esperamos que todos aqueles que desejam "servir e servir primeiro" possam preparar-se e adotar estratégias para fazer a diferença em suas comunidades, grupos de vida ou de trabalho mediante valores, atitudes, conhecimentos, capacidades e destrezas específicas.

A conceitualização e articulação da liderança profético-servidora oferece um enfoque dinâmico para responder às demandas emergentes em toda a sua complexidade. Por isso, na reflexão destes ensaios, procura-se destacar:

- Uma liderança, com o valor da integração, que envolve incorporar, compartilhar e unificar processos para enfrentar os desafios e as rupturas de nossa realidade social e eclesial;
- Uma liderança, com o valor da geratividade, que ajude a trabalhar em equipe, visualizar os diferentes significados, expor áreas problemáticas, encontrar novas soluções, envolver-se em novas oportunidades e adaptar-se de maneira flexível aos ambientes emergentes;
- Uma liderança, com o valor global, que facilite os processos em nível de Instituto, como são o trabalho em rede, a conexão e interconexão, a inovação, a internacionalidade, a interculturalidade e a corresponsabilidade pela vida e a missão maristas;
- Uma liderança, com os valores do serviço e da profecia, que ajude a servir primeiro e principalmente às pessoas, a partir de um marco de valores fundamentais, e empoderando comunidades de líderes, por sua vez, serviçais e proféticos.

Empoderar, crescer, servir e ser plenamente

Progressivamente, nestes ensaios, iremos descobrindo que a liderança de serviço – ética e profética – é uma expressão marista, que se ajusta a diferentes ambientes e realidades educativas, religiosas ou solidárias. Caracteriza-se por um cuidado particular no desenvolvimento, crescimento e empoderamento de todas as pessoas. Inclui nas características principais de seu "estilo", o altruísmo, a criação de uma comunidade de servidores, a empatia e o sentido ético (GREENLEAF, 1977; LIDEN et al., 2008).

Van Dierendonck e Patterson (2011) reconhecem que a liderança de serviço é uma aproximação holística para empoderar as pessoas e comunidades, para crescerem e para conseguirem alcançar seu ser em plenitude. É uma visão integral e altruísta que se centra no compromisso para servir aos outros. Esta motivação é profunda e é experimentada em um profundo interesse e compromisso, que se vive desde uma espiritualidade fundante. É uma convicção de raiz vocacional.

Existem numerosas facetas que podem ser explicadas no amplo campo da vida e missão maristas. Se conectarmos os fundamentos espirituais, morais e éticos da liderança aos cenários educativos e evangelizadores de nossas instituições nos sentimos provocados e desafiados a dar passos mais valentes. Desejamos marcar uma diferença na vida das crianças e dos jovens, de suas famílias e comunidades. Desejamos criar as condições para alcançar transformações em suas pessoas, em suas condições de vida, em sua educação, em sua fé e em sua espiritualidade.

Vêm a nossa mente algumas preguntas que se tornam importantes: Que tipo de liderança é necessária para ajudar na solução dos problemas mais urgentes do mundo? Como contribuímos para o empoderamento das pessoas ou das comunidades circundantes? O que fazemos para dar protagonismo e "voz aos sem voz"? Como fomentamos uma educação de qualidade para todos e todas? Qual é nossa contribuição aos grandes dilemas de nosso tempo? Como oferecemos soluções frente à mudança climática,

à escassez de recursos, às realidades da pobreza e da periferia? Como reforçamos uma cultura de direitos e proteção? Que tipo de virtudes deveriam acompanhar-nos nessa liderança?

A liderança marista, cada marista, tem um grande propósito por diante. Comprometemo-nos com uma liderança profética e de serviço, que entendemos como um processo contínuo, marcado por uma opção consciente por "servir e servir primeiro". Essa liderança nos inspira a criar comunidade e desenvolver relações; viver e liderar com sentido transcendente; alimentar nossa visão e valores; comunicar-nos; ter flexibilidade e adaptação; comprometer-nos com as realidades locais (Instituto dos Irmãos Maristas, 2018). Esta é nossa visão de ser líderes.

Por isso, ao final desta introdução, parece-me oportuno deixar uma pergunta fundamental, para cada um de nós, e que nos acompanhará durante a leitura de todos os ensaios a seguir:

Que diferença quero marcar e que tipo de liderança desejo viver?

Ao responder a esta pergunta, queremos compartilhar algumas convicções importantes, que são: você pode fazer a diferença; há assuntos importantes em si mesmos, não tanto as posições desde as quais você pode contribuir; sua contribuição é necessária; a comunhão com outros multiplica e aumenta a influência, portanto, busca ativamente conversar, dialogar e propor junto aos demais. Entre todos, será criada uma cultura de serviço e profetismo em benefício das pessoas, em especial das crianças e jovens.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Que elementos da liderança de serviço considero mais importantes na prática de minhas funções?
2. Como sinto que as figuras de Jesus servidor e de Maria me ajudam a viver minha liderança marista?
3. Que aspectos ou características de minha/nossa liderança precisam ser renovados e revitalizados?
4. Como colaboro para criar as condições para afiançar uma cultura de empoderamento, crescimento, serviço e pleno desenvolvimento humano?

REFERÊNCIAS

FRANCISCO, Papa. **Todos somos ostiários**. Homilia matutina na capela da Domus Sanctae Marthae. Vaticano, 12 maio 2014. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/cotidie/2014/documents/Papa-francesco_20140512_meditazioni-57.html. Acesso em: 12 maio 2022.

GREENLEAF, R. **Servant-leadership***:* A journey into the nature of legitimate power and greatness. Ed. do 25º aniversário. *In*: SPEARS, L. C. (org.). Mahwah: Paulist Press, 2002.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Água da Rocha**: Espiritualidade Marista que brota da tradição de Marcelino Champagnat. Roma: Casa Generalizia, 2007.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Aonde Fores**: Regra de Vida dos Irmãos Maristas. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Maristas de Champagnat. Plano Estratégico de Animação, Liderança e Governança da Administração Geral (2017-2025)**. Roma: Casa Generalizia, 2018.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Mensagem do XXII Capítulo Geral:** Caminhemos como família global. Roma: Casa Generalizia, 2017.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Missão educativa marista**: um projeto para nosso tempo. São Paulo: SIMAR, 2000.

JONSEN, K. Epilogue: developing holistic leaders: beyond the obvious. *In*: ZANDER, L. (org.), **Research handbook of global leadership**: Making a difference. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, 2020, p. 408-418.

LIDEN, R. C. et al. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 161-177, 2008.

VAN DIERENDONCK, D.; NUIJTEN, I. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, p. 249-267, 2011.

VAN DIERENDONCK, D.; PATTERSON, K. **Servant leadership, recent development in theory and research**. Greenleaf Center's Annual International Conference. Springer, 2011. *Google Scholar*.

CAPÍTULO 2



A relevância da presença na liderança marista

Ir. Ernesto Sánchez Barba
Superior-Geral

A presença, o exemplo e o amor são elementos-chave do nosso estilo educativo. (Constituições, n.52)

Tinha seis anos de idade quando ingressei no colégio marista na cidade de Guadalajara. Com frequência, vem à minha mente o diretor da escola primária, presente na entrada, sorrindo, cumprimentando-nos, tantas vezes chamando-nos pelo nosso nome. A mesma pessoa que, poucos minutos depois, no momento de iniciar as aulas, punha-se de pé frente às centenas de alunos, bem formados e em silêncio, para dizer algumas palavras de ânimo, fazer uma oração ou dar-nos alguns avisos. Sem dúvida, a presença e a proximidade de cada professor ou professora era importante para nós, mas era ainda mais quando se tratava do diretor. Nessa idade era difícil imaginar o grande trabalho que implicava ser líder de um colégio com tantos alunos, mas éramos sim capazes de sentir os gestos fraternos e de proximidade que se combinavam com o respeito que sentíamos pela autoridade.

Certamente, em mais de uma ocasião, nossos ex-alunos nos têm feito notar ou relembrar alguma história ou detalhe que tivemos com eles. É interessante dar-se conta de que, embora nós não o lembremos ou não fôssemos conscientes disso, esse detalhe foi muito significativo para essas pessoas. No estilo marista de liderança, a presença é de uma importância chave. Eu diria, essencial. É uma das caraterísticas que nos têm marcado desde as origens de nosso Instituto.

Temos presente o momento histórico no qual o Padre Champagnat, poucos meses depois de encontrar-se em seu primeiro destino ministerial, em La Valla, iniciava nosso Instituto em 1817. Podemos imaginar esse jovem sacerdote de 27 anos de idade, exercendo seu serviço sacerdotal em uma extensa paróquia e, ao mesmo tempo, acolhendo e acompanhando os primeiros maristas na casa de La Valla. Em certo momento, Marcelino reconhece que, além de absorver-lhe muito tempo, a animação da casa dos Irmãos com quem passava os recreios e os momentos que lhe permitiam as tarefas de seu ministério, não era suficiente para acompanhar essa comunidade nascente de religiosos educadores. Daí que, movido pelo grande afeto

que sentia por seus Irmãos e pela necessidade de se fazer mais presente para acompanhá-los, decide ir viver com eles. Quando o manifestou ao senhor padre pároco, este não poupou esforços para dissuadi-lo. Marcelino era consciente de que ao viver em comunidade teria que suportar a pobreza, as privações e os sacrifícios inerentes à vida religiosa, e isso era precisamente o que mais o impulsionava a viver com eles. Sabia que, ao se tornar mais um entre eles, praticando primeiro ele o que lhes dizia, era o melhor meio para apegá-los à sua vocação. Dessa forma, obtida a autorização, deixou a casa paroquial para estabelecer-se com os Irmãos (FURET, 1999).

Essa ação do nosso Fundador nos tem marcado desde os inícios. Herdamos um estilo de liderança que, antes de pensar em si mesmo, pensava primeiro no projeto que Deus lhe ditava em seu coração e nas pessoas e seu cuidado. Este jovem sacerdote nos deixou uma das melhores heranças: a presença de uma autoridade ao serviço dos outros. Sem dúvida um reflexo claro do que ele mesmo vivia em seu interior como experiência de Deus, que colocou sua tenda entre nós (cf. Jo 1,14).

A presença, uma das caraterísticas de nosso estilo educativo marista

Através de nossa vida e presença,
os jovens, suas famílias e as comunidades às quais pertencem,
percebem que são amados pessoalmente por Deus.
(Constituições, n. 4)

No documento *Missão educativa marista* (MEM) são mencionadas as caraterísticas particulares de nosso estilo educativo: presença, simplicidade, espírito de família, amor ao trabalho e ser e agir do jeito de Maria (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1998, n.98).

O texto apresenta uma explicação simples e completa sobre a presença: "educamos, sobretudo, fazendo-nos presentes entre os jovens,

demostrando que nos preocupamos com eles pessoalmente" (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1998, n. 99); "Esforçamo-nos para nos aproximar da vida dos jovens. (...) Na ação escolar, procuramos prolongar a nossa presença através do tempo livre, do lazer, das atividades esportivas e culturais, ou quaisquer outros meios." (n. 100); presença que "não significa uma vigilância obsessiva nem um 'deixar fazer' negligente" (n. 101); presença que é preventiva, oferece conselho e atenção prudente, procuramos ser firmes e exigentes, de uma maneira respeitosa, e nos mostramos otimistas e interessados em seu crescimento humano (n. 101); "Por meio da nossa presença atenta e acolhedora, marcada pela escuta e pelo diálogo, conquistamos a sua confiança e promovemos neles uma atitude de abertura." (n. 102).

A Regra de Vida dos Irmãos Maristas, intitulada *Aonde fores* (2021), expressa-se assim sobre a pedagogia da presença:

> [85] "Irmão, vai ao encontro das crianças e dos jovens
> lá onde se encontram.
> Aproxima-te, preocupa-te por suas vidas e acolhe-os na tua.
> Acompanha suas buscas, alegrias e sofrimentos.
> Sê verdadeiramente um irmão para eles:
> humano, próximo e acessível.
> A tua presença acolhedora irá aumentar a confiança deles,
> criando clima adequado
> para o diálogo educativo e para seu crescimento integral".

Nossas *Constituições* (2021) expressam um matiz importante com relação à presença: "Através de nossa vida e presença, os jovens, suas famílias e as comunidades a que pertencem ficam cientes de que são amados pessoalmente por Deus" (n. 4). Estamos convidados a ser uma presença que testemunha e favorece o encontro com Deus.

A presença entre os jovens permite conectar-nos melhor com os ideais e inquietudes próprios de sua geração e favorece uma relação próxima e respeitosa. Trata-se de uma presença acolhedora que busca seu crescimento e seu protagonismo. Uma presença que os empodera, fazendo

surgir o melhor de cada um. Quanto favorece às pessoas uma palavra de agradecimento ou de reconhecimento, sobretudo se vem da parte do líder.

Ao longo da nossa história marista, a pedagogia da presença foi-se assimilando e aprofundando por parte dos educadores e daqueles que prestam um serviço de liderança. É um dos elementos distintivos de nosso espírito marista e nosso atuar educativo. Uma tradição que recebemos em escritos e reflexões, mas, sobretudo por meio dos testemunhos de Irmãos e leigos que no-la têm transmitido a partir da experiência e que nos estimulam a vivê-la.

Presença e liderança

Para oferecer teu serviço à missão de Deus,
necessitas somente vestir o avental da irmandade
que é teu ornamento específico na liturgia da vida.
(Regra de Vida, n. 70)

O XXII Capítulo Geral, realizado em 2017 em Rio Negro, Colômbia, convidava-nos a assumir uma *liderança profética e servidora, que acompanha de forma próxima a vida e a missão maristas* (Documento do XXII Capítulo Geral) e sugeria fomentar a proximidade e o acompanhamento direto das pessoas em todos os níveis.

Durante o Sínodo sobre *os jovens, a fé e o discernimento vocacional,* em outubro de 2018, percebi claramente na pessoa do Papa Francisco alguns traços importantes sobre a presença de um líder. Lembro o primeiro dia de reuniões da Assembleia em que, supreendentemente para mim e certamente para tantos outros, o Papa Francisco se encontrava junto à porta para acolher e cumprimentar pessoalmente cada um dos participantes: uma breve saudação com a mão, sorrindo, perguntando a cada um quem era e de onde vinha (incluindo a foto de lembrança, é claro). E isso não aconteceu somente no primeiro dia, mas, quando havia assembleia geral, o Papa estava presente na entrada do vestíbulo, disponível para cumprimentar, para conversar um pouquinho, e o mesmo acontecia durante os recessos da

manhã ou da tarde no grande corredor onde tomávamos o café. Também era impressionante vê-lo interagir com os quarenta jovens participantes no Sínodo: conversava, cumprimentava-os, brincava com eles, permitia-lhes fazer "selfies" sorrindo. Ao mesmo tempo, desafiava-os e os motivava a participar ativamente, estimulando-os a serem eles mesmos, e a expressarem-se com clareza.

Nas sessões da assembleia sinodal, procurava-se escutar cada um dos participantes durante 4 minutos (convém lembrar que éramos mais de 280 participantes, daí a limitação de tempo). O Papa tinha à mão o texto de cada intervenção, escutava, lia, estava atento em todo momento. Posso dizer que algumas manhãs ou tardes tornavam-se pesadas com a escuta de tantas intervenções e tão seguidas (e ainda bem que o Papa indicou que houvesse três minutos de silêncio a cada cinco intervenções). Em uma das ocasiões em que conversei informalmente com o Papa, perguntei-lhe, entre outras coisas, se não era pesado para ele escutar tantas e tão diversas intervenções durante várias horas seguidas no dia. E respondeu-me com simplicidade: "Não, absolutamente, interessa-me muito escutar os pensamentos e o que acontece em tantas partes do mundo tão diversas". Foi interessante constatar sua energia, disposição e atenção.

Com esses relatos desejo destacar como um líder, como o Papa Francisco, fazia-se presente mediante gestos de proximidade e de uma escuta atenta. Ao mesmo tempo, nos momentos formais de intervenção era impressionante ouvir sua voz profética, direta e desafiadora. Um claro exemplo de uma *liderança profética e servidora,* que se fez evidente ao longo de seu pontificado.

No início, eu disse que as atitudes de Marcelino eram, sem dúvida, um reflexo claro do que ele mesmo vivia em seu interior como experiência de Deus, que "pôs sua tenda entre nós" (Jo 1,14). Se olharmos Jesus e as diversas formas em que sua presença se manifesta no Evangelho, podemos considerá-las como uma referência para nossa liderança. Fazia-se presente entre as pessoas, com gestos concretos de acolhida e proximidade:

compadece-se do leproso, tocando-o com sua mão e curando-o (Mc 1,40); aproxima-se da sogra de Simão, que estava de cama e com febre, toma sua mão e a levanta (Mc 1,30-31); junto ao poço de Jacó, dialoga com a Samaritana (Jo 4, 1-39); deixa que as crianças se aproximem d'Ele (cf. Mt 19,13); na casa de Mateus sentam-se à mesa Ele e seus discípulos com publicanos e pecadores (Mt 9,10); na passagem da tempestade acalmada convida a ter fé e a não ter medo (Mt 4,40). Sabemos do tempo que passava com seus discípulos, presente entre eles como aquele que serve (Lc 22,27). Ao terminar de lavar os pés de seus discípulos, diz: "Dei-vos o exemplo, para façais assim como eu fiz para vós" (Jo 13,15). A liderança de Jesus e sua maneira de fazer-se presente é uma referência contínua para aqueles que são chamados ao serviço da autoridade.

A liderança marista, com base na liderança cristã, manifesta-se como uma presença servidora, que cuida das relações com os outros, a partir da escuta e da compreensão das diversas realidades, sempre colocando a pessoa na frente. É talvez o que pessoalmente experimentamos na nossa própria relação com Jesus, sentindo tantas vezes sua presença próxima e compassiva, particularmente nos momentos difíceis.

Ser presença significativa

(Marcelino) Arregaçou a batina e, com determinação,
cortou a rocha e edificou a casa de L'Hermitage.
Foi um líder carinhoso sem deixar de ser reto,
firme e equânime.
(Regra de Vida, n. 84)

Como expressei antes, contamos com uma rica tradição marista relacionada com o tema da pedagogia da presença. É uma prática que podemos continuar aprofundando e enriquecendo a partir da nossa experiência e reflexão.

Em nossas relações com os outros, compartilhamos os valores não tanto pelo que dizemos ou fazemos, mas sobretudo pelo que somos. Nossa presença, por meio das nossas atitudes, traz em si mesma uma grande mensagem. Em determinado evento ou situação, perante uma ocasião importante, ou ainda em um contexto difícil que pede solidariedade, a própria presença do líder fala por si mesma.

> A presença é descrita mediante a linguagem especialmente com o verbo "estar". A etimologia do verbo "estar" vem do latim e equivale a "in stare", ou seja, "estar aí", mas estar aí de forma significativa. O ato pelo qual se concretiza a presença de alguém ou de algo é a manifestação do que é. (MARTÍNEZ, 2014, p. 93)

Em eventos e acontecimentos, são escutadas expressões com referência ao líder, tais como: "olha, ele veio" ou "que legal que tenha arranjado tempo para estar com a gente". Ou ainda, quando não é possível contar com sua presença: "teríamos gostado que estivesse presente". Expressões como estas refletem parte da importância de sentir a presença do líder.

Além de momentos ou eventos importantes, trata-se de se fazer presentes e mostrar-se próximos com quem está doente ou em dificuldade, tempos de crises pessoais ou perante situações de perda de algum ente querido. Ou ainda, de vez em quando passar o tempo informalmente entre as pessoas que trabalham conosco e entre os jovens. Há tantas maneiras de exercer a presença, mesmo quando não se possa estar presente fisicamente: uma chamada telefônica, uma mensagem escrita de saudação ou felicitação, um presente, uma saudação por intermédio de uma mensagem de voz ou de um breve vídeo. O mundo digital nos permite hoje muitas maneiras de fazer-nos presentes. O tempo da pandemia favoreceu o uso dos meios digitais para comunicar-nos e sentir-nos mais próximos. Esses meios ajudam a aproximar as distâncias e facilitam a presença do líder.

Observamos também que se nota quando alguém, estando presente, percebe-se ausente:

> (…) é possível experimentar ao mesmo tempo a presença e a ausência, mesmo com diferente alcance. Nem sempre estamos no que estamos. Nem sempre vivemos no momento presente; há muitos momentos na vida nos quais se vive preocupado e amarrado pelo passado, ou ansioso, ou arrastado pelo futuro. Quer dizer que se vive ausente, já que a presença está vinculada ao presente. (MARTÍNEZ, 2014, p. 98)

É cada vez maior o número de ideias e estímulos que nos rodeiam, incluindo o mundo digital. São situações que nos tiram facilmente do momento presente e não nos permitem prestar o máximo da nossa atenção.

A qualidade da presença que se espera de um líder é aquela que anima e motiva, que suscita o melhor de cada pessoa e reconhece com gratidão os esforços e ações dos outros. É uma presença atenta e sensível às formas de ser e às culturas, que mostra acolhimento, respeito e valorização. "São importantes os gestos, o sorriso, a linguagem, os sinais de afeto, mas, sobretudo, é determinante a luz e a ternura que brotam do interior" (BOCOS MERINO, 2016, p. 71). *Presença, tempo e cordialidade* são três dinamismos que se interrelacionam e qualificam a liderança na vida religiosa. São expoentes de comunhão, de dedicação e de disposição na ajuda às pessoas em sua vida e missão (BOCOS MERINO, 2016).

Começando pelas atitudes que refletimos, é bom olhar se são de paz e harmonia ou, ao contrário, se transmitimos distração, preocupação ou inclusive ansiedade. No momento de escutar, ser capazes de deixar de lado pensamentos, emoções ou preocupações, para oferecer uma escuta atenta, cordial e empática. Esse exercício sempre é fácil. É necessário ser conscientes do nosso próprio estado de ânimo e, ao mesmo tempo, colocar as próprias antenas de recepção em máxima atenção para escutar, acolher e oferecer uma retroalimentação eficaz.

A importância do contato consigo mesmo, para poder contatar com os outros

Descobre o valor do silêncio e da interioridade.
Ajudar-te-ão a mergulhar na intimidade com Deus
e no amor autêntico por teus irmãos e irmãs.
(Regra de Vida, n. 58)

Para viver a presença de maneira significativa, é importante que o líder se exercite continuamente na interioridade, na tomada de consciência do momento presente. Contamos hoje com uma ampla gama de apoios para trilhar caminho nessa linha. Trata-se de viver a interioridade, que vai de mãos dadas com o crescimento espiritual. Ser capazes de estar realmente presentes, no momento aqui e agora, detectá-lo como dom gratuito, como momento de graça. Experimentar a riqueza do encontro sendo capazes de perceber nos outros uma presença transcendente. Portanto, trata-se de procurar ter um olhar que enxerga além, que enxerga em profundidade.

Caminhar na interioridade e na espiritualidade nos pede momentos concretos de silêncio. Consiste em uma prática que acaba por se tornar um hábito de escuta profunda. É necessário exercitar-se, superando as dificuldades que se apresentarem. Permitir-se ter um espaço regular e constante para silenciar-se, deixando fluir os pensamentos e sentimentos, sem se ocupar deles nem preocupar-se. E, nesse silêncio, perceber a voz profunda de Deus presente em nosso interior. Essa voz, nós a percebemos às vezes como uma força, como uma energia positiva, que nos estimula, e que, em muitas ocasiões, é sentida como a brisa que mal é perceptível, mas profundamente reconfortante (cf. 1Rs 19,12).

Deus é presença. Na espiritualidade que nos legou Marcelino, o tema da presença de Deus é central. Descobria-o nos acontecimentos, em qualquer lugar, nas dificuldades, quando orava e quando celebrava a Eucaristia com piedade e recolhimento. "O modo como o Padre Champagnat

praticava o exercício da presença de Deus, consistia em crer com fé viva e atual, na onipresença de Deus, plenificando o universo com sua infinitude." (FURET, 1999, p. 297) e "era-lhe tão fácil recolher-se e manter-se unido a Deus nas ruas de Paris como nos bosques de L'Hermitage" (1999, p. 298). Como ele, estamos atentos para reconhecer a presença de Deus e para comprovar seu amor nos acontecimentos de nossa vida (Constituições, n. 45).

Viver a autoridade como um serviço de liderança traz consigo momentos de grande alegria e satisfação e, ao mesmo tempo, situações difíceis que podem afetar facilmente o líder. Com frequência há cargas emocionais fortes que se acumulam e que podem chegar a provocar um forte estado de estresse. No caminhar da interioridade e espiritualidade, é importante para o líder identificar o que percebe no mundo emocional e sentimental. Significa acolhê-lo desde o silêncio, sem julgá-lo, processá-lo e buscar harmonizá-lo. Em ocasiões, quem se encontra em um serviço de liderança pode facilmente perceber que algo se dirige a sua pessoa, quando tantas vezes se relaciona com o papel que desempenha. Nesse sentido, como parte do processo de inferioridade, é conveniente confrontar-se com alguém que ajude a fazer uma releitura do que acontece. E assim, não querer caminhar sozinhos, mas com o apoio dos outros.

Um dos pontos-chave para conservar a paz e o equilíbrio interiores é a contínua consciência de sentir-se enviado na missão de liderança. Jesus se manifestou sempre consciente de ser enviado: "E aquele que me enviou está comigo: não me deixou só, porque eu faço sempre o que a ele agrada" (Jo 8,29); "Aquele que fala por sua conta, busca sua própria glória; mas aquele que busca a glória daquele que o enviou, esse é veraz, e não há impostura nele" (Jo 7,18). A contínua referência a quem nos envia nos permite viver em simplicidade, acolher melhor a própria vulnerabilidade e a dos outros, e reconhecer que a verdadeira força vem de mais Alguém, que é quem nos envia.

Viver em harmonia interior, em contínuo contato consigo mesmo, sustentado por uma sólida espiritualidade, permite ao líder ser presença

serena e pacificadora entre os outros. Quantas vezes um olhar amável, um sorriso, mesmo sem palavras, diz muito a quem rodeia o líder. É um olhar que expressa uma atitude de discípulo, sentindo-se em contínua aprendizagem desde a própria realidade, desde aquilo que observa nos outros. Sabemos que isso não pode ser improvisado ou fingido, mas é fruto de um processo de contínua aprendizagem.

Ler o momento presente com vistas ao futuro

Deixa que a sabedoria da Palavra de Deus
ilumine a tua vida pessoal, comunitária e apostólica
e te ajude a discernir os sinais dos tempos.
(Regra de Vida, n. 29)

No início do XXII Capítulo Geral, dedicamos vários dias para dialogar e imaginar sobre a trajetória presente em diversas áreas da realidade do mundo atual e pensar como evoluíram de frente para futuro. Nós nos apoiávamos em alguns dos passos da "Teoria U" (SCHARMER, 2016), que não tento descrever aqui, mas chamar a atenção sobre uma das etapas: *presenciar* ("*presencing*").

Presenciar é uma combinação das palavras *presença e detecção,* isto é, um maior estado de atenção que permite que as pessoas e os grupos mudem o lugar interno desde o qual funcionam, tentar mudar o comportamento futuro e adotar novos enfoques para os desafios que são enfrentados. Requer ver a partir da fonte mais profunda e tornar-se um veículo para essa fonte. Quando *suspendemos* e redirecionamos nossa atenção, a percepção começa a surgir a partir de um processo vivo, conectado com o todo. Quando presenciamos, nossa percepção se move além, para surgir desde a possibilidade futura mais elevada que conecta o eu e o todo. *Presenciar* é ver desde o interior da fonte da qual emerge a totalidade futura, olhando o presente desde o futuro, tentando descobrir quem somos realmente como servidores ou administradores do que é necessário no mundo e então atuar espontaneamente (SENGE et al., 2004).

Lembro que, nessa fase do processo, durante o Capítulo, fomos convidados a passar uma manhã em silêncio, retiro e recoleção. Nesse tempo procurávamos perceber e escutar no interior de nós mesmos os chamados de Deus, fazendo-nos duas perguntas importantes com relação a nossa presença como Instituto no mundo: o que Deus quer que sejamos e o que quer que façamos? Procurava-se levar em conta os elementos do contexto de que havíamos falado nesses dias, descobrir seu significado e escutar no profundo os possíveis chamados que sentíamos para responder no futuro. Foi significativo o momento pessoal de silêncio no qual cada um procurava ouvir em seu interior a voz e os chamados de Deus. Importante foi o momento de diálogo onde cada um se expressava e nos escutávamos com atitude de abertura. E foi assim que, nesse processo de silêncio pessoal, diálogo e escuta, foram identificados os cinco chamados, fruto de uma reflexão coletiva.

Esta experiência, baseada na fase do *presenciar*, pode trazer-nos algo novo com relação ao tema que nos ocupa. Desejamos viver uma presença que percebe e lê o momento, procurando identificar seu significado profundo e o chamado que dali se desprende em direção ao futuro. No momento de encontro e diálogo pessoal ou em grupo, através de uma escuta empática, é possível tentar ler em tom de presente e futuro aquilo que percebemos.

É uma maneira de ler os sinais dos tempos procurando entender o que acontece, seu significado e os chamados que há por trás. Desde princípios de março do ano 2020 temos vivido uma conjuntura nada fácil para o mundo, devido à pandemia da Covid-19. Essa situação de pandemia e de pós-pandemia, com todas as suas consequências, impele-nos a utilizar chaves de leitura em profundidade para discernir esses sinais dos tempos, procurando descobrir a presença de Deus neste contexto e, por sua vez, perguntando-nos sobre como podemos ser Sua presença em meio a tudo o que vivemos.

Conclusão: presença com rosto mariano

Ao longo destas linhas, quis apresentar alguns elementos sobre a presença relacionados com nossa tradição marista e com nossa experiência. O caminhar mais importante que fazemos a partir do serviço de liderança, é o que cada um de nós realiza, em contínua aprendizagem, a partir de nossas próprias forças e debilidades. O tema da presença toca nosso ser e a maneira de mostrar-nos perante os outros.

Ao longo da história marista, Marcelino, nós, os Irmãos e leigos, contamos e seguimos contando com a inspiração de Maria. Levamos seu nome como convite contínuo para imitar suas atitudes: "Em Maria, buscamos inspiração e apoio.[2] Ao acolhê-la em nossa casa,[3] aprendemos a amar todos, para nos converter em sinais vivos da ternura do Pai" (Constituições, n. 22).

Ela foi presença educadora amável ao longo da vida de Jesus, sobretudo em sua infância. Foi presença servidora com Isabel, permanecendo com ela por cerca de três meses (Lc 1,56). Quando Jesus realizou sua missão publicamente, Maria foi presença discreta e silenciosa. Em ocasiões, foi presença ativa e direta, como no caso das bodas de Caná (Jo 2,3-5). Foi pacificadora sua forma de estar presente entre os discípulos, depois da morte e ressurreição de Jesus:

> Como a primeira comunidade em Pentecostes, reconhecemos que Maria está conosco. 3 Sua presença nos convoca a viver a fraternidade marista e nos ajuda a compreender que formamos a comunidade de Jesus.4 Em torno de Maria, vamos construindo uma Igreja com rosto mariano. (Constituições, n. 35)

Queremos ser uma presença com rosto mariano. Contamos com a inspiração e a experiência de tantos que assim o viveram e o vivem atualmente. Que nossa presença como líderes, na escola, na pastoral juvenil, na comunidade, em nossas famílias, na província ou distrito, no Instituto, seja um contínuo reflexo desse rosto mariano. É nosso dom e nosso compromisso ao levar o nome de Maria.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO E O DIÁLOGO

1. Que experiência pessoal você teve sobre a pedagogia da presença?
2. Que elementos você destacaria com relação à presença e à maneira de realizá-la como líderes?
3. Como diretor em uma obra, como animador comunitário ou provincial, ou em qualquer grupo no qual você presta um serviço de liderança, como você considera a qualidade da sua presença?
4. O que seria necessário levar em consideração para viver uma liderança servidora, próxima, compassiva e que, ao mesmo tempo, seja profética e capaz de desafiar?
5. Como líder, a que você se sente chamado pessoalmente com relação a este tema da presença?

REFERÊNCIAS

BOCOS MERINO, A. **Liderazgo y proximidad**: El valor de la presencia en el gobierno de la vida consagrada. Madri: Claretianas, 2016.

FURET, J.-B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat.** São Paulo: Loyola, 1999.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Aonde Fores**: Regra de Vida dos Irmãos Maristas. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas.** Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Mensagem do XXII Capítulo Geral:** Caminhemos como família global. Roma: Casa Generalizia, 2017.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Missão educativa marista**: um projeto para nosso tempo. São Paulo: SIMAR, 2000.

MARTÍNEZ ESTAÚN, A. Reflexões para uma fundamentação da presença marista. **FMS Cadernos Maristas**, v. 32, p. 87-114, maio 2014.

SCHARMER, C. O. **Theory U**: Leading from the emerging future. 2. ed. Oakland: Berrett-Koehler, 2016.

SENGE, P. et al. **Presence**: Human purpose and the field of the future. Cambridge: Society for Organizational Learning, 2004.

PARTE II

CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA PROFÉTICA E SERVIDORA

CAPÍTULO 3



Que tipo de líder você deseja ser?

Ir. Seán D. Sammon
Superior-Geral
(2001-2009)

Todas as guerras são cruéis, sangrentas e horríveis. A Guerra Civil dos Estados Unidos não foi exceção. Ao longo de quatro anos, tirou a vida de quase 750.000 pessoas. No entanto, em meio a essa carnificina, houve exemplos de compaixão e esperança.

A batalha de Fredericksburg (cidade localizada no estado norte-americano do Texas, no Condado de Gillespie) foi um exemplo disso. Em 13 de dezembro de 1862, soldados da União, leais ao governo em Washington, D. C., começaram um ataque desesperado e condenado a um local fortemente fortificado conhecido como "muro de pedra da estrada submersa". Era uma ação arriscada e incerta, mas, como nesse mesmo dia eles haviam tomado a cidade vizinha de Fredericksburg, com pouca resistência, o moral da tropa se mantinha alto.

Entretanto, esses homens não sabiam que membros do exército rebelde, leais aos Estados Confederados da América, haviam abandonado, voluntariamente, a cidade para tomar posições naquele muro de pedra, situado ao pé de uma colina muito inclinada. Aproximando-se do muro, os soldados da União foram surpreendidos e repelidos sem piedade. Ao amanhecer de um novo dia, mais de oito mil deles estavam estendidos no chão, mortos.

Durante a noite, os dois lados puderam ouvir os gritos escandalosos dos soldados ainda vivos, mas gravemente feridos, atingidos pelo frio e pela sede. Um soldado confederado, parado perto do muro, testemunhou mais tarde que era "terrível e fantasioso, ouvir o alarido daqueles homens moribundos, que jaziam mutilados pelas ladeiras, a muitos quilômetros de suas casas. Era um imenso clamor doloroso que cortava o ar, rompendo os corações dos combatentes, de um lado e de outro do campo de batalha" (CLAY, 2010, p. 1).

Em meio a essa matança, Richard Kirkland, sargento de infantaria e membro do exército confederado, não conseguia descansar nem conciliar o sono, incapaz de suportar o sofrimento dos soldados da União. Movido

de compaixão, perguntou a seu oficial imediato se podia saltar o muro para levar água aos feridos do outro lado.

No início ele encontrou resistência. O comandante estava preocupado com o perigo que tal intervenção representaria para Kirkland. Por fim, acabou dando a permissão, e o soldado iniciou sua missão.

Enquanto Kirkland escalava o muro, começaram a soar os disparos, As tropas da União pensavam que o homem tinha intenção de ataque. No entanto, depois de perceberem o que realmente, estava acontecendo, terminaram o tiroteio.

Ao longo dos próximos noventa minutos, Kirkland foi atendendo os soldados feridos, consolando-os da melhor maneira possível, cobrindo com sua jaqueta a um que tiritava de frio e levando água aos que morriam de sede. Escalou o muro repetidas vezes, utilizando seu cantil para continuar a oferecer ajuda, àqueles que eram seus inimigos, em combate. Essa ação conseguiu interromper, temporariamente, a guerra.

Agora bem, talvez perguntem porque menciono essa história de Richard Kirkland, no início de um artigo sobre liderança. Certamente não quero idealizar a realidade da guerra, nem explicar que os simples gestos de bondade são o melhor meio para erradicar a violência e o ódio que ocorrem, quando as pessoas pegam em armas. Sendo honestos, temos que admitir que a heroica intervenção do sargento Kirkland, por mais admirável que fosse, não conseguiu modificar os anos de conflito que vieram depois.

Em verdade, conto essa história para ilustrar três características que, em minha opinião, devem acompanhar os líderes autênticos: confiança, cuidado e compaixão, e espírito de serviço. Ao refletir sobre a atitude de Kirkland, poderia haver alguém no campo de batalha de Fredericksburg que não estivesse disposto a imitá-lo? O soldado inimigo demonstrara ser o melhor dos homens.

O que entendemos por liderança

Se dedicássemos apenas alguns minutos procurando na internet livros e artigos sobre liderança descobriríamos rapidamente que seu é interminável. Uns tratam da liderança no mundo empresarial; outros abordam o tema da liderança no governo; ainda há textos nos quais se analisa o assunto, na perspectiva da Igreja ou de outras entidades de caridade.

Muitos de nós também já participaram de oficinas e seminários sobre essa questão; todos tivemos alguma experiência, em primeira mão, com líderes, seja por associação com os responsáveis por um projeto ou organização, seja por termos ocupado, nós mesmos, um posto de autoridade. Todos esses fatores contribuíram para modelar nossa compreensão do que significa liderar.

Dito isso, é importante lembrar que não existe uma maneira única de liderar. Os estilos de liderança diferem de uma cultura para outra e diferentes situações suscitam determinadas características num líder. Algumas culturas, por exemplo, são jerárquicas por natureza, outras são mais igualitárias. As tropas que vão para a batalha, provavelmente, conferirão mais facilmente autoridade a um líder enérgico e decidido do que a outro com objetivo de alcançar o consenso dentro do grupo.

Líderes e gestores

A liderança não se confunde com gestão. Os gerentes fazem corretamente as coisas; os líderes fazem as coisas certas. Um gerente tradicional prioriza projetos e os confia às pessoas. Ele saberá implementar um sistema que garanta a pontualidade dos trens. Aqueles que precisam chegar ao trabalho em determinada hora ficarão tranquilos, sob a supervisão da pessoa que controla o sistema de trens.

Mas os gestores, geralmente, não são fonte de novas ideias; os líderes sim. Estes últimos, tendo mentes curiosas, olham para o futuro e vislumbram o que poderia ser. Um líder eficaz vai planejar o sistema de transporte que precisará funcionar dentro de vinte anos.

A estrutura de muitas organizações impede o desenvolvimento da liderança por não permitir que todos os envolvidos contribuam para o planejamento e a solução de problemas. As estruturas hierárquicas encontradas nesses grupos e o status desigual conferido ao membros não favorecem a expressão e a opinião de todos os implicados.

Robert Sutton, professor de Ciências da Gestão e Engenharia na Universidade de Stanford, ressalta que os encarregados de liderar um projeto ou uma instituição nem sempre são a fonte da inovação ou das melhores ou mais recentes ideias (SUTTON, 2002). Quem entre nós não participou de alguma reunião em que pessoas poderosas do grupo discursaram à vontade, embora na sala houvesse outros com ideias muito melhores sobre como resolver o problema? Se o ambiente fosse mais igualitário, teria havido mais possibilidades de as pessoas falarem e serem ouvidas. Sutton afirmava que uma das tarefas de um verdadeiro líder é "descobrir como fazer que certas pessoas se calem, na hora certa!"

A autoridade moral

A única autoridade real que existe é a autoridade moral. O direito de liderar deve ser conquistado, não pode ser conferido. Se ganhamos a confiança dos membros de um grupo, eles nos permitirão liderar. No entanto, se é pouca a confiança que merecemos como líderes, nossa autoridade será questionada. Assumir a responsabilidade de um projeto e descobrir que os outros se recusam a unir-se a nós, diminui nossas possibilidades de liderar.

Os líderes autoritários ou fracos não têm autoridade moral. Os primeiros chegam ao poder utilizando a força ou o subterfúgio para alcançar posições. Com o passar do tempo, os líderes autoritários devem criar estruturas para ajudá-los a manter seu poder. Governam por meio do medo e da suspeita, confrontando uns membros contra os outros, dentro do grupo.

Os líderes fracos se encontram na outra extremidade do espectro. Sua necessidade exagerada de ser estimado ou de que falem bem deles termina por antepor-se aos objetivos do grupo maior. Trata-se de homens e mulheres que têm pouco interesse em escutar opiniões diferentes às próprias. Consequentemente, terminam por reunir em torno de si pessoas excessivamente complacentes e pouco dadas a sustentar critérios contrários aos do líder. Este pode ser bastante vingativo ante a oposição.

A longo prazo, tanto os líderes autoritários quanto os fracos não conseguem conquistar a confiança daqueles a quem devem servir. Eles também não possuem as características próprias dos líderes que têm autoridade moral. Com o tempo, seu comportamento dá origem à resistência e cria um ambiente de moral baixa.

A confiança

Mesmo com diferenças de cultura e situação, existem certas características que parecem comuns, entre aqueles que são líderes eficazes. Para começar, esses homens e mulheres demonstram confiança. Novas ideias não os ameaçam. Eles são capazes de ver possibilidades que outros não veem.

Seu sentido de confiança também lhes permite correr riscos. Embora não sejam imprudentes, eles estão abertos para avançar, antes que todas as peças estejam no lugar e a resposta a todas as perguntas esteja assegurada. Vários termos são utilizados para descrever os líderes eficazes: flexíveis, capazes de mudar a marcha, decididos a enfrentar o desconhecido.

Luis Urzúa é um bom exemplo do que afirmamos (KRISTOF, 2010). Ele era o capataz dos 33 homens que, em 2010, ficaram presos na mina de cobre e ouro San José, no norte do Chile, quando um colapso os prendeu a 700 metros abaixo da superfície. Sua moderação e seu fino humor ajudaram a manter os mineiros sob sua responsabilidade enfocados na sobrevivência, durante sua provação subterrânea de 69 dias.

Urzúa foi rápido em reconhecer a seriedade do acidente. Ele assumiu o comando, examinou várias opções e organizou grupos de guarda, racionando a comida e mantendo a ordem durante os 17 dias em que ficaram sem contato com o exterior.

Mais tarde distribuiu mapas detalhados da área e permaneceu flexível enquanto negociava com a equipe de resgate, localizada na superfície. Permanecendo calmo e confiante em meio a tanta pressão, foi também o último homem a ser resgatado. Ao abandonar o local, comentou: "Esta vez, a troca de turno foi um pouco longa".

Os líderes eficazes não têm medo de cometer erros; e quando os cometem, aprendem. E o que é mais importante, eles aprendem com os erros dos outros. Sua confiança lhes permite animar os demais, convencendo-os de que aquilo que parece impossível, à primeira vista, no fim, pode ser realizado.

Em 15 de janeiro de 2009, o piloto norte-americano Chesley Sullenberger enfrentou um grave problema. Acabava de decolar do aeroporto La Guardia, da cidade de Nova York, pilotando o voo 1549 da US Airways, quando seu avião atingiu um bando de gansos canadenses e perdeu toda a potência dos motores.

Sullenberger e seu copiloto, Jeff Skiles, rapidamente tomaram a decisão de que era impossível aproximar-se de qualquer aeroporto local para um pouso de emergência. Em vez disso, eles planaram seu jato para um pouso no rio Hudson, próximo ao centro de Manhattan. Todas as 155

pessoas a bordo foram resgatadas por barcos próximos, com poucos feridos graves.

O feito de Sullenberger e Skiles ficou conhecido como o "Milagre no Hudson". Um relatório final sobre o acidente citou a correta tomada de decisões e o trabalho em equipe por parte da tripulação da cabine e o desempenho da tripulação de voo durante a evacuação como elementos importantes para evitar o que poderia ter sido um desastre. A confiança demonstrada por Sullenberger e Skiles foi contagiante, confortando passageiros e tripulantes e convencendo-os de que conseguiriam pousar e sair do avião com segurança e sem ferimentos graves (US NTSB, 2010).

Os cuidados e a compaixão

Líderes eficazes também entendem que o grupo é uma fonte de sabedoria. Por isso, recusam-se de assumir a responsabilidade pela geração de toda ideia nova e procuram acolher o melhor que vem dos outros.

Todos admiramos alguém que consegue fazer uma leitura rápida de outras pessoas e identificar seus dons, bem como os aspectos que diminuem sua eficácia. Em vez de se concentrarem nessas debilidades, os verdadeiros líderes se baseiam nas habilidades e nos talentos encontrados nos membros da equipe.

Quando as pessoas se sentem atendidas, estão mais do que dispostas a dar o seu melhor. Um conto simples ilustra isso. Um dia, um supervisor estava reunido com um membro da equipe diretiva. Enquanto discutiam vários assuntos importantes, o telefone tocou.

O supervisor ignorou o chamado. Após três toques, o membro da equipe diretiva olhou para o supervisor e disse: "Você não vai atender o telefone?" Este, então, fez uma pausa e comentou: "Não. Não sei se essa ligação é importante ou não; pode esperar. O que sei é que esta reunião é importante".

Existem várias lições a serem aprendidas aqui. Em primeiro lugar, a atenção que se presta e o modo como se responde interessa muito para as outras pessoas. Se você se distrai continuamente, quando está reunido com membros da equipe e outras pessoas com as quais trabalha, as pessoas não se sentirão valorizadas. Além disso, podem desconfiar de você ou deixar de chamar a atenção para questões importantes.

Em segundo lugar, para um líder não é necessário muito esforço para que os outros saibam que ele leva em conta seus interesses. Gestos simples como perguntar às pessoas sobre sua família, sua saúde ou sobre a melhora de um parente que esteve doente farão com que alguém saiba que você o valoriza pelo que é e não apenas pelo que faz.

Por último, todos cometemos erros. Os líderes farão bem ao admirem suas falhas, quando se equivocam ou tomam uma decisão errada. É igualmente importante ser compassivo para com os outros, quando lhes passa o mesmo. Tratá-los com respeito e amabilidade resultará em muito melhor resultado do que fazer com que se sintam mais culpados do que já se imaginam.

O espírito de serviço

Líderes genuínos nunca se esquecem de que seu papel é manter viva a visão que orienta o grupo. Se não fizerem isso, ninguém mais o fará. O espírito de sacrifício e o desejo de servir são elementos essenciais necessários para se atingir esse objetivo.

A vida de poucos homens ou mulheres personifica melhor o custo do sacrifício e o espírito de serviço do que a vida de Nelson Mandela (1994), o primeiro presidente eleito democraticamente da África do Sul. Como Martin Luther King Jr., ele foi um dos grandes líderes de transformação dos direitos civis do século XX.

Mandela não era político, nem oportunista. Era, no entanto, um homem profundamente comprometido em melhorar as condições de vida de seu povo. A história dele é bem conhecida. Embora absolvido da acusação de traição em 1956, ele se convenceu, com o tempo, de que a luta armada poderia ser necessária para alcançar uma mudança real. Seu envolvimento com o movimento MK, um braço armado da Conferência Nacional Africana, o levou de volta à prisão.

Em 1963 Mandela foi condenado à prisão perpétua por crimes políticos. Ele passaria os próximos 27 anos na prisão, onde suportou punições cruéis e contraiu tuberculose. Durante esse tempo foi oferecida a Mandela sua libertação antecipada, se renunciasse à luta armada – uma condição que ele recusou e não quis considerar.

Em fevereiro de 1990 o prisioneiro de 72 anos foi libertado sob o mandato do novo presidente da África do Sul, Frederik Willem de Klerk, que ajudou a intermediar um acordo para acabar com o apartheid (regime de segregação racial implementado na África do Sul, em 1948). Um ano depois Mandela foi eleito líder do Congresso Nacional Africano. Pouco depois, ele se tornou no primeiro presidente negro da África do Sul, nas primeiras eleições democráticas do país.

Mandela denominou sua autobiografia *Longo caminho para a liberdade: uma autobiografia*. Uma descrição adequada do custo frequentemente exigido por uma vida de sacrifício e espírito de serviço.

Duas questões finais

Liderar pelo exemplo

Os líderes eficazes são um testemunho das condutas que intentam inspirar nos demais. Uma história, frequentemente contada, extraída da vida de Gandhi, o líder do movimento de independência da Índia, ilustra esta questão.

Havia um menino viciado em açúcar. Sua mãe decidiu pedir ajuda a Gandhi. Ela e seu filho viajaram muitos quilômetros, sob o sol escaldante, para visitá-lo.

Ao chegarem, a mãe pediu a Gandhi que dissesse ao filho para parar de comer açúcar porque não era bom para sua saúde. Ele respondeu: "Não posso dizer-lhe isso. Mas se o trouxer de volta, dentro de algumas semanas, então conversarei com ele." Confusa, a mãe levou o filho para casa.

Duas semanas depois, ela voltou. Gandhi olhou nos olhos do menino e disse: "Menino, você precisa parar de comer açúcar. Não é bom para a sua saúde". O menino concordou com a cabeça e prometeu obedecer-lhe. Agora intrigada, a mãe do menino perguntou: "Por que você não disse isso a ele duas semanas atrás, quando o trouxe aqui?"

Gandhi sorriu e disse: "Mãe, há duas semanas, eu também comia muito açúcar" (REILLY, 2008, p. 1). Muitas vezes, nos encontramos com "líderes" que pregam uma coisa e fazem outra. Rapidamente perdemos o respeito por eles e passamos a questionar a solidez de qualquer conselho que nos possam dar.

Não se deixe abater pelo fracasso

No mundo dos filmes de animação, o americano Walt Disney é visto como um gênio criativo. A empresa que ele fundou, a *Disney Corporation,* é hoje um gigante internacional do entretenimento, com centenas de propriedades, incluindo o *Marvel Studios* e a franquia *Star Wars.*

Enquanto muitos mencionam o sucesso dos primeiros filmes da Disney, poucos conhecem as dificuldades que ele enfrentou antes de fazê-los. Seu primeiro estúdio de animação foi dissolvido, porque não conseguia pagar o aluguel. Embora o filme Branca de Neve tenha tido uma estreia de sucesso, clássicos como Pinóquio e Fantasia foram um fracasso financeiro. Hoje muitos dos primeiros filmes da Disney são considerados obras-primas, embora tenham sido fracassos financeiros em sua época.

O que podemos aprender aqui sobre liderança? Primeiramente, a força de uma ideia não pode ser medida por seu sucesso ou fracasso relativo. Em segundo lugar, na próxima vez que você ou eu passarmos por um revés, devemos nos lembrar de que estamos em boa companhia. Pergunte àqueles que tiveram sucesso na consecução de seus objetivos, se alguma vez fracassaram. Invariavelmente, sua resposta será "sim". Para um verdadeiro líder o fracasso nunca é o fim do caminho. É, antes, mais um passo na longa caminhada para a liberdade.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Que qualidades você procura em um líder? Por que essas qualidades são tão importantes para você?
2. Que tipo de liderança é preciso promover para ajudar a criar um futuro para nosso Instituto Marista? Que desafios enfrentarão os líderes maristas do futuro?
3. Se você fosse convidado a liderar uma comunidade ou uma obra marista, nos próximos meses, como você abordaria essa missão?

REFERÊNCIAS

CLAY, S. Compassion for others – Even the enemy. **Confederate Colonel**, 4 ago. 2010. Disponível em: http://www.confederatecolonel.com/2010/08/compassion-for-others-even-the-enemy/. Acesso em: 16 maio 2022.

KRISTOF, K. Chilean miners: Leadership lessons from Luis Urzúa. **CBS News**, Moneywatch, 14 de out. de 2010.

MANDELA, N. **Long walk to freedom**: The autobiography of Nelson Mandela. Londres: Abacus, 1994.

REILLY, P. Gandhi´s Story. **The teacher's path**, 19 de jul. de 2008. Disponível em: https://preilly.wordpress.com/2008/07/19/gandhi-story/. Acesso em: 16 maio 2022.

SUTTON, R. I. **Weird ideas that work**: 11 and ½ practices for promoting, managing, and sustaining Innovation. Nova York: The Free Press, 2002.

US NTSB – United States National Transportation Safety Board. **Accident Report (NTSB/AAR-10/03 PB2010-910403)**: Loss of Thrust in Both Engines After Encountering a Flock of Birds and Subsequent Ditching on the Hudson River US Airways Flight 1549 Airbus 320-214, N106US Weehawken, Nueva Jersey, 15 de jan. de 2009. Washington: National Transportation Safety Board, 2010.

CAPÍTULO 4



A liderança da empatia, do serviço e da compaixão

“Filho, eles não têm vinho”

Ir. Óscar Martín Vicario
Conselheiro-Geral

Quando o XXII Capítulo Geral fala de "liderança servidora", une essa expressão a uma dinâmica que pode passar despercebida, mas que tem sua importância. A expressão que se usa é: "uma liderança profética e servidora, que acompanha de perto a vida e missão maristas". Falar de uma liderança que "acompanha de perto" é, de um modo sutil, uma declaração de princípios e de estilo. Estamos referindo-nos à liderança da proximidade, do acompanhamento direto, das relações interpessoais.

Talvez por isso os parágrafos seguintes falem de: dar resposta aos chamados das pessoas, suscitar inclusão, promover a família global. Há aqui, implicitamente, uma definição muito sugestiva do que é liderança marista, que ilumina nossa forma de exercer esse serviço.

Por isso, agora voltamos nosso olhar para um aspecto da liderança que tem grande relevância: a dimensão do serviço que se veicula através da proximidade, da empatia e da compaixão. E nos perguntamos como suscitar e preparar líderes com este perfil, realmente centrados em servir às pessoas, em compartilhar de perto os caminhos dos homens, em manifestar empatia por cada um daqueles que acompanham. E em colocar na liderança essa "cor" especial que lhe dão várias atitudes que talvez não tenham estado tradicionalmente unidas a essa função de liderar, como podem ser a compaixão ou inclusive a ternura (FRANCISCO, 2020)[1].

Efetivamente, ser um líder que decide servir já é um desafio na própria compreensão da liderança, sobre o que tanto se escreveu e refletiu (GREENLEAF, 2002)[2]. Mas ser, além disso, um líder empático, próximo, experiente em escuta, atento, e inclusive capaz de expressar afeto, uma dimensão muito mais ampla e provocativa da liderança.

E, no entanto, estamos na raiz da liderança, tal como a entendemos em nossa família global marista, e como queremos desenvolvê-la. Porque assim a recebemos e herdamos das nossas origens e inclusive do nosso Fundador. E porque empatia, serviço e compaixão são não somente características "adicionadas" a nossa compreensão da liderança, mas traços pro-

fundamente conectados com nosso carisma e com os alicerces evangélicos nos quais nos assentamos.

Colocar a pessoa no centro, cuidá-la (PROSSER, 2007)[3], atendê-la empaticamente, é uma opção de liderança na qual queremos crescer, e com a qual queremos construir nossas relações, estruturas e projetos: assim o herdamos, assim tentamos vivê-lo hoje e assim queremos sonhar nosso futuro.

1. Do líder servidor ao líder empático

Ainda que haja muitas formas de expressar o que entendemos por empatia, há uma expressão simples e popular que talvez o faça de forma eloquente: usar os sapatos do outro (TURÚ, 2011)[4].

De fato, o líder que se põe ao serviço está chamado a ser também um líder empático, dado que sua função está centrada no grupo e nos indivíduos aos quais acompanha e serve. No entanto, a empatia é uma característica que, ainda que se encontre espontaneamente em algumas pessoas, pode ser também aprendida e cultivada.

Ao bom líder, que quer servir e não se servir de sua missão, há de acompanhar não somente uma capacidade "técnica" ou "profissional" para liderar, mas também um estilo de relações. Efetivamente, entendemos que a liderança tem essa dimensão relacional que, longe de ser adjacente, hoje se tornou central para a missão de acompanhar e guiar (BOIES, 2020)[5].

A liderança é, por sua própria natureza, relacional. Liderar pessoas e grupos implica estabelecer uma rede relacional com cada um e com o conjunto, de modo que seja possível propiciar o melhor desenvolvimento da missão em um clima de interações positivas. Isso, que é evidente nas lideranças mais simples (desde o tutor de uma aula, até o treinador de uma equipe esportiva) fez-se também fundamental no âmbito das grandes empresas e das instituições.

No entanto, por sua vez, para nós, não somente é uma caraterística "utilitarista", mas um traço definidor. Entre as muitas caraterísticas que os autores atribuem à liderança servidora, quase sempre são incluídos aspectos como a escuta, a empatia, o conhecimento, a persuasão, a conceitualização, o compromisso com o crescimento das pessoas ou a construção de uma comunidade (SPEARS, 2010)[6]. Nesse sentido nós tentamos cultivar uma liderança servidora que seja empática e próxima, não para obter maiores frutos de eficácia, mas porque nasce da nossa cosmovisão, dos nossos valores e da nossa opção pela pessoa e sua centralidade.

Assim, falamos de uma empatia que, colocando-se no papel do outro, ajuda a aprofundar e a abordar as questões ou problemas em perspectiva humanizadora (CAMPBELL, 2020)[7]. Ou seja, não se trata de "usar" a empatia como um instrumento, nem de "fingir" preocupar-se pelo outro, ou de "aparentar" simpatia. Trata-se de compreender que qualquer instituição ou organismo, formado por seres humanos, somente pode funcionar bem se as próprias pessoas encontram nesse espaço a possibilidade de ser elas mesmas, desenvolver suas capacidades e colocar ao serviço comum suas potencialidades próprias.

Por isso, a empatia significa acreditar na pessoa. E, ao mesmo tempo, escutá-la e cuidá-la, especialmente em suas fragilidades (GREENLEAF, 2002)[8]. Isso não supõe, de forma alguma, ocultar a verdade, e sim, antes, ajudar cada um a encontrar sua verdade, seu lugar e seu melhor espírito.

Alguns autores, como Martin Hoffman, falaram de diversos tipos de empatia: empatia cognitiva, empatia afetiva, empatia motivacional e empatia prossocial. Acreditamos que é uma contribuição muito valiosa e esclarecedora; embora que, mais do que como "tipos de empatia", também possamos entendê-los como dimensões. Faz-se necessário conectar no âmbito das ideias e da razão, mas também no mundo dos afetos. A empatia está chamada a se tornar foco de motivação, e construtora de interrelação grupal e social.

Com tudo isso, surge inevitavelmente a pergunta do "como". Como ajudar os líderes a desenvolver esta dimensão empática em seu modo de ser e fazer? Como educar em "empatia"? Como transformar nossa instituição marista e nossas lideranças para tornar-nos "construtores de pontes" que estamos chamados a ser?

2. A empatia é proativa

A própria etimologia de "empatia" nos dá uma primeira chave para responder a essas preguntas. Empatia vem do grego "ἐμπάθεια" (*empátheia*), palavra formada pelo prefixo "em" (dentro de) e a raiz "pathos" (afeto, sentimento, padecimento). Podemos assim dizer que é algo que se vive "no sentimento", ou "no sofrimento", ou "dentro do afeto". A empatia seria, por isso, algo como "sentir com o outro", ou "compartilhar o afeto".

Como contraste, é interessante ver que a palavra "simpatia" se forma com o prefixo "sim" (que significa "com") e a raiz "pathos": ou seja, equivale quase literalmente a "com-paixão". E acredito que isso nos dá uma das chaves para entender o autêntico alcance e a grandeza da empatia.

Escutando em uma conferência um bom e jovem biblista, o capuchinho espanhol Vítor Herrero, lembro que ele nos explicou a diferença entre a compaixão e a misericórdia na Bíblia. Apesar de ambas serem qualidades valiosas e ponderáveis, esse especialista dizia que a compaixão é reativa, pois surge quando vemos alguém sofrendo ou magoado e, como o bom samaritano, sentimos pena ou preocupação e reagimos, "nos compadecemos". A misericórdia, muito mais que isso, não é reativa, mas proativa, faz parte das próprias entranhas (está no próprio ser, na essência de Deus)[9] e é uma disposição prévia, inata, não aprendida para atuar com amor, perdão e compreensão em relação ao outro, antes ou sem necessidade de que faça ou sofra nada. Nós, os homens, somos compassivos, mas Deus, além de ser compaixão, é, antes de mais nada, misericórdia pura.

Guardadas as proporções, a empatia se situa também na esfera das atitudes proativas. Um líder pode ser ou não simpático, e reagir de um modo mais ou menos cordial ou amável perante os outros. Mas se é empático, se proativamente é capaz de colocar-se no lugar do outro, seja como for, sua liderança se abre a um âmbito mais universal.

Frente aos líderes que querem "manejar" aqueles a quem servem, ou a modelos manipuladores de liderança (HAN, 2016)[10], quem na verdade quer servir às pessoas individuais ou a um grupo está chamado a fazê-lo desde a escuta, a compreensão da realidade de cada um, e a vontade de colocar a si próprio e convidar os outros a colocarem-se ao serviço do bem comum. E, para isso, o primeiro e necessário passo será ser consciente do potencial individual (TORRALBA, 2017)[11].

Tudo isso faz com que nos aproximemos de uma questão importante: a necessidade de descobrir e cultivar a empatia dos nossos líderes, atendendo também, necessariamente, a sua dimensão afetiva (ALTUNA, 2017)[12], como a própria raiz etimológica já nos sugeria.

Seja simpático ou não (e tomara que possa sê-lo), sejam simpáticas ou não as pessoas que acompanha (tomara que se estabeleçam laços relacionais amáveis e cordiais), por cima disso o líder há de ser sensível a cada um e estabelecer relações empáticas. Ou seja, colocar-se no lugar do outro e ser capaz de co-sentir com ele. Isso suporá escutar muito ativamente, entender racionalmente a pessoa e, também, fazer-se partícipe de suas visões e sentimentos. E de suas necessidades (MURRAY, 2019)[13].

Lembro-me sempre que, quando foi minha vez de exercer o serviço de provincial, fui aprendendo com muita humildade a superar minhas tentações de impor-me, e aprendi a fazer algo diferente: escutar mais e colocar-me mais no lugar do outro; abandonar pré-conceitos e descobrir a riqueza escondida nos valores ou nas fragilidades de cada um. Não sei se ficarão na lembrança os grandes projetos que abordamos naquele tempo (como o "Plano de espiritualidade", ou o programa da "Mudança metodo-

lógica"). Mas o que eu gostaria que fosse lembrado, como alguns Irmãos perceberam, foram as muitas horas ou dias inteiros de escuta pessoal nas entrevistas, a presença repetida em cada comunidade, o acompanhamento pessoal, ou a visita a cada um dos que estiveram hospitalizados ou sofreram perdas ou crises. Mesmo que reconheça que muitas vezes não foi fácil dar conta dessa intenção.

A empatia é proativa. Mas se aprende e se cultiva mediante essas propostas e dinâmicas. E é fundamental para que a liderança seja na verdade servidora. Conta-nos a *Vida de Champagnat* que ele já se aproximava dos colegas desanimados ou com dificuldades quando era seminarista, com essa atitude que lhe era conatural. E continuou implementando-a em toda a sua vida (FURET, 1989)[14] com especial sensibilidade a respeito da situação de cada um, que o fazia detectar e atender quem precisava dele.

Constitui-se assim uma liderança "moral" (SERGIOVANI, 1992)[15] e servidora, mais que institucional, uma liderança desenvolvida na proximidade e na compreensão, que também é muito evangélica. E muito marista.

3. Champagnat era simpático?

Lembro-me de que, em minhas primeiras aproximações a Champagnat, especialmente em meu Postulantado e Noviciado, a figura de Marcelino me parecia a de alguém cheio de coragem e valentia, mas também sério e talvez um pouco distante. Provavelmente era uma imagem pouco aprofundada, mas levei tempo e tive que aproximar-me das cartas, escritos e novas pesquisas sobre o Fundador, para descobrir seu grande coração de pai e sua liderança compassiva.

Os próprios biógrafos e diversos testemunhos falam de um homem entregue, guia e referência, que era "carinhoso, sem deixar de ser reto, firme e equânime" (Regra de Vida, n.84).

Logicamente, não é o objeto deste texto aprofundar nessa faceta, e seria necessário um estudo mais sério e completo para atrever-se a definir com rigor o caráter de Champagnat. No entanto, parece-me importante destacar algo que sim é iluminador em nossa reflexão sobre a liderança: não sabemos com certeza ou rigor se Champagnat era ou não simpático, nem talvez isso seja muito importante, mas há várias referências para afirmar que pode ter sido sim um líder empático (TORRALBA, 2019)[16].

Há vezes em que, ao propor a alguém ser animador ou superior de comunidade, diretor de uma obra educativa, ou talvez inclusive provincial, encontramo-nos com pessoas (recebi respostas assim) que honradamente manifestam não terem qualidades para esse serviço. E, entre suas supostas deficiências, alguns se referem à falta de simpatia, a não ser os mais joviais ou os que mais agradam à primeira vista. E, apesar de que realmente é estupendo que um líder seja simpático, e isto pode ser de ajuda em sua missão, muito mais importante e decisivo é que seja empático, isto é: compreensivo, dialogante, capaz de colocar-se no lugar do outro e, desde aí, tão capaz de corrigir quando for preciso (CAMPBEL, 2020)[17], como de ajudar cada pessoa a extrair o melhor de si mesma.

Acontece que, como já apontamos, a empatia é proativa, e também se cultiva (PROSSER, 2007)[18]. Uma leitura atenta da vida de Champagnat parece apontar nesse sentido. Se ainda jovem foi ganhando alguma autoridade moral com seus companheiros, mais e mais tornou-se um líder empático colocando-se a serviço de seus Irmãos, indo viver com eles, escutando-os e entregando-se a eles com generosidade.

A escuta constante e atenta é um caminho para desenvolver essa empatia. Como também o são o compromisso de vida e a coerência (SÁNCHEZ, 2021)[19]. Mais que encontrar líderes muito simpáticos, (melhor se o forem), ao final todos acabamos preferindo pessoas próximas, equilibradas e em quem se possa confiar.

Não resisto trazer aqui a excelente cena do diálogo entre o Padre Champagnat e o Irmão Lourenço, quando caminhava em direção à aldeia de Le Bessat, onde desenvolvia sua catequese. É admirável ver como Champagnat, presumindo as dificuldades do Irmão, aproxima-se dele, vai interpelando-o, vai escutando com atenção seus sentimentos, vai se colocando em seu lugar e vai compartilhando não somente o caminhar, mas a própria ilusão e vida de Lourenço. É, a meu entender, um excelente exemplo de empatia que leva Champagnat às lágrimas (FURET, 1999, p. 76-77):

> Numa quinta-feira, segundo o costume, veio renovar suas provisões em La Valla. Depois, subiu novamente até Bessac, em companhia do Pe. Champagnat, que ia confessar um doente. Havia neve de dois a três pés de espessura (pé= 32,4cm), e os caminhos estavam recobertos de gelo. O Ir. Lourenço levava na mochila um pão de tamanho regular, queijo e batatas, sua provisão para semana. Embora fosse robusto, os péssimos caminhos faziam-no suar sob o peso do fardo. O Pe. Champagnat, vendo-o em tal situação, ponderou-lhe:
>
> — Meu irmão, seu trabalho deve ser muito pesado.
>
> — Desculpe, Padre, não é pesado, para mim é muito agradável.
>
> — Não acho que seja tão agradável assim subir as encostas desses morros cada oito dias, caminhar na neve com um saco pesado nas costas, arriscando-se a resvalar em algum precipício.
>
> — Tenho plena convicção de que Deus conta nossos passos e haverá de retribuir, com peso imenso de glória, os sofrimentos e as canseiras suportadas por seu amor.
>
> — Quem dizer que está satisfeito com andar lá para cima, para ensinar o catecismo e dar aulas, carregando seu pão, como se fosse um mendigo?
>
> — Tão satisfeito, padre, que não trocaria meu trabalho por todas as riquezas do mundo.
>
> — Bom, então você está gostando muito do trabalho, mas será que o merece?

> — Ah! não! Estou convencido de que não mereço o privilégio de ensinar o catecismo lá em Bessac: é pura bondade de Deus.
>
> — Tudo o que você diz está certo; mas convenhamos que hoje é um dia horrível.
>
> — Não, padre, considero-o um dos mais belos de minha vida.
>
> Dizendo isto, tinha o rosto sorridente, transfigurado, e suaves lágrimas de felicidade corriam de seus olhos. O Pe. Champagnat, comovido e consolado por verificar tanta virtude, com muito esforço pôde conter as suas.

4. A liderança da proximidade e da compaixão

A empatia de Maria em Caná, que se coloca no lugar dos noivos com dificuldades, toma para si seus "sentimentos" e age com simplicidade e sem protagonismo, é um exemplo iluminador. Por isso intitulamos este artigo "Eles não têm vinho" (Jo 2,3), como um exemplo pequeno, mas expressivo, de liderança servidora, próxima e compassiva.

É muito interpelante a referência a esta mulher empática, sensível e conhecedora de suas próprias emoções, mas atenta às emoções dos outros e às suas necessidades. E capaz de confrontar seu filho, com grande liberdade e sem protagonismo. Talvez se deva começar cultivando uma atenção especial em relação ao próprio ser, conhecendo e acolhendo os próprios sentimentos e abrindo-se para escutar as vozes interiores e a voz de Deus. E dali aprender a viver pendente do outro, com um exercício de "descentramento" e de superar a autorreferencialidade, para colocar a pessoa a quem se serve como "aquilo que é importante".

No entanto, às vezes não é fácil combinar uma proximidade empática ao outro com a justiça e com a busca dos objetivos comuns, institucionais ou organizativos. De algum modo, uma coisa é escutar e compreender, e outra bem diferente é conduzir e animar, com profundo respeito, em uma linha comum ou em uma busca de objetivos grupais que nem sempre são compartilhados por todos.

Lembro-me de vários casos nos quais, em posição de líder, tive que fazer equilíbrios entre o respeito ao que alguma pessoa sentia ou queria, e o que a comunidade, a obra apostólica ou a instituição tinham projetado. E não é um equilíbrio fácil, mas muito necessário, para evitar cair tanto em uma atitude que possa ser manipuladora e que não atende às necessidades da pessoa, quanto em uma negligência das próprias funções como orientador ou guia dentro de uma instituição.

Isso nos abre a uma nova dimensão da liderança, que complementa muito bem o que vamos refletindo: a liderança da compaixão.

Somente um guia ou acompanhador maduro, conhecedor de seus próprios limites e fragilidades, será capaz de exercer esta liderança compassiva, como somente a humildade do samaritano lhe permitiu abandonar seus próprios planos (coisa que não fizeram os importantes personagens anteriores), e "descer" da altura de sua cavalgadura, para aproximar-se compadecido do pobre ferido na beira do caminho.

Nesse sentido, o líder que se faz próximo, e que é "proativamente" empático, poderá também tornar-se "reativamente" compassivo, quando descobrir ao seu lado as necessidades e as dificuldades daqueles a quem serve, colocando "todo seu ser ao serviço dos outros" (Regra de Vida, n. 68).

Poderíamos considerar, seguindo vários especialistas sobre este tema, que a empatia e a liderança têm aqui uma nova dimensão profundamente humana, mas também espiritual. E falamos, certamente, de uma dinâmica distanciada do paternalismo ou de uma falsa superioridade, e que não renuncia à correção e o rigor quando são necessários, nem às adequadas decisões quando são necessárias (GROESCHEL, 2018)[20].

No entanto, não se deve esquecer que tanto correções como orientações são acolhidas sempre de um modo mais favorável quando chegam de alguém que age desde a proximidade e o respeito. E, quando é necessário, com compaixão. Ainda me lembro de um Irmão que, em uma situação desse tipo dizia-me algo assim: "Não entendo o que nos propõem, nem

compartilho essa linha moderna da província, mas se a mim me respeitam, aceito, caminhemos até lá; embora, sim, eu vá no meu próprio ritmo".

A liderança da proximidade e compaixão também foi exercida por Marcelino, especialmente com aqueles que tinham mais dificuldades. Foi firme quando foi preciso sê-lo e tomou decisões arriscadas e inclusive impopulares (como quando mudou o "método de leitura" ou optou pelo uso das "meias de pano"). Mas soube combinar isso com a compreensão, a escuta ou o colocar-se no lugar do outro, inclusive "encobrindo" seus defeitos quando era conveniente. O final desta cena mostra isso de forma eloquente (FURET, 1989, p. 326):

> Uma noite, o Irmão foi ver o Padre e lhe manifestou que a todo custo estava decidido a se retirar, e que nem sequer queria continuar no dia seguinte, que era domingo. Efetivamente, saiu às cinco da madrugada. (…) Naquela mesma tarde, às seis, o Irmão regressa à casa.
> – Como, querido amigo? Já está de volta? Que alegria! Quem lhe sugeriu tão boa ideia?
> – Padre – respondeu-lhe chorando o Irmão –, andei todo o dia procurando trabalho. (…)
> – Está bem, meu amigo! – respondeu-lhe o Padre –, ninguém na casa sabe nem saberá que havia partido. Ponha o hábito, seja constante, e para isso entregue-se com confiança a Deus.

Ser próximo e compassivo é uma faceta necessária na liderança, especialmente significativa nos tempos atuais. As dificuldades e rupturas de nossa sociedade e nosso mundo, que muito bem refletiu o Papa Francisco em suas encíclicas *Laudato Si* (2015) e *Fratelli Tutti* (2020), nos falam de pessoas, grupos e sociedades verdadeiramente fragmentadas, e muito necessitadas de afeto e apoio.

Da mesma forma, as brechas que recentemente provocaram em nossas instituições as distâncias geracionais, a interculturalidade, a velocida-

de das mudanças, criam insegurança em muitos Irmãos e leigos que podem sentir-se afastados, incompreendidos ou deslocados. A esses, especialmente os que se sentem à beira do caminho, temos de oferecer-lhes hoje uma liderança com rosto próximo e compassivo, que muitas vezes terá que reunir "servir e curar".

5. Com estilo marista

Finalmente, e mesmo que a referência ao carisma marista e a Champagnat venham acompanhando toda esta reflexão, pode ser útil perfilar mais detalhadamente a maneira como alguns de nossos traços identitários e da tradição complementam também essa liderança do serviço, a empatia e a compaixão, com o que podemos chamar um "estilo marista".

A inspiração mariana do nosso serviço aos outros transpira atitudes que já foram aparecendo nestas linhas, com expressões ou nomes diversos. Contemplando Maria na Visitação, na casa de Nazaré ou em Caná, encontramos uma referência sugestiva para nossa forma de cuidar, acompanhar o crescimento ou orientar.

A liderança servidora pode ser, em certa medida, enriquecida por formas de atuar típicas da tradição marista. Sem serem aspectos exclusivos ou determinantes, podemos sim encontrar correlações entre um estilo empático de exercer a liderança e um estilo marista, que tanto dá potência ao relacional, à familiaridade, ao fraterno.

- Se observamos a "simplicidade" marista, entendemos que os líderes empáticos são aqueles capazes de descer, de colocar-se junto ao outro, e de ser mais servidores que protagonistas. A simplicidade, aplicada à liderança, fica muito bem explicitada em nossa tradição e em nossos documentos. Por exemplo, assim diz nossa *Regra de Vida* aos animadores de comunidade: "Serve a teus irmãos com simplicidade a exemplo de Cristo, quando assumes o serviço da autoridade. Oferece (a teus ir-

mãos) teu tempo para escutá-los, animá-los e discernir com cada um" (Regra de Vida, n. 91).

- Se paramos para pensar no "espírito de família", vemos que a já destacada dimensão relacional da liderança pode conectar muito bem com o sentido de familiaridade do carisma marista. Sabemos que combinar amabilidade com firmeza, correção com assertividade, cura com busca do crescimento, é algo que se dá naturalmente no contexto familiar e que sempre foi característica notável das relações nos diversos âmbitos maristas: comunidades, centros educativos, fraternidades, obras sociais.

- Se nos referimos, finalmente, ao traço marista da "presença", descobrimos que pode ser entendido como explicitação de um modo de exercer a liderança que privilegia estar perto, estar presentes. As Constituições relembram aos líderes comunitários, mas pode ser aplicado para qualquer líder: "O animador de comunidade, com sua presença atenta e disponível, providencia os meios para que a comunidade viva unida, cada Irmão sinta o apoio dos demais, favoreça um clima de ajuda e entendimento mútuos, e se viva uma espiritualidade que situe Cristo e a paixão pelo Reino no centro da própria comunidade" (Constituições, n. 37).

Com tudo isto, a liderança se enriquece e se completa, e os líderes se tornam, cada vez mais, pessoas inspiradoras, que ajudam no crescimento de todos e no empenho comum em alcançar os objetivos coletivos (SUBIRANA, 2011)[21]. E, em definitivo, a liderança toma os traços mais humanos, mais evangélicos, e mais Maristas em nosso caso, para melhor servir aos outros.

Saindo de nosso âmbito particular, quero recordar uma cena bem conhecida da vida da Madre Teresa de Calcutá. Tornaram-se famosas suas palavras dirigindo-se a um grupo de diretores em um congresso internacional de gestores sobre a arquitetura da mudança em São Francisco. Disse-

-lhes: "Querem que haja mudança? Querem que sua gente mude? Vocês as conhecem? Vocês as amam? Se não conhecerem profundamente sua gente, não haverá entendimento entre vocês, e sem entendimento não haverá confiança. Vocês amam sua gente? Há amor no que fazem? Se não houver amor em vocês, não haverá poder nem fortaleza em sua gente. Se não há fortaleza, não há paixão. Sem fortaleza nem paixão, ninguém se arriscará. E sem assumir riscos, nada mudará".

São palavras cheias de sabedoria, e que explicitam vivamente esses traços de empatia, proximidade e afeto com os quais temos defendido a liderança servidora. E é interessante ver os acentos dessa intervenção que, embora dirigida a gestores e líderes de alto nível, conecta com os elementos essenciais de todo líder servidor: conhecer as pessoas, oferecer entendimento, gerar confiança, compartilhar paixão e, em definitivo, amar.

Assim nós, Maristas, entendemos também a liderança servidora, feita de relações e espírito de família, de simplicidade e presença, como nos legou aquele homem que, falando a aqueles que lideram a ação educativa na humildade de cada aula, repetiu-lhes incessantemente que "para educar é preciso amar".

Hoje continua sendo válida essa frase, e podemos completá-la ou recriá-la dizendo que para acompanhar deve-se ser próximo e compassivo, que para servir aos outros deve-se simpatizar com eles e que, em definitivo, por que não, "para liderar é preciso amar".

PREGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. É importante e necessária a dimensão relacional na liderança? Em que pode contribuir essa dimensão para a liderança atual?
2. Como você entende a diferença entre um líder simpático e um líder empático? Como cultivar a empatia?

3. A referência a Champagnat como líder empático: O que isso sugere ou provoca para iluminar a liderança marista de hoje?
4. Quais seriam as aplicações concretas que você sugeriria para que possa dar-se uma "liderança da proximidade"?
5. Que alcance tem para você a "liderança da compaixão"? Qual é o papel dos sentimentos na tarefa de liderar?
6. Uma liderança proativa, que tipo de relações precisaria estabelecer? E que estilo de acompanhamento?
7. A liderança de Maria em alguns episódios é silenciosa, de poucas palavras, mas muito eficaz, (como em Caná). O que sugere essa atitude para a liderança de hoje?
8. Como viver uma liderança no contexto da Família Global, que mantenha o espírito de família na proximidade, mas que tenha esse horizonte de globalidade?

REFERÊNCIAS

ALTUNA, B. Empatía y moralidad: las dimensiones psicológicas y filosóficas de una relación compleja. **Revista de Filosofía**, v.43, p. 245-262, fev. 2018. https://doi.org/10.5209/RESF.62029.

BOIES, M. La empatía: Una actitud ética en tiempos del Covid 19. **Moralia**, 43, p. 166-167, 2020.

CAMPBELL, S. (2020). **Blog When I work**. Disponível em: https://wheniwork.com/blog/blog-preferences-form. Acesso em: 16 maio 2022.

FRANCISCO, Papa. **Fratelli Tutti**: Sobre a Fraternidade e a amizade social. São Paulo: Paulinas, 2020.

FRANCISCO, Papa. **Laudato Sí**: Sobre o cuidado da casa comum. São Paulo: Paulinas, 2015.

FURET, J.-B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat.** São Paulo: Loyola, 1999.

GREENLEAF, R. **Servant-leadership***:* A journey into the nature of legitimate power and greatness. Ed. do 25º aniversário. *In*: SPEARS, L. C. (org.). Mahwah: Paulist Press, 2002.

GROESCHEL, C. Compasión: La esencia del liderazgo servicial. K. Blanchard; R. Broadwell (org.). **Liderazgo servicial**. Madri: Empresa Activa, 2018.

HAN, B.-C. **Psicopolítica**: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder. Barcelona: Herder, 2014.

HOFFMAN, M. L. **Desarrollo moral y empatía**. Amsterdam: Idea Books, 2002.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Aonde Fores**: Regra de Vida dos Irmãos Maristas. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas.** Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

MURRAY, P. **Imaginar el Liderazgo en una comunidad global**. Conferencia de liderazgo de mujeres religiosas. 2019 Asamblea – Scottsdale, Arizona. Disponível em: https://lcwr.org/sites/default/files/calendar/attachments/imagining_leadership_in_a_global_community_-_pat_murray_ibvm_-_spanish.pdf. Acesso em: 16 maio 2022.

PEÑARROYA, M. (2011, octubre 18). El amor y la comprensión son las bases del liderazgo. **Blog Montse Peñarroya**, Sabadell, 18 de out. de 2011. Disponível em: https://www.montsepenarroya.com/el-amor-y-la-comprension-son-las-bases-del-liderazgo/. Acesso em 16 de maio de 2022.

PROSSER, S. **To be a servant leader**. Mahwah: Paulist Press, 2007.

SÁNCHEZ BARBA, E. **Lares de luz:** Cuidamos da vida e geramos nova vida. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2020.

SERGIOVANI, T. J. **Moral leadership**: Getting to the heart of school improvement. Hoboken: Jossey-Bass, 1992.

SPEARS, L. C. Características de los líderes serviciales. *In*: BLACHARD, K.; BROADWELL, R. (org.). **El liderazgo servicial**: Los mejores expertos opinan sobre el secreto para obtener grandes resultados. Madri: Empresa Activa, 2018.

SUBIRANA, M. Líderes inspiradores y creativos. **El País**, Madri, 4 de dez. de 2011. Disponível em: https://elpais.com/diario/2011/12/04/eps/1322983613_850215.html. Acesso em: 16 maio 2022.

TORRALBA ROSSELLÓ, F. **Liderazgo ético**: La emergencia de un nuevo paradigma. Madri: PPC, 2017.

TURÚ, E. **Deu-nos o nome de Maria**. Circular, n. 412, v. 32. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi, 2017.

Notas

[1] Inclusive referindo-se a líderes políticos, o Papa Francisco (2020) diz que uma de suas missões é cuidar ternamente a fragilidade: "Cuidar a fragilidade quer dizer força e ternura, luta e fecundidade" (n. 188). Mais adiante, acrescenta: "O que é a ternura? É o amor que se torna próximo e concreto. É um movimento que procede do coração e chega aos olhos, aos ouvidos, às mãos" (n. 194).

[2] Um dos maiores especialistas neste âmbito, após muitíssima reflexão e estudos, ainda se pergunta: "Servidor e líder, podem estes dois papéis fundirem-se em uma pessoa real?" (GREENLEAF, 2002, p. 21).

[3] Um líder é "alguém que exercita tanto o cuidar como o guiar" (PROSSER, 2007, p. 13).

[4] "Olhar o mundo da perspectiva de outra pessoa significa que se é capaz de colocar-se nos sapatos dessa outra pessoa; de se deixar tocar por ela; de compreendê-la, mesmo que nem sempre sejam aprovadas as suas ações" (TURÚ, 2012).

[5] Mario Boies reflete sobre a empatia no contexto da pandemia: "A empatia é a capacidade de identificar-se com alguém e compartilhar seus sentimentos, colocar-se no lugar do outro em suas circunstâncias pessoais". (BOIES, 2020, 121)

[6] É parte da lista de Larry C. Spears em *A Liderança servidora*, p. 36. Esse autor acrescenta, além disso, que o líder deve ser um "ouvinte competente e empático". (2018, p. 36)

[7] "Enquanto a empatia pode ser paralisante para alguns (por exemplo, impede-lhes de tomar decisões), o líder-servidor não está à mercê da empatia, mas a utiliza para não fazer juízos precipitados sobre as pessoas. A empatia permite passar dos assuntos superficiais ao que realmente está acontecendo" (CAMPBELL, 2020).

[8] "A aceitação das pessoas requer a tolerância da imperfeição" (GREENLEAF, 2002, p. 34).

[9] É não somente um primeiro sentido da compaixão hebreia ("rajum"), mas também bondade, amor constante, graça ("jesed"), arraigada nas próprias entranhas ("rehamîm").

[10] Em sua clássica obra *Psicopolítica*, o pensador de origem coreana e professor na Alemanha, Byun-Chul Han (2016) reflete com lucidez sobre nossa sociedade e sobre as novas técnicas de poder do neoliberalismo para dominar e usar a psiquê. Segundo ele, "estamos submetidos por um poder inteligente sem ser conscientes disso, (…) o poder inteligente dirige a vontade dos sujeitos a seu favor".

[11] "Os valores estão no interior da pessoa, e somente crescem e se desenvolvem quando se tem consciência do que há dentro de seu ser, quando se capta esse potencial escondido nele" (TORRALBA, 2017, p.137).

[12] Muitas definições da liderança "implicam uma dimensão afetiva, além da propriamente cognitiva: falam de experimentar uma emoção congruente em relação ao estado percebido no outro, embora não tenha que ser a emoção exata do outro, nem, é claro, do mesmo grau de intensidade" (ALTUNA, 2017).

[13] A Irmã Pat Murray, Secretária da UISG, considera-o uma aplicação de "a igreja em saída" do Papa: "Ver através "dos olhos dos outros" é essencial para obter uma compreensão mais profunda, empatia e compaixão mais profunda do que se pode conseguir ao permanecer

dentro do próprio entorno social" (MURRAY, 2019).

[14] "Assim que via um Irmão jovem, triste e abatido, fazia todo o possível para ajudá-lo a combater essa tentação. Muitos Irmãos têm comprovado, por experiência própria, que bastava um tempo de conversa com ele para que se desvanecessem seus pensamentos de tristeza e desalento" (FURET, 1989, p. 192).

[15] Sergiovani, ainda que centrado na escola, diz que alguns diretores praticam um modelo de liderança que se baseia na autoridade moral, (…) embora às vezes esta prática não seja reconhecida como uma liderança. No entanto, para ele "a liderança que conta, ao final, é o que "toca" ou afeta as pessoas de um modo diferente" (SERGIOVANI, 1992, p. 120).

[16] "A empatia é mais que a amabilidade" (TORRALBA, 2017, p. 96).

[17] Uma linha interessante de liderança é "Esforçar-se para aceitar e compreender outros, sem rejeitá-los nunca, mas às vezes negando-se a reconhecer que sua atuação é boa o suficiente" (CAMPBELL, 2020).

[18] "Embora a prática da liderança servidora possa ser aprendida, há alguns que têm as vantagens de terem nascido com muitas das qualidades necessárias" (PROSSER, 2007, p. 21). Também: "Um não-servidor que quer se tornar servidor pode transformar-se em um servidor genuíno mediante uma longa e árdua disciplina de aprender a escutar" (GREENLAF, 2002, p. 31).

[19] O Irmão Ernesto Sánchez conta que teve a oportunidade de perguntar ao Papa Francisco: "O que recomenda a nós, os líderes de nossas Congregações?" a resposta foi: "É muito ampla a pergunta, e não saberia como abordá-la. Mas me saltava uma palavra enquanto você falava: coerência… sim, algo que me vinha: coerência" (SÁNCHEZ, 2020, p. 63).

[20] "A compaixão não é o sentimento de lástima nem é o falso paternalismo" (TORRALBA, 2017, p. 171). A isso podemos acrescentar outra sábia opinião: "O que é a compaixão para um líder servidor? A compaixão não é só um sentimento, é uma ação. É permitir que a emoção que sentimos acenda o fogo interior para atuar, e motivar os outros para que também atuem." (GROESCHEl, 2018, p. 125).

[21] A professora Miriam Subirana escreve: "Há pessoas que quando cruzam nosso caminho nos inspiram. Sua presença nos abre a olhar a outra forma de ver, seu exemplo nos dá esperança de que a mudança positiva é possível e suas palavras nos dão forças para não jogar a toalha". E acrescenta: "Um trabalho importante a desenvolver pelos líderes organizativos é gerar culturas nas quais os membros possam explorar, experimentar, ampliar suas capacidades, improvisar" (SUBIRANA, 2011, dic 4).

CAPÍTULO 5



Liderança e cura

Ir. Peter Carroll
Provincial da Austrália

Transforme-nos, Jesus, e envie-nos como uma família carismática global, um farol de esperança neste mundo turbulento, para sermos o rosto e as mãos de sua terna misericórdia. Inspire nossa criatividade para sermos construtores de pontes, para caminharmos com crianças e jovens marginalizados da vida, para respondermos com ousadia às necessidades emergentes.
(INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017)

Este é o momento

Nos últimos doze meses, assistimos à oscilação da pandemia em todo o mundo. Evoluiu entre calmarias e picos. Mesmo quando tudo parecia estar sob controle, aparecia novo surto. Inclusive, quando já havia campanhas de vacinação, declarava-se, aqui e ali, um estado de emergência, em diversas partes do mundo. As estatísticas apontam que o número de mortes, causadas pelo coronavírus, supera os três milhões.

Esta experiência confirma uma realidade evidente: somos vulneráveis, divididos e prejudicados. Isso ocorre não somente às vezes, mas sempre, porque faz parte da nossa condição humana. Todos nós precisamos de alimento e cuidados.

Seamus Heaney (poeta e escritor irlandês) é autor de um poema intitulado "A Cura em Tróia" (Cure at Troy) que ressoa como um hino de esperança. Esses versos nos lembram que *"*as pessoas se queixam e se obstinam*"*, mas têm à disposição a justiça e o restabelecimento; "acreditam em recuperação e em poços de cura"; "sabem que daqui se pode chegar a uma margem mais longínqua*"*. O *"*grito do nascimento de uma nova vida*"* está ao alcance de nosso ouvido. Mas agora é a hora de agir. Pode não haver outra. Agora é a hora para *"*a esperança e a história*"* rimarem. Agora é o momento para os povos estenderem a mão, abordarem as situações e as relações que necessitam de nosso contato sanador.

As pessoas sofrem,
Torturam-se umas às outras.
Lamentam-se e tornam-se duros de coração.
Nenhum poema, drama ou canção
Pode corrigir totalmente um erro
Infligido e suportado.

A história diz: "Não esperes
À beira da sepultura",
Mas, estando em vida,
Sem demora, pode chegar
A almejada maré de justiça:
A esperança e a história rimam.

Então, espera uma grande mudança de mar,
Na margem distante da vingança.
Acredita que, a partir daqui,
Pode-se alcançar outra margem mais distante.
Acredita nos milagres,
Nas recuperações e poços de cura.

Chama de milagre a autocura,
E de auto-revelação total
A dupla invasão de sentimento.
Se há fogo na montanha,
Relâmpagos e tempestade,
E se um deus fala do céu,

Isso significa que alguém está escutando
O clamor e o grito do nascimento
De uma nova vida em seu término.
Significa, uma vez na vida,
Que a justiça pode surgir
E que a esperança e a história rimam.

O que, em seu mundo, mais precisa de cura?

Liderança espiritual

Não sei se nosso mundo é mais turbulento agora do que em outras épocas da história, mas certamente é turbulento. Há conflitos entre nações e entre diferentes grupos das nações. Há rivalidades e desencontros internacionais. Opressão das minorias. Crescente desigualdade econômica. Mudança climática. Degradação do meio ambiente. Mudanças incessantes. Estas são apenas algumas características do nosso mundo. A renomada pensadora Margaret Wheatley (2007), especialista em teoria organizacional, disse que, em tempos turbulentos, a liderança necessária é espiritual.

> Ninguém pode criar suficiente estabilidade e equilíbrio para que as pessoas se sintam seguras. Em vez disso, como líderes, devemos ajudar as pessoas a se relacionarem com a incerteza e o caos. Os mestres espirituais têm feito isso, ao longo dos séculos. Por isso, acredito que as circunstâncias conduziram os líderes a um limiar espiritual. Precisamos entrar no domínio das tradições espirituais, se quisermos ter êxito, enquanto bons líderes, nestes tempos difíceis. (p. 126)

Vamos, então, iniciar pela fonte mesma de nossa tradição religiosa.

Jesus como líder

Jesus foi um líder extraordinário. Era uma pessoa perspicaz, falava com profundo conhecimento e compreensão e agia com integridade. Essa era a base de sua atração, a razão pela qual as pessoas o seguiam. Mateus nos diz: "Quando Jesus acabou de dizer essas coisas, a multidão ficou impressionada com a sua doutrina. Com efeito, ele ensinava como quem tem autoridade e não como os seus escribas" (Mt 7,29). Jesus era visto como um profeta, uma "figura reveladora" com "acesso mais imediato ao Pai e à realidade vivida" (BROWN et al., 2000, p. 647) do que seus mestres habituais. Na linguagem de hoje diríamos que Jesus foi um líder ético. Ele não pregava uma coisa para logo fazer algo diferente. Ele tinha um comportamento

igual ao que propunha aos demais. Quando Pedro lhe perguntou: "Senhor, quantas vezes devo perdoar a meu irmão, quando ele pecar contra mim? Até sete vezes?" Jesus respondeu: "Não te digo até sete vezes, mas até setenta vezes sete" (Mt 18,22). Quando Jesus recebe os mais graves ultrajes, como responde? "Pai, perdoa-lhes, porque não sabem o que fazem" (Lc 23,34).

Inclusive – e particularmente – em seus momentos de agonia, Jesus abraça e põe em prática seus ensinamentos mais desafiadores. Como diríamos hoje, Jesus era daqueles que pregam com o exemplo. Também não teve dúvidas ao mostrar uma justa ira, no momento apropriado. Sua reação no Templo demonstra isso.

Jesus era um líder próximo a seu povo. Ele não vestia roupas elegantes, isolando-se no Templo ou na Sinagoga. Literalmente, caminhava com as pessoas simples. Falava de assuntos importantes, com os pés no chão. Valia-se de situações cotidianas para explicar seus ensinamentos. Comemorava, ria e chorava com o povo. Era pessoa acessível e sua mensagem era acessível. Parece que a casta sacerdotal não via bem seu sucesso e perguntavam aos seguidores de Jesus: "Por que Ele come com os publicanos e pecadores?" (Mc 2,16), enquanto outros o acusavam de ser "um comilão e beberrão" (Mt 11,19). Mas a resposta de Jesus foi cortante e direta: "A sabedoria foi justificada por suas obras.".

Seu ensino sobre a liderança era específico e claro:

> Jesus chamou-os e lhes disse: "Sabeis que os chefes das nações as subjugam como senhores absolutos, e os grandes as oprimem com seu poder. Não seja assim entre vós. Todo aquele que quiser tornar-se grande entre vós, faça-se vosso servo. E quem quiser tornar-se o primeiro, entre vós, seja vosso escravo; da mesma maneira como o Filho do Homem veio, não para ser servido, mas para servir e dar sua vida em resgate por muitos. (Mt 20,25-28)

O capítulo 13 do Evangelho de João expressa a mesma doutrina de forma muito sugestiva. O "lava-pés" deixa muito claro que a liderança cristã é uma liderança de serviço.

Qual é a característica do Jesus humano que mais o atrai?

Jesus como aquele que cura

Na missão de Jesus revela-se um profundo reconhecimento da necessidade de alimento e de cuidado que a humanidade apresenta. Isso é o que ele ofereceu às pessoas de seu tempo e continua a oferecer ao mundo hoje. Por isso seus discípulos deixaram sua família e seu trabalho para segui-lo. O que Jesus propunha era muito valioso e atraente.

João Batista preso enviou alguns de seus discípulos a Jesus para perguntar-lhe se realmente era o Messias. Jesus resumiu seu próprio ministério em sua resposta a João: "Ide e contai a João o que ouvis e vedes: os cegos veem, os coxos andam, os leprosos são limpos, os surdos ouvem, os mortos ressuscitam e a Boa-nova é anunciada aos pobres" (Mt 11,4-5).

Entre seus contemporâneos, Jesus era conhecido como exorcista e curador. Todas as fontes cristãs atestam isso. Os quatro Evangelhos contêm narrativas acerca das curas de Jesus. Se examinarmos alguns desses textos, podemos conhecer seu estilo único de cura.

Em primeiro lugar, está o encontro, muitas vezes acompanhado de um pedido: "Nisso um leproso se aproximou e prostrou-se diante dele, dizendo: 'Senhor, se queres, podes curar-me'" (Mt 8,2). Jesus nunca recusa um pedido. Ele age com compreensão e compaixão. Era esse amor compassivo que inspirava Jesus e o que os aflitos encontravam em seus encontros com ele. De uma forma muito real e explícita a cura era a maneira como Jesus amava. E sua cura era totalmente gratuita: ele nunca pediu nada em troca, nem mesmo que o beneficiado o seguisse. Na maioria das vezes, a ordem de Jesus, para um curado, era de ir para casa e de não contar a ninguém.

Em segundo lugar estão as palavras de cura; frequentemente, eram ordens. Sempre com palavras simples. Ele não utilizava exóticas expressões mágicas, usadas por muitos outros curandeiros da época. Suas palavras iam diretamente ao problema: "Sê curado". Ao paralítico diz: "Levanta-te, toma a tua maca e vai para tua casa" (Mt 9, 6). Com os exorcismos sucedia o mesmo: "Espírito surdo e mudo, eu te ordeno: deixa-o e nunca mais tornes a entrar nele" (Mc 9, 26). As palavras de Jesus davam esperança e orientação. Animavam as pessoas e removiam barreiras.

Em terceiro lugar estava o gesto – geralmente, um contato físico. "Jesus, porém, tomando-o pela mão, ergueu-o e ele se levantou" (Mc 9,27). "Tomando o cego pela mão, levou-o para fora da aldeia e, pondo-lhe saliva nos olhos, impôs-lhe as mãos e perguntou: "Vês alguma coisa?" (Mc 8,23). Esta era a chave:

> As mãos de Jesus traziam bênçãos para pessoas que se consideravam amaldiçoadas; tocavam os leprosos que ninguém tocava; transmitiam poder a pessoas que se anulavam na impotência; inspiravam confiança àqueles que se sentiam abandonados por Deu e, acariciavam pessoas excluídas do contato humano. Foi seu modo de curar. (PAGOLA, 2002, p. 167)

Embora esses fossem três aspectos físicos das curas de Jesus, havia outros fatores em ação. Ele não estava preocupado apenas com o mal específico que os afligia, mas também, numa perspectiva mais ampla, pelas condições em que viviam. A maioria das narrativas de cura aborda questões que transcendem o físico e nos apontam que a intenção de Jesus era de restaurar a pessoa em sua totalidade. Isso se observa pelo fato de a maioria das narrativas de cura tratarem dos marginalizados da sociedade daquela época. Jesus curou possessos do demônio, mendigos, leprosos, mulheres que sofriam de doenças incuráveis e aqueles que eram objeto de discriminação racial da parte dos judeus. Outras narrativas de cura tratam da compreensão da fé, da mensagem do perdão e do significado do sábado. O ministério de cura de Jesus evidencia seu compromisso em restaurar a plenitude da pessoa face a Deus, não se concentrando apenas em uma dimensão da cura.

> Jesus oferecia algo mais do que uma melhoria física. Sua ação curativa ia além da eliminação de um problema orgânico. Curar o organismo fazia parte de uma recuperação mais integral da pessoa. Ele restaurava os enfermos a partir da base: construindo sua confiança em Deus, tirando-os do abandono e do desespero, libertando-os do pecado, devolvendo-os ao seio do povo de Deus e oferecendo-lhes uma vida mais plena e saudável. (PAGOLA, p. 167)

As curas de Jesus não eram atos isolados. Elas faziam parte de sua mensagem geral – a proclamação do Reino de Deus. Deus está aqui, neste momento! A misericórdia de Deus está disponível, agora mesmo! Isso era uma novidade e as curas de Jesus davam testemunho disso.

Os relatos de cura indicam que havia uma condição *primordial* para que a cura de Jesus fosse eficaz: uma relação de confiança. Sem confiança a cura de Jesus era frustrada. Isso está evidente no Evangelho de Marcos, onde nos dizem que Jesus pôde fazer bem poucos "atos de poder", em sua aldeia natal, Nazaré, por causa da falta de fé que ali encontrou (Mc 6,2-6). No entanto, quando confiaram e foram curados, Jesus, abertamente, atribuiu isso à sua fé: "Vai, a tua fé te salvou" (Mc 10,52).

Em sentido mais amplo, Jesus curou despertando a fé. Trouxe o amor e a bênção de Deus, o perdão e a misericórdia para a vida dos aflitos. Abriu-lhes a possibilidade de viverem com um coração novo, reconciliado e em paz com Deus.

A cura por Jesus incluía que os enfermos retornavam a suas comunidades, donde tinham sido afastados, eliminando as barreiras que os mantinham isolados da sociedade. A cura deles se tornava completa, quando eram reintegrados na comunidade. Essa dimensão social da cura de Jesus foi muito significativa.

Qual é sua história evangélica favorita com Jesus curador? Por quê?

Uma vida indivisa

Jesus deixou claro que seus discípulos também deveriam curar: "Reunindo os doze apóstolos, deu-lhes poder e autoridade sobre todos os demônios, bem como para curar doenças. Depois, enviou-os a proclamar o Reino de Deus e a curar" (Lc 9,1-2). Mais tarde, ordenou aos 72 discípulos de curarem os enfermos que encontrassem nas aldeias e lhes dissessem: "O Reino de Deus está próximo" (Lc 10,9).

Da mesma forma, seguidores de Jesus hoje, devemos preocupar-nos com a cura. Somos chamados a ser agentes de cura e a facilitar a cura sempre que pudermos. Em nosso contexto, a cura física não é, necessariamente, nosso objetivo principal, mas pode ser parte dele.

Jesus podia curar porque ele mesmo estava são. Portanto há um trabalho significativo a ser realizado pelo cristão para assegurar-se de que vai dando passos rumo à integridade. Costumamos dizer, familiarmente, "ninguém dá o que não tem". É preciso começar a partir de nossa ruptura e fragilidade, tomando a sério o caminho que nos conduz a uma vida indivisa.

Thomas Merton (escritor e monge trapista) insistia na ideia de que somos cocriadores de nossa identidade com Deus. "Nossa vocação não é simplesmente ser, mas, outrossim, trabalhar com Deus na criação de nossa própria vida, nossa própria identidade e nosso próprio destino" (MERTON, 1961). Ele também escreveu extensamente sobre nosso eu verdadeiro e nosso falso eu:

> Cada um de nós está ensombrado por uma pessoa ilusória: um falso eu. Este é o homem que eu quero ser, mas não pode existir porque Deus nada sabe sobre ele.(...) Meu eu falso e privado é aquele que deseja existir fora do alcance da vontade de Deus e do amor de Deus, fora da realidade e fora da vida. Vida assim não pode deixar de ser uma ilusão. (...) O segredo da minha

> identidade está oculto no amor e na misericórdia de Deus. (…) Portanto, não posso esperar encontrar a mim mesmo em lugar nenhum a não ser nele. (...) Por isso mesmo, há apenas um problema do qual depende toda a minha existência, minha paz e minha felicidade: descobrir-me ao descobrir a Deus. Se encontro a Ele, encontrar-me-ei a mim mesmo; e, se encontro meu verdadeiro eu, encontrarei a Ele. (p. 34-36)

Para conhecer essa verdade, escreveu Merton, devemos "rezar pelo descobrimento de nós mesmos". São Boaventura opinava que a falta de autoconhecimento leva a um conhecimento distorcido em outras áreas. Portanto, a busca da plenitude começa com o autoconhecimento. Do mesmo modo, Parker J. Palmer (autor, educador e ativista americano) escreve que um líder "deve assumir uma responsabilidade especial pelo que ocorre dentro de seu próprio eu, dentro de sua consciência, para que o ato de liderança não crie mais dano do que bem" (1998, p. 187-208).

Já foi dito que "nós curamos de dentro para fora"; mas pode ser um processo lento. Trata-se de uma viagem profundamente espiritual que deve ser empreendida com honestidade e confiança em Deus. A solidão, o silêncio, a oração e a reflexão são essenciais. Jesus nos guia no caminho. Às vezes, talvez, teremos que voltar a esses momentos de nossa vida que ainda são fonte de angústia ou dor. Pode ser que necessitemos embarcar num processo de cura de lembranças concretas ou devamos abordar questões que surgiram e continuam surgindo em torno de acontecimentos passados. É quando teremos que contar com um guia externo que sirva como supervisor ou companheiro espiritual (diretor).

Que atenção você dá à sua ruptura pessoal?

Curadores ou sanadores feridos

A cura é definida como restauração da integridade, do bem-estar e da segurança. Visto que somos humanos imperfeitos e nossas relações e

comunidades são compostas de seres humanos imperfeitos e frágeis, a cura é um processo constantemente necessário. Os líderes têm um papel especial a desempenhar para facilitar a cura. Robert K. Greenleaf (fundador do moderno movimento de liderança de servidores) escreveu muito sobre a liderança do servidor e observou que tais líderes são "curadores no sentido de fazer com que os outros alcancem uma visão e objetivos maiores e mais nobres do que aqueles que, provavelmente, atingiriam por si mesmos" (2002, p. 240). Na mesma tradição, Shann Ray Ferch enfatiza que "um fato notório dos líderes servidores é que eles curam os outros e fazem-no por meio de um relacionamento maduro consigo mesmos, com os outros e com Deus" (2011, p. 72).

Assim, pois, a cura é o compromisso e a capacidade de recuperar a si mesmo e os outros, incluindo as organizações e os relacionamentos. Utilizando o termo que o tornou famoso, Henri Jozef Machiel Nouwen (teólogo, padre e escritor holandês) escreveu que os líderes cristãos são curadores feridos, "que não devem ocupar-se apenas com as próprias feridas mas, ao mesmo tempo, devem estar preparados para curar as feridas dos outros" (1979, p. 88).

A *"Aonde fores: Regra de Vida dos Irmãos Maristas"*. (2020, n. 46) exprime com beleza a necessidade de cuidar das próprias feridas.

> Junto às tuas boas disposições
> para amar e construir a fraternidade,
> te darás conta de que existem fraturas em teu interior
> que te levam ao individualismo e à rivalidade.
> Cura tuas feridas, aceita tuas limitações
> e purifica teus desejos.
> Supera o egoísmo e a suscetibilidade,
> e procura eliminar de teu coração todo ressentimento.
> Jesus acompanha tua fragilidade e te repete sem cessar:
> "Minha graça te basta.
> Minha força está em tua debilidade" (2 Cor 12,9).

Que qualidades o curador ferido traz à liderança?

Ele facilita a cura

Se voltarmos ao modo de curar, próprio de Jesus, podemos identificar algumas disposições que são úteis para facilitar a cura.

A primeira é o amor. É fundamental. Jesus curava porque amava. Do mesmo modo, para facilitar a cura, para ser um agente de saúde, é preciso querer o melhor para o outro. Às vezes, isso exigir-nos-á olhar além do comportamento externo e deixar de lado nossos preconceitos. O que deve mover-nos é o respeito por cada pessoa, independentemente de seu modo de ser ou sejam quais forem suas atitudes ou ações.

A segunda disposição é a confiança. As relações baseadas na mútua confiança ornam o contexto, em que a cura é possível. Cultivar a confiança exige tempo e esforço. Enquanto seres humanos temos predisposição à confiança, mas há sinais de que isso está corroendo nosso mundo contemporâneo.

> Nestes tempos de 'notícias falsas' e 'fatos alternativos' estamos nos afastando dessa atitude predeterminada de confiança e tornamo-nos, intrinsecamente mais desconfiados. Por isso, os líderes precisam trabalhar mais para merecer a confiança. (DOLAN, 2019)

A honestidade, a franqueza, o respeito e a tolerância contribuem para sustentar as relações de confiança. Logo teremos o encontro; encontro de pessoas de forma confiada e respeitosa. Em *Fratelli Tutti,* o Papa Francisco propõe o encontro como remédio para muitos males de nosso mundo. Ele escreve:

> A vida é a arte do encontro, ainda que haja tanto desencontro pela vida. Repetidas vezes, convidei a desenvolver uma cultura do encontro, que vá além das dialéticas que enfrentam. Falar de "cultura do encontro" significa que nós, como povo, devemos ter paixão pelo encontro, pela procura de pontos de contato, pela construção de pontes, planejando algo que inclua a todos. Isso converteu-se em desejo e em estilo de vida. (2020, n. 215-216)

Esses encontros são um meio de cura em si mesmos. A abertura ao diálogo e a capacidade de escuta são requisitos prévios para que o encontro seja significativo. O Papa continua:

> Em muitas partes do mundo são necessários caminhos de paz para cicatrizar as feridas. São necessários artesões de paz, dispostos a criar processos de cura e de reencontro com criatividade e audácia. (n. 225)

Quais são as palavras de cura que precisam ser ouvidas, hoje? Sabemos que as palavras são poderosas; com elas pode-se construir ou minar; pode-se animar ou dissuadir, afirmar ou magoar. Precisamos selecionar nossas palavras com cuidado; não podemos permitir-nos ser insensíveis. Faz alguns anos, o Papa Francisco alertou-nos contra a enfermidade da fofoca, das murmurações e queixas. Ele disse o seguinte:

> Já falei muitas vezes sobre essa doença, mas nunca será suficiente. É uma enfermidade grave que começa simplesmente, na conversa, mas se apodera depressa da pessoa, até convertê-la em "semeadora de joio" e, muitas vezes, em homicida, a 'sangue frio', do bom nome de seus colegas e irmãos. É a doença dos covardes que, não tendo coragem para dizê-lo diretamente, falam pelas costas. (...) Preservemo-nos do terrorismo da fofoca! (2014)

A literatura contemporânea, que trata da liderança em empreendimentos, nos fala da necessidade de *"conversas desafiadoras",* em que surgem questões importantes e potencialmente delicadas, e se pede aos funcionários de identificarem as áreas que precisam ser aprimoradas. Essa sinceridade é necessária, todavia essas conversas não precisam ser agressivas. Elas podem ser conduzidas de maneira que as necessidades do grupo e o bem-estar do indivíduo sejam a prioridade. As palavras que encorajam e suscitam a disposição dos demais são as que têm o poder de curar.

Finalmente, temos os gestos de cura. Podemos falar tudo o que for preciso, mas enquanto não seguirmos os passos de Jesus e não pusermos

nossas ações a par de nossas esperanças e palavras, não seremos facilitadores da cura. A ciência da saúde tem algo a nos ensinar sobre isso. Um breve artigo de *Advocate Health Care* (Organização sem fins lucrativos e com base na fé) intitulado *When Trauma Happens, Love Heals* (Quando o Trauma Acontece, o Amor Cura) nos lembra o poder das relações humanas calorosas:

> As pesquisas mostram que atos simples de bondade e de carinho podem curar nossos cérebros, corpos e espíritos e até mesmo proteger-nos do estresse. A bondade amorosa, as relações de confiança, o sentido do significado e o propósito, o ritmo e os rituais realmente ajudam a conectar nossos cérebros e a facilitar a liberação de hormônios tóxicos que podem originar enfermidades crônicas. (...) Promover a cura e proteger nossos filhos dos efeitos da violência, do abuso, da negligência e de outros traumas pode ser uma questão bastante simples. (2017)

A escuta respeitosa, a colaboração genuína, as ações reconfortantes, a celebração apropriada e a simples afirmação são alguns dos gestos que podem ajudar a restaurar a confiança e a melhorar as relações.

Você pode identificar um relacionamento que necessita de cura? Como poderia facilitar a sua cura?

O dom do perdão

Ser um líder cristão é promover a cura e trabalhar pela paz; o perdão é um elemento essencial nesse processo. Existem histórias maravilhosas de perdão que acentuam a cura que ele traz. Quando Martin Luther King Jr foi esfaqueado por uma mulher desequilibrada, ele disse àqueles que a seguravam: "Não façam nada contra ela; não a persigam; apenas, curem-na". Ele reconhecia que essa violência é uma manifestação de doença e que a melhor resposta seria ajudar a mulher a recuperar seu senso de dignidade. Após o colapso do regime do Apartheid (regime de segregação racial) na África do

Sul, o governo democrático de Nelson Mandela (advogado, líder rebelde e presidente da África do Sul) criou a Comissão da Verdade e da Reconciliação. O objetivo da Comissão era testemunhar, inventariar e, em alguns casos, anistiar os autores de crimes relacionados à violação dos direitos humanos, oferecendo ao mesmo tempo reparação e reabilitação às vítimas. O arcebispo Desmond Tutu (arcebispo da Igreja Anglicana), que sofrera em sua carne os anos do Apartheid, foi com Nelson Mandela um firme defensor dessa opção. Ele dizia que o país precisava passar da justiça retributiva à justiça reparadora, dando passos ao encontro do perdão, porque sem este não haveria futuro. Ele argumentou que o perdão era necessário não somente para o bem dos perpetradores, mas também para o próprio interesse daqueles que sofreram danos. "Somos a humanidade em um. Sempre que desumanizamos os outros, desumanizamos a nós mesmos" (TUTU, 1999).

Em *Fratelli Tutti*, o Papa Francisco fala sobre a importância e o desafio do perdão. De todo modo, lembra-nos ele que perdoar não é esquecer:

> Os que perdoam de verdade não esquecem, mas renunciam a ser possuídos por essa mesma força destrutiva que os prejudicou. Rompem o círculo vicioso; detêm o avanço das forças de destruição. Decidem por não continuar a inocular, na sociedade, a energia da vingança que, cedo ou tarde, termina recaindo sobre eles mesmos. A vingança nunca sacia, verdadeiramente, a insatisfação das vítimas. (2020, n. 251)

Se queremos servir de verdade e curar os outros, precisamos aprender a perdoar e a pedir perdão aos outros.

Nos últimos meses de sua vida, antes de sucumbir ante o câncer de pâncreas, o Cardeal Joseph Bernardin (prelado norte-americano da Igreja Católica Romana) escreveu algumas reflexões sobre seus últimos anos vividos que incluíram alguns eventos pessoais traumáticos. Essas reflexões foram publicadas postumamente como *The Gift of Peace* (O Dom da Paz).

São memórias pessoais em que o Cardeal dá testemunho do poder curativo da paz e do perdão. Ele via nessas experiências um poderoso dom do amor de Deus.

No livro, Bernardin descreve sua reconciliação com Steven Cook, o homem que o acusara falsamente de abusos sexuais. Steven estava morrendo de AIDS e Bernardin foi visitá-lo. Naquele encontro, o doente lhe pediu desculpas de uma maneira que o cardeal descreveu como simples, direta e muito comovedora. Por sua vez, Bernardin ofereceu a Steven um presente, uma Bíblia na qual havia escrito uma dedicatória com palavras afetuosas de perdão. Em seguida mostrou-lhe um cálice de cem anos, presente de um homem que ele nem conhecia, mas que enviara o cálice, pedindo-lhe que, em algum dia, celebrasse a missa por Steven Cook. Este seria o dia.

> A palavra e o sacramento abriram os olhos de ambos para o significado mais profundo dos dons da paz e do perdão. Bernardin descreveu aquele encontro como a experiência de reconciliação mais profunda e inesquecível de toda sua vida sacerdotal. (HOLYHEAD, 2008, p. 69)

Muitas outras testemunhas nos mostram que o perdão é possível; difícil, confuso, mas possível.

Não somente precisamos perdoar, mas também precisamos pedir perdão. Muitas vezes, essa é a tarefa mais difícil, mas pode transformar-se numa intensa experiência interior. Como líderes nenhum de nós tem um registro perfeito de ações e decisões. Cometemos erros. Não consultamos como deveríamos. Talvez, somos parciais e pouco equilibrados em nossas considerações. Nosso ego pode, facilmente, embaraçar as coisas. Se quisermos ser agentes de cura devemos buscar o perdão daqueles a quem tratamos injustamente ou com pouca delicadeza. Um líder que pede perdão pode causar uma impressão significativa e gratificante.

Recorde uma ocasião na qual perdoou alguém. E lembra-se outra oportunidade em que pediu perdão. Como se diferenciam essas duas experiências?

Uma história com lição de vida

Muitos de nós testemunhamos as trágicas consequências do abuso sexual infantil. Muitos de nós fomos envolvidos em casos ocorridos na Igreja e em nosso Instituto, nas últimas décadas. Muitos se encontraram com vítimas sobreviventes para escutar o relato de abusos sofridos e os efeitos devastadores que ocorreram em suas vidas, em seus relacionamentos e entes queridos. Uma dificuldade específica é equilibrar nosso desejo de sermos compassivos para com o sobrevivente e a necessidade de oferecer apoio a um de nossos Irmãos que cometeu o abuso ou é acusado de tê-lo cometido. Frequentemente, enfrentaremos críticas de uma das partes, ou mesmo de ambas. O que é mais difícil é que a verdade, com o material comprovante utilizado para estabelecer os fatos, é muitas vezes difícil de discernir. Não há resposta simples nem manual de instruções. Aprendemos somente percorrendo o caminho, refletindo sobre a experiência, buscando conselho e orando para que alguém nos guie. Finalmente, é o líder que deve tomar as decisões.

A Igreja e nosso Instituto aprenderam, dolorosamente, que precisamos quebrar o silêncio que envolveu esses eventos. Temos que ouvir as vítimas sobreviventes. Precisamos escutar as vítimas sobreviventes; acolher seu sofrimento e, muitas vezes, sua ira. Também precisamos superar as tendências do passado que procuravam minimizar esses abusos ou, pior ainda, negar que tivessem ocorrido. Se nos comprometermos a olhar os problemas através dos olhos dos sobreviventes, veremos as coisas de forma muito diferente. Romper o silêncio e a negação é essencial para a cura. No entanto, não podemos obter a cura por mandato. Podemos esperar que ocorra e orar para que assim seja. Podemos promover ambientes que conduzam à cura. No entanto, não podemos ditá-la, nem exigir o perdão do outro.

Por mais que desejemos que as vítimas de abuso experimentem a cura, isso escapa do nosso controle. As pessoas sadias têm seu tempo e sua maneira. O Papa Francisco o comenta de forma muito realista:

> A quem sofreu muito e de modo injusto e cruel, não se pode exigir uma espécie de "perdão social". A reconciliação é um fato pessoal e ninguém pode impô-la ao conjunto de uma sociedade, mesmo quando deva promovê-la. No âmbito estritamente pessoal, com uma decisão livre e generosa, alguém pode renunciar a exigir um castigo (cf. Mt 5,44-46), mesmo se a sociedade e sua justiça o busquem, legitimamente. Também não é possível decretar uma "reconciliação geral" pretendendo sanar as feridas por decreto ou cobrir as injustiças com o manto do esquecimento. Quem pode reivindicar o direito de perdoar em nome de outras pessoas? É comovente ver a capacidade de perdoar de algumas pessoas que souberam ir além do dano sofrido; no entanto, também é humano compreender aqueles que não podem fazê-lo. Em todo caso, o que nunca se deve propor é o esquecimento. (2020, n. 246)

Precisamos trabalhar pela reconciliação; devemos promover comunidades de aceitação e de recuperação. No entanto, pode suceder que nossos esforços não produzam os resultados positivos que desejamos; ou, ao menos, não no prazo que desejaríamos. Só podemos trabalhar para restaurar a liderança de serviço de Jesus e utilizar o poder para os outros não sobre eles.

O que você aprendeu falando com alguma pessoa sobrevivente ao abuso?
Que sentimentos provocou em você esse encontro?

A primazia da humildade

Se quisermos ser líderes de cura, precisamos ter a disposição que parece faltar em nosso mundo contemporâneo barulhento, acelerado e orientado pelo poder da imagem: a humildade. A raiz latina da palavra su-

gere força e fertilidade, pois é derivada de *humus* - terra.

Ser humilde é aceitar que não temos todas as respostas e nem sempre temos a razão no que pensamos, fazemos e decidimos. Sabemos que existe espaço para o fracasso e que existe espaço para aprender. No *Livro da Alegria,* Dalai Lama (líder espiritual do Tibete) diz:

> (…) Quando chega a floração primaveril, onde ela começa? Nas montanhas ou nos vales? O crescimento começa primeiro nos lugares baixos. Da mesma forma, se permanecemos humildes, existe a possibilidade de continuarmos a aprendizagem. Por isso, costumo dizer que, mesmo tendo oitenta anos, ainda me considero um estudante. (DALAI LAMA, 2016)

A humildade ocupa um lugar privilegiado em nossa tradição cristã. Ninguém foi mais humilde do que Jesus, que aceitou a morte na cruz ao lado de dois criminosos. Ensinava-se aos primeiros monges da história cristã a abraçar a humildade como uma forma de superar a natural tendência humana que conduz a atitudes egocêntricas. Também foi lhes ensinado que se trata de um meio poderoso de harmonização com a criação. Santo Agostinho de Hipona (importante teólogo e filósofo dos primeiros séculos do cristianismo) escreveu a respeito:

> "Desejas ser grande? Então começa a ser pequeno. Desejas construir um edifício grande e alto? Pensa primeiro no fundamento da humildade. E quanto maior volume queiras dar ao edifício, quanto mais elevada sua estrutura, tanto mais profundos devem ser os seus alicerces." (Sermão, n. 69)

O humor é um útil aliado para a humildade. O Papa Francisco alertou sobre o perigo de andar pela vida como uns *"aflitos"*. Até o título de sua Exortação Apostólica, *Evangelii Gaudium,* é um lembrete de que, como povo da Ressurreição, devemos ser alegres. Precisamos, antes de mais nada, transpirar o calor da salvação. Os locais de trabalho, as famílias e as comunidades se beneficiam com a alegria e o bom humor.

São Marcelino conhecia o valor da humildade. É uma das três virtudes características que desejava ver em seus Irmãos: modéstia, simplicidade e humildade. Ele mesmo foi uma testemunha viva de humildade. Ele não se distinguia daqueles que vinham tomar parte em sua missão. Embora, como sacerdote, pudesse exigir um tratamento diferente, queria estar com seus Irmãos. Viajava com eles, trabalhava com eles, partilhava as refeições com eles. Esta era uma oportunidade que tinha para exercer sua influência. Assim formava e preparava seus Irmãos.

O documento *Água da Rocha* explicita o lugar primordial que a humildade ocupa na espiritualidade marista da simplicidade:

> Procuramos conhecer nossas virtudes e fraquezas e humildemente aceitamos ajuda. Vivemos, cada dia, num crescendo de paz com a pessoa que somos e que Deus criou. Aceitamos as pessoas como elas são e nos aproximamos delas com sinceridade e generosidade, procurando sempre saber como se sentem conosco. Oferecemos com boa vontade nosso perdão incondicional, e sempre tomamos a iniciativa da reconciliação. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2007, n. 36-37)

A liderança baseada na humildade é aberta e acolhedora. Compromete-se a trabalhar pelo que é melhor para os outros. Ela prioriza as necessidades daqueles que lideramos.

Identifique uma pessoa que, em sua experiência de vida, você considera autenticamente humilde. Que qualidades evidenciam e apoiam a humildade dela?

Este é o momento

Ainda há muito a ser escrito sobre a questão da cura e o papel de um líder, na missão de facilitá-la. No mundo turbulento de hoje é vital, para aqueles que assumem alguma função de liderança, serem eles

capazes de responder às necessidades reais e aos gritos interiores dos que são orientados e guiados. Certamente isso acontecerá diariamente, se ampliarmos nossa visão de liderança, incluindo nela também a exercida pelos pais e professores. Também se adotarmos uma interpretação mais estreita para aplicá-la àqueles que administram e dirigem empresas, oficinas ou ministérios da Igreja, essa liderança será visível. Não é fácil, mas é preciso fazê-lo. Consegui-lo-emos se nos comprometermos firmemente com isso e renovarmos o compromisso com regularidade. Vamos consegui-lo ainda se nos envolvermos com os outros, de modo sério e não de forma superficial, atentos a suas situações e reconhecendo suas feridas e incertezas. Agora é o momento de nos empenharmos nessa liderança e se o fizermos.

Isto significa que alguém está ouvindo
O clamor e o choro do nascimento
De uma nova vida em seu termo.
Significa, ao menos uma vez na vida,
Que a justiça pode surgir
E que a esperança e a história rimam.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Qual é sua reação à leitura do poema de Seamus Heaney - *Cure at Troy* (A Cura em Troia)? Que palavras ou frases falam a você mais claramente?
2. Quem foram seus anjos de cura, aqueles que o tocaram e ajudaram a melhorar?
3. As palavras podem ferir ou curar. Que palavras sua comunidade necessita ouvir para curar?
4. Enquanto Irmãos, como podemos facilitar a caminhada dos outros rumo à plenitude?
5. Os líderes cristãos têm um papel especial a desempenhar, na promoção

da cura e da integridade. Consegue identificar alguns líderes que são bons exemplos disso? O que fizeram para facilitar a cura?
6. Enquanto líder, como você pode facilitar a saúde em sua comunidade ou lugar de trabalho? Que habilidades específicas você necessita, particularmente?
7. A pandemia da COVID – 19 revelou vulnerabilidades e fragilidades. Quais são as mais evidentes para você? Como você pode cooperar na superação?
8. Os jovens continuam a sofrer de maneiras diferentes em nosso mundo, desde abusos físicos e sexuais até depressões e doenças mentais. Que medidas concretas estás tomando para ajudar uma área ou idade prejudicada?
9. Você pode indicar como e quando Champagnat foi agente de cura ou de saúde?
10. Como Jesus o ajudará a ser um líder de cura ou de recuperação?

REFERÊNCIAS

ADVOCATE HEALTH CARE. **When trauma happens, loves heals**. Bulletins, nov. de 2017. Disponível em: https://www.advocatehealth.com/assets/documents/faith/bulletins/bulletin-insert-november-2107-trauma-and-resilience.pdf. Acesso em: 16 maio 2022.

AGOSTINHO, santo. **The city of God**. Trad.: J. Healey. Londres: J.M. Dent and Company, 1934.

BROWN, R. E.; FITZMYER, J. A.; MURPHY, R. E. (ed.). **The New Jerome Biblical Commentary**. Londres: Bloomsbury, 2000.

DALAI LAMA; TUTU, D.; ABRAMS, D. **The book of joy**: Lasting happiness in a changing world. Londres: Avery, 2016.

DOLAN, G. Earning trust: **Five building blocks for cultivating trust**. Leadership matters, dez. 2019.

FERCH, S.R. **Forgiveness and power in the age of atrocity**: Servant leadership as a way of life. Londres: Lexington Books, 1967.

FRANCISCO, Papa. **A Cúria Romana e o Corpo de Cristo**. Discurso. Vaticano, 22 de dez. de 2014. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2014/december/documents/Papa-francesco_20141222_curia-romana.html. Acesso em: 16 maio 2022.

FRANCISCO, Papa. Fratelli Tutti. **Sobre a Fraternidade e a amizade social.** São Paulo: Paulinas, 2020.

GREENLEAF, R. **Servant-leadership***:* A journey into the nature of legitimate power and greatness. Ed. do 25º aniversário. *In*: SPEARS, L. C. (org.). Mahwah: Paulist Press, 2002.

HEANEY, S. **The Cure at Troy**. Londres: Faber & Faber, 1990.

HOLYHEAD, V. **Sowing the seed**. Collegeville: Liturgical Press, 2008.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Água da Rocha**: Espiritualidade Marista que brota da tradição de Marcelino Champagnat. Roma: Casa Generalizia, 2007.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Aonde Fores**: Regra de Vida dos Irmãos Maristas. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

MERTON, T. **New seeds of contemplation**. Nova York: New Directions, 1961.

NOUWEN, H. J. M. **The wounded healer**: Ministry in contemporary society. 2. ed. Nova York: Doubleday, 1979.

PAGOLA, J. **Jesus, an historical approximation**. Miami: Convivium Press, 2002.

PALMER, P. J. Leading from within. *In*: SPEARS, L. C. (ed.). **Insights on leadership**: Service, stewardship, spirit, and servant leadership. Nova York: John Wiley & Sons, 1998.

TUTU, D. **No future without forgiveness**. Nova York: Doubleday, 1999.

WHEATLEY, M. J. **Finding our way**: Leadership for an uncertain time. Oakland: Berrett-Koehler, 2007.

CAPÍTULO 6



A Consciência

Ir. Ken McDonald
Conselheiro-Geral

> *Querer ver com clareza é um verdadeiro ato de coragem. Abrir nossos corações e mentes e estar abertos para o que a vida nos oferece, neste momento, requer excepcional coragem e firmeza. (WHEATLEY, 2010, p. 121)*

A consciência é uma das características da liderança de serviço. Como Robert K. Greenleaf observou em seu livro *Servant-Leadership: A journey in the nature of legitimate power and greatness* (A Liderança do Servidor: Uma jornada na natureza do poder e da grandeza legítimos): "O conhecimento não traz consolo; muito ao contrário, serve para perturbar e despertar. Líderes hábeis costumam estar formalmente acordados e razoavelmente perturbados. Eles não estão em busca de consolo; mas têm sua própria serenidade interior" (1998, p. 6). A liderança em todos os níveis – seja dentro da comunidade local, no âmbito ministerial ou provincial –, pode trazer certos riscos. É preciso conhecer a complexidade da situação em que a liderança é exercida. Desenvolver essa consciência pode constituir um desafio pessoal, mas com resultados surpreendentes.

Frequentemente, aqueles que exercem a liderança enfrentam situações complexas. Ao lidar com essas situações, a tentação é de continuar a confiar em premissas anteriores, perspectivas desatualizadas e formas de atuar rotineiras, sem prestar atenção ao que acontece ao redor. Os líderes com vocação de serviço, por outro lado, assumem sua liderança com ânimo indagador: preocupam-se com a organização que administram, desejam compreender o contexto em que exercem sua função de liderança; são curiosos, dispostos a escutar os outros e a aprender; não julgam, estão abertos a novas soluções e são pacientes.

Em seu livro *Let us dream, A path to a better future* (Vamos sonhar juntos. O caminho para um futuro melhor) o Papa Francisco se pergunta: "Qual é o resultado de olhar constantemente para um lado, dizendo-nos que, por não haver uma solução imediata ou mágica, é melhor nada sentir ou fazer?" (IVEREIGH, 2020, p.18). Olhar constantemente para o outro lado é o oposto a tentar conhecer. Chegar a conhecer o funcionamento interno de uma organização – as normas orais, os comportamentos não discutidos e as relações de poder não reconhecidas –, leva tempo.

São elementos que existem em qualquer cenário e não são necessariamente ruins; mas, sempre ocorrem. Trata-se de um processo gradual: é preciso prestar atenção ao funcionamento da missão ou da comunidade, permitir que se vá gerando essa consciência, fazer perguntas abertas e adequadas ao contexto, escutar outros pontos de vida e refletir sobre o aprendido. E, o que é ainda mais importante, requer tempo cultivar a habilidade de renunciar aos julgamentos e premissas anteriores e surpreender-se ante as descobertas. Inclusive, depois de exercer a liderança, durante anos, continua sendo necessário estar aberto a novas possibilidades e à oportunidade de conseguir uma perspectiva criativa.

A melhor forma de descrever essa consciência e o impacto que ela pode ter em um líder vem a ser a vivência pessoal. Com mais de vinte anos de experiência, em Papua Nova Guiné, fui nomeado líder distrital da Melanésia, em 2005. Eu não era novo na liderança e estive à frente tanto de um ministério como de uma comunidade. Foi um privilégio contar com um Conselho forte, formado por vários Irmãos mais jovens da Melanésia, entre os quais havia muito entusiasmo e motivação. Como a maioria dos conselheiros assumia pela primeira vez essa função, pedimos a um facilitador que nos ajudasse a formar o Conselho e a desenvolver a forma em que trabalharíamos. Pareceu funcionar. As reuniões do Conselho do Distrito eram conduzidas de uma maneira que eu acreditava ser a mais eficaz e eficiente: publicávamos um programa, sobre o qual o Conselho trabalhava de modo quase clínico, centrando-nos nas tarefas e levando o trabalho adiante. Logo percebi que, embora tivesse feito todas as coisas certas, o Conselho do Distrito não estava funcionando como eu esperava. Nas reuniões do Conselho faltava participação e criatividade; tornavam-se muito mecânicas. As coisas precisavam mudar. Tive dificuldade em entender como aprimorar o trabalho do Conselho para obter o melhor resultado possível e, assim, ser eficaz na liderança do Distrito. Refletindo bem, percebi que não havia aproveitado minha própria experiência e a compreensão da cultura da Melanésia.

Durante meu tempo em Papua Nova Guiné, eu me empenhara em conhecer a cultura da Melanésia tanto quanto pode fazê-lo alguém

que não pertence a ela. Participei de um programa de orientação cultural, li material apropriado e explicativo da cultura, perguntei e escutei os melanésios. Consegui compreender os aspectos básicos da cultura, sua natureza comunitária, seu estilo comunicativo e seu conceito de tempo: tudo muito distinto de minha cultura australiana, anglófona de origem. Depois de tanto trabalhar para familiarizar-me com a cultura melanésia, não pus em prática esses conhecimentos que adquirira. Obviamente, eu estava coordenando reuniões do Conselho mais adequadas à cultura anglófona australiana e menos ao estilo das reuniões da Melanésia.

Para aprimorar as reuniões do Conselho do Distrito, algumas coisas precisariam mudar. Eu estava ciente do problema mas ainda procurava uma solução. Em conversas com alguns membros do Conselho, percebi que, de novo, voltara a conduzir as reuniões do Conselho do Distrito, de uma maneira culturalmente inadequada. Se quisesse mudar o resultado das reuniões, teria que aproximá-las à cultura deles. As mudanças necessárias eram muito simples. A Melanésia tem uma cultura oral. Eles preferem contar histórias em vez de ler e responder a documentos. Passamos a reservar um tempo para contar histórias, no início de cada reunião do Conselho: perguntava a cada membro do Conselho o que havia acontecido, desde a última reunião do Conselho e, a partir dessa "narrativa de histórias", eu acrescentava temas à agenda da reunião. Descobri que, ao ouvir as histórias, surgiam pontos importantes que haveria de tratar. Além disso, aprendi a trabalhar com um conceito muito diferente de tempo. Eu precisaria ter certeza de que destinava tempo suficiente aos membros do Conselho para responderem às questões; e estar disposto para voltar a uma questão, ainda que pensasse já ter tomado uma decisão a respeito. Isso mudou o estilo das reuniões. Aumentou o tempo de cada reunião, flexibilizou a agenda, permitiu momentos de silêncio durante as discussões e deu oportunidade de voltar a tratar assuntos, ainda que uma decisão já tenha sido tomada. Mudou o ambiente dentro do Conselho e este se tornou mais produtivo.

Dedicar mais tempo para conscientizar-me da complexidade de duas culturas profundamente diferentes, colaborando em benefício de to-

dos, compreender as diferenças entre as culturas, estar disposto a dialogar com os membros melanésios do Conselho do Distrito, e não manipular o resultado, foram medidas que ajudaram a melhorar os debates dentro do Conselho e os processos de tomada de decisões. Conscientizar-me da complexidade da situação e dar tempo para que minhas ideias amadurecessem desafiou as premissas que eu tinha sobre a eficácia desse tipo de reuniões do Conselho e levou a um resultado surpreendente. Aprendi algo muito importante: precisava estar ciente da complexidade de liderar em outra cultura. Quanto mais atenção eu prestasse às realidades da cultura melanésia e mais disposto me mostrasse para aprender com isso, mais preparado eu estaria para encontrar as soluções que apareciam.

Consciência de si mesmo

"Se você deseja exercer uma liderança que produza mudanças, deve estar disposto a mudar a si mesmo" (KAHANE, 2010, p. 22). Estando atentos às emoções, aos comportamentos e às reações, nós, líderes servidores maristas, conhecer-nos-emos mais, e isso nos ajuda a amadurecermos em nossa função.

A autoconsciência é a capacidade de olhar para nosso interior, refletir profundamente sobre nossas emoções, valores, comportamentos e preconceitos, para considerar como eles nos afetam em nosso papel de líderes, bem aqueles que lideramos. Tornamo-nos mais autoconscientes ao reconhecermos os pontos fortes e as capacidades que trazemos à liderança, tentando compreender nossas premissas ocultas, nosso comportamento habitual e os preconceitos involuntários. Parte desse crescimento na autoconsciência é a compreensão de nossas reações em várias situações. Uma das lições mais significativas que aprendemos é estarmos conscientes de como lidamos com o conflito e a tensão que surgem no exercício da liderança. Quando submetidos a esse tipo de pressão, há uma tendência de recorrermos a nossas suposições subjacentes e aos comportamentos habituais, sem ter em conta a repercussão que podem ocorrer, sobre nossa capacidade de sermos líderes eficazes.

Nem sempre é possível que um líder seja totalmente objetivo. Portanto o líder precisa entender o papel crucial que suas próprias perspectivas e percepções desempenham, no momento de ser consciente. A experiência vivida influencia as perspectivas e percepções e, vice-versa, estas perspectivas e as percepções impactam a experiência vivida. Duas pessoas podem estar conscientes da mesma situação de duas maneiras completamente distintas.

Como líderes, é vital empreender um processo para chegar a conhecer a si mesmos. O autoconhecimento não é um processo estático; evolui com o tempo e a experiência não termina nunca. Na liderança, as lições mais importantes se aprendem, especialmente, no respectivo exercício: "Como estou reagindo enquanto líder e o que está em jogo dentro de mim?" Esta é uma pergunta crucial para todos os líderes. Em parte, se trata de conhecer nossa competência e capacidade para realizar as tarefas que a liderança requer e como melhor compensar as áreas mais fracas. É também a capacidade de refletir sobre si mesmo e de identificar os aspectos mais pessoais que influem no modo de liderar. É, pois, vital refletir sobre o que fazemos na liderança, por que o fazemos e com que efeito.

Esta não é somente uma reflexão pessoal, mas requer relações profissionais com outras pessoas. É benéfico encontrar pessoas sábias que nos ajudem a explorar o mundo da liderança e a comentar nossa experiência; isso pode tornar-se muito benéfico. Ajuda, igualmente, a ter vontade de aprender, de ouvir os outros e aprender de suas opiniões sobre nós (KAHANE, 2010). Mais do que um desejo de conhecimento, é um desejo de compreender a nós mesmos, bem como os efeitos que nosso estilo pessoal, nossas suposições, perspectivas e comportamentos têm sobre o modo de exercermos a liderança.

Nada disso é fácil. Reservar um tempo para refletir sobre como exercemos a liderança, estar abertos para ouvir os pontos de vista dos outros, abandonar as formas convencionais de entender uma situação e identificar nossas próprias capacidades: tudo isto é um desafio. No entanto, ao

tomar consciência de nossas suposições não questionadas, de nossos preconceitos e nossas formas rotineiras de atuar, poderemos ver esse múnus com novos olhos, prontos para responder com maneiras inovadoras e ser mais criativos em nossa liderança.

Consciência da presença de Deus no mundo

O Instituto, há muito, nos encoraja a tomar consciência do Espírito de Deus em ação no mundo. Dar atenção à presença de Deus é algo fundamental em nosso modo de vida como maristas. Esta consciência de Deus se reflete nas palavras do Papa Francisco: "Confiamos em que o Senhor nos abrirá portas que nem sequer imaginávamos existirem aí" (IVEREIGH, 2020, p. 21). Essa confiança sustenta nossa vida como maristas e é fundamental para nossa liderança. No XXII Capítulo Geral, de 2017, começamos com duas perguntas: O que Deus quer que sejamos? O que Deus quer que façamos? Ambas as perguntas nos incentivam a estarmos atentos à presença de Deus no mundo e em tudo o que fazemos.

Com o tempo, o Padre Champagnat desenvolveu uma profunda consciência da presença de Deus. Em sua Circular *Uma Revolução do coração* Sean Sammon afirmou que a prática da presença de Deus se tornou o centro da vida espiritual de Marcelino. "Marcelino tinha certeza de que Jesus estava por perto, sempre presente em suas interações e nos acontecimentos de sua vida" (2003, p. 49). "Marcelino assim descreveu a espiritualidade que recomendava a seus Irmãozinhos de Maria e refletia sua própria pessoa: "Perseverai fielmente no santo exercício da presença de Deus, alma da oração, da meditação e de todas as virtudes." (2003, p. 24).

As intuições originais de Marcelino foram ampliadas com superiores gerais sucessivos, incentivando-nos a empreender uma jornada interior, inicialmente recomendada por Marcelino. Reservar tempo para um relacionamento com Deus por meio da prática da contemplação faz-nos adquirir consciência de sua atividade no mundo. A prática da presença de Deus, estar atento às suas ações no mundo e estar ciente da ação do Espí-

rito Santo são importantes para todos aqueles que exercem a liderança de servidor marista.

Os escritos de Emili Turú, superior geral de 2009 a 2017, são um exemplo convincente desse incentivo. Em sua Circular *La Valla: Casa da Luz,* o Irmão Emili Turú escreve:

> O Deus que está dentro e não fora, que abrange toda realidade e todo ser, que nos abraça por dentro e por fora, nós o denominamos Espírito Santo. Nunca estamos longe nem fora, mas sempre diante dele, nele e com ele. (2017, p. 303)

Emili desenvolve essa ideia, afirmando:

> Se Deus *não está fora, mas dentro de nós* e abraçando e impregnando amorosamente toda a realidade, a oração muda muito. Não se trata mais de falar com Alguém lá fora, longe, mas de me abrir, estar atento e escutar. Ou, simplesmente, estar com essa Presença que me habita. (2017, p. 303)

Emili também escreveu sobre a importância de desenvolver uma postura contemplativa para cultivar nossa atenção a Deus. Em seus escritos ele nos incentivou a introduzir o silêncio em nossa vida diária.

> Sem silêncio, é muito fácil que gastemos nosso tempo em trivialidades; que sejamos arrastados pelas circunstâncias da vida ou que tomemos decisões de maneira irreflexiva. Sem silêncio, como é possível ocorrer um encontro autêntico com os outros ou com o Deus vivo? (2017, p. 300)

O silêncio e a prática contemplativa asseguram as condições para tomarmos consciência da atividade de Deus, no mundo. Certamente Emili, aqui, nos encoraja a dedicar tempo e a abrir-nos ao conhecimento da presença de Deus e de sua atividade no mundo.

Ficar em silêncio e cultivar uma postura contemplativa, em nossa liderança, nos põem em alerta para o que acontece em nosso interior e no mundo que nos rodeia. Predispõem-nos para uma consciência com raízes profundas, ajudam a entender melhor nossas premissas não questionadas, nossos preconceitos e maneiras profundamente rotineiras de agir, que influem nossa função de líderes. Permitem-nos viver intensamente o momento atual, abrem-nos ao novo que é proposto e surpreendem-nos com a criatividade que surge.

Consciência de nossa conectividade

Hoje vivemos em um mundo interconectado e fazemos parte de vários sistemas. Para os que exercem a liderança a partir de um ministério, a responsabilidade principal está em trabalhar dentro da realidade que a emoldura. No entanto, os líderes costumam fazer parte de uma rede de ministérios provinciais e alguns respondem ante um departamento de governo ou uma diocese. Há outros modos de liderança, contando cada um com uma série de sistemas entrelaçados que afetam de alguma maneira a forma de agir dos correspondentes líderes. É crucial para um líder conhecer os sistemas em que trabalha e os demais sistemas interconectados que exercem influência em sua liderança.

Os líderes servidores maristas se preocupam, profundamente, pelo bem-estar e o crescimento pessoal e profissional de seus liderados. Conhecer aqueles que atendemos em nosso ministério é primordial, tanto se trate dos alunos e do pessoal de uma escola, como dos Irmãos que vivem em nossa comunidade ou ainda dos que trabalham no escritório provincial. É um aspecto básico de nossa missão. É vital que aprendamos a ser mais atenciosos e genuinamente curiosos em relação àqueles que se encontram sob nossa liderança. Em uma reunião, em Roma, o Irmão Emili, então superior geral, entregou a cada um dos participantes uma transparência com os olhos de uma criança. Ao apresentar-nos esse símbolo, insistia em ver o mundo com os olhos de uma criança. Para estar preparado a ver o

mundo, através dos olhos de outros, é preciso que conheçamos realmente o seu mundo. Esta compreensão mais profunda ajuda a desenvolver respostas inovadoras às necessidades daqueles que se encontram em nossas obras.

A caminho para converter-nos em família global, é oportuno mencionar a consciência da cultura daqueles com quem trabalhamos. Marcelino sonhava em estar a serviço de todas as dioceses do mundo, como comentou em carta que escreveu a monsenhor Philibert de Brouillard, em 15 de fevereiro de 1837: "Todas as dioceses do mundo entram em nossos planos." (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 93).

Desde as nossas origens sempre existiu a possibilidade de trabalhar com outras culturas e, na aldeia global de hoje, isso adquire um novo significado. Há um número crescente de culturas entrando em contato umas com as outras e aumentam sem parar as oportunidades para pessoas de diferentes culturas interagirem. Essa diversidade de culturas e essas relações interculturais se refletem em muitas de nossas obras. Ali reside a importância de conhecer as culturas daqueles que pertencem à nossa missão. Para todos os chamados a trabalharem imersos em outra cultura, é essencial chegar a conhecê-la, em particular os que exercem funções de liderança.

Todos nós temos a tendência de excluir os outros, somente porque são diferentes (LAW, 2000). Pessoalmente, é útil refletir sobre como reagimos ante aqueles que têm um aspecto ou um comportamento distinto do nosso. Em alguns casos, isso requer que conheçamos nosso temor ante aqueles que são diferentes. Passa-se o mesmo em nossos ministérios e comunidades. Todas as organizações criam barreiras que excluem os que são vistos como diferentes. Precisamos estar cientes desses limites e entender quanto estes são poderosos e como custa rompê-los (LAW, 2000). Inclusive, mesmo quando incluímos os que são diferentes, nem sempre estamos preparados para aceitá-los como verdadeiramente iguais. Acolhemo-los, mas nunca acabamos por aceitá-los como membros plenos da comunidade.

Estar cientes das diferenças, aprender a aceitá-las e apreciá-las é o

cerne da liderança servidora marista. Aprendemos muito mais sobre cultura, por meio de observação atenta e participação reflexiva, do que lendo sobre ela (SENGE, 2004). Isso leva tempo e se baseia em nossa capacidade de ser abertos e curiosos, além de exigir que aprendamos novas formas de conduta. Nossas instituições também precisam estar cientes de como lidam com as diferenças e encontrar maneiras novas e criativas para incluir aqueles que são diferentes.

Um verdadeiro líder não está alheio ao que pensam os outros, dentro de sua missão, comunidade ou província. É de máxima importância compreender em profundidade a realidade local na qual se vai exercer a liderança. Esta consciência inclui também o levar em conta as consequências das decisões da liderança, sobre os demais e sobre a instituição. Este não é um projeto solitário reservado ao líder. É função de um líder de serviço ouvir os outros, estar aberto a novas perspectivas e preparado para escutar as vozes que, normalmente, não são ouvidas. O desejo de Marcelino Champagnat de chegar a conhecer mais profundamente a realidade que experimentavam seus Irmãos fez com que fosse viver com eles, em La Valla.

Os líderes maristas estão cientes dos sistemas interconectados mais amplos com os quais se envolvem. Nossos ministérios, comunidades e unidades administrativas não trabalham isoladamente. As perspectivas e as regras das províncias, dos departamentos governamentais e das dioceses têm repercussões; e conhecê-las é responsabilidade da liderança. As relações entre as diversas entidades devem desenvolver-se, o que requer o conhecimento do que isso implica. Essas relações também nos chamam para o diálogo, para ouvir outras perspectivas e para estarmos abertos às opiniões dos outros.

Uma observação sobre a liderança profética e a consciência

Em seu livro *The liberating path of the hebrew prophets then and now* (O caminho libertador dos profetas hebraicos de então e agora), Nahum Ward-Lev descreve três qualidades que são inerentes a todo profeta: "Um encontro com o amor divino e a preocupação com o mundo, coragem para denunciar a opressão e imaginação moral para articular um futuro alternativo cheio de esperança" (WARD-LEV, 2019, p. 11).

Trata-se de um modelo simples, que se adapta facilmente à natureza profética da liderança marista. Em primeiro lugar, o encontro com o amor divino e a preocupação pelo mundo pressupõe ter consciência do espírito de Deus vivo e ativo no mundo. Encontrar a presença de Deus era um aspecto central da espiritualidade pessoal de Marcelino e reflete seu desejo para os primeiros Irmãos do Instituto. Ele ensinou seus Irmãos a praticar a presença de Deus. Ele usou as imagens simples do presépio, da cruz e do altar para lembrar aos Irmãos os lugares onde encontramos Cristo no mundo. Valia-se do som de um sino, algo habitual nos vales, ao redor de La Valla. Quando um sino tocasse, o Irmão deveria parar e se lembrar de que estava na presença de Deus.

Coragem para denunciar a opressão – entendida como os fatores que dificultam o crescimento das pessoas –, é uma qualidade essencial da liderança marista. Todas as instituições têm elementos que devem confrontar-se e transformar-se. Ter consciência desses componentes de opressão é importante para os líderes maristas. A coragem de identificá-los e a determinação para provocar uma mudança são partes da liderança marista. Isso supõe a articulação esperançosa de um futuro alternativo, um futuro em que todos aqueles que estão sendo atendidos pelo ministério ou pela instituição possam crescer.

O que isso significa para aqueles que exercem a liderança?

O oposto da consciência é a indiferença. Um dos perigos dessa indiferença é que ela pode converter-se em algo habitual, infiltrando-se silenciosamente em nosso estilo de vida e nossos juízos de valor. Não podemos acostumar-nos à indiferença (IVEREIGH, 2020). A melhor maneira de lutar contra a indiferença é atuar com modos específicos para desenvolver nossa consciência. O autoconhecimento é importante para todas as pessoas e, no caso dos líderes, ajuda a aprimorar nosso ofício. Refletir sobre nossas experiências, falar com outros líderes experientes e beber da sabedoria dos demais integrantes da missão ajuda-nos a aumentar nossa compreensão da prática da liderança. Reservar-nos tempo para ler e refletir, encontrar um bom mentor com o qual possamos falar em torno da prática da liderança e ter conversas periódicas com os membros de nosso ministério fornecem as ferramentas para desenvolver o autoconhecimento de que precisamos para tornar-nos melhores líderes servidores.

Como líderes de comunidades cristãs reconhecemos que Cristo está no centro de tudo o que fazemos. A prática da presença de Deus, incentivada por Marcelino, é indispensável na liderança marista. Estar abertos e conscientes da atividade de Deus em nossas vidas e nas vidas das pessoas com as quais trabalhamos exige tempo e paciência. Isso significa reservar-nos um espaço de contemplação, estar abertos para sermos surpreendidos por Deus e dispostos a abandonar alguns pressupostos e preconceitos.

Nossa missão como maristas é centrada nas crianças e jovens, assim como naqueles com os quais trabalhamos. Por isso, é indispensável conhecer as experiências que tiveram, sua cultura, suas esperanças e sonhos. No XXII Capítulo Geral em Rionegro, os jovens exortaram os Irmãos a deixarem seus escritórios, a estarem em contato com a juventude, presentes entre eles para ouvi-los. Isto está no cerne do que significa desenvolver a consciência. Somente através do contato com as pessoas, a curiosidade, a

escuta do que têm a dizer e refletindo sobre o que contam é possível chegar a conhecer suas esperanças e seus sonhos.

Tudo isso requer tempo, paciência e senso de humor. Como líderes precisamos "perder tempo" com aqueles que lideramos, as crianças e os jovens, os funcionários e os próprios Irmãos. Precisamos permanecer com eles, ouvi-los e estar dispostos a que provoquem uma mudança em nós.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Refletindo sobre a própria experiência, como você se deu conta da complexidade da situação em que exerce a liderança?
2. Como suas premissas e percepções anteriores foram desafiadas por sua experiência de liderança? Como esses desafios impactaram seu estilo de liderança?
3. Refletindo sobre sua experiência de liderança, o que você aprendeu sobre si mesmo e sobre a maneira como reage face a situações e desafios complexos?
4. Você está atento à presença de Deus em seu trabalho de líder?
5. Durante o tempo em que exerceu a liderança, como você usou sua compreensão do contexto em que trabalha para articular um futuro promissor?

REFERÊNCIAS

CHAMPAGNAT, M. **Cartas de Marcelino J. B. Champagnat (1789-1840). Fundador do Instituto dos Irmãos Maristas.** Brasília: UMBRASIL, 2019.

GREENLEAF, R. K. **The power of servant leadership**. San Francisco: Barrett-Koehler, 1998.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Mensagem do XXII Capítulo Geral:** Caminhemos como família global. Roma: Casa Generalizia, 2017.

IVEREIGH, A. **Let us dream**: Pope Francis in conversation with Austen Ivereigh. Nova York: Simon and Schuster, 2020.

KAHANE, A. **Power and love**: A theory and practice of social change. San Francisco: Barrett-Koehler, 2010.

LAW, E. H. F. **Inclusion**: Making room for grace. Nashville: Chalice Press, 2000.

SAMMON, S. **Uma Revolução do Coração**: A espiritualidade de Marcelino e uma identidade contemporânea para os Irmãozinhos de Maria. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2003.

SENGE, P. et al. **Presence**: Human purpose and the field of the future. Cambridge: Society for Organizational Learning, 2004.

TURÚ, E. **La Valla Casa da Luz**. Circular, n. 419, v. 32. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi, 2017.

WAR-LEV, N. **The liberating path of the hebrew prophets**: Then and now. Ossining: Orbis Books, 2019.

WHEATLEY, M. J. **Perseverance**. San Francisco: Barrett-Koehler, 2010.

CAPÍTULO 7



Liderança e persuasão

Ir. Vincent de Paul Kouassi
Província da África Ocidental
Reitor do MIUC

Apresentação

Nossas diferentes culturas não consideram o servidor como alguém que lidera, mas como uma pessoa que serve e executa o que o líder ordena. No entanto, Greenleaf considera que esses dois papéis – servidor e líder –, podem "ser fundidos em uma só pessoa real, em todos os níveis de posição ou vocação" (2008, p. 2). Para os cristãos a palavra cunhada por Greenleaf "liderança de serviço" faz muito sentido porque Cristo, nosso líder, passou toda a sua vida terrena mostrando-nos que ele "não veio para ser servido, mas para servir" (Mt 20,28; Mc 10,45).

No entanto, persuadir seus discípulos a aceitar que um líder deveria servir não foi fácil. No exemplo mais pungente de liderança de serviço que o Senhor deu, Pedro recusou que Cristo lavasse seus pés: "Senhor, não me lavarás os pés!" (Jo 13,6) foi o que ele disse a Cristo. Em outras palavras, aos olhos da maioria do povo, mestres ou líderes não estão para servir, mas para que sejam atendidos ou servidos. Cristo sabia o quanto seria difícil, e ainda o é, as pessoas entenderem logo essa mudança, seja no conceito seja na prática da liderança. Há uma aparente contradição na expressão "liderança de serviço", no contexto sociopolítico atual. A pergunta que podemos fazer é a seguinte: como um líder que é normalmente – e, em minha opinião, infelizmente –, considerado como o chefe, a quem se deve servir, pode converter-se em servidor?

O Senhor está ciente dessa ideia equivocada e de que é difícil compreendê-la, mas ele continua sendo paciente. Ele diz a Pedro e a cada um de nós, hoje: "O que faço não compreendes agora, mas irás compreendê-lo, mais tarde" (Jo 13,7). A tentativa do Senhor de persuadir Pedro é uma das características mais significativas da liderança do servidor: a persuasão. Na última parte desta reflexão prática, retomaremos o lava-pés, para mostrar o que deveria significar a persuasão, a partir de uma perspectiva cristã e marista, para os líderes servidores.

Na lista de características da liderança do servidor elaborada por Greenleaf (2008) a persuasão parece estar fora de lugar; Collins (2015) até a qualificou como "inclusão estranha". No entanto, essa mesma 'anormalidade' é o que traz à tona o aspecto religioso da liderança do servidor. Muitos autores, particularmente Spears (2002) e Gordon e Xue Xing (2020), ficaram convencidos de que a proximidade de Greenleaf com os Quakers, um grupo religioso, explicou por que ele promoveu a persuasão em vez da coerção. Como Maristas de Champagnat, líderes, evangelizadores e seguidores de Cristo, esta reflexão deve nos ajudar a explorar, compreender e praticar a persuasão como uma qualidade crucial da liderança do servidor.

Nossa reflexão guiar-se-á pelas seguintes perguntas:

- O que é persuasão?
- Como um verdadeiro líder servidor convence seus seguidores?
- Como o exemplo dado por Cristo se torna, para nós, um barômetro de persuasão autêntica e bem-sucedida e, em última instância, se torna em uma verdadeira liderança profética?

O que é a persuasão?

A persuasão é, simplesmente, uma tentativa de levar os outros a aceitar uma mudança. A persuasão faz parte do trabalho de um líder, pois ele está, continuamente, tentando convencer seus seguidores a abraçar uma mudança que ele deseja implementar. A definição de Northouse é um excelente resumo do que deveríamos entender por persuasão. Ele a definiu como a "comunicação clara e persistente que convence os outros a mudar" (2016, p. 225). Ele a explicou ainda mais, contrapondo-a à coerção. Este contraste elucida a compreensão da persuasão como traço ou qualidade do líder servidor. Enquanto a coerção "utiliza a autoridade de sua posição para forçar a cumprimento, a persuasão consegue mudanças por meio do uso de argumentos gentis, sem crítica" (2016, p. 225). Na linha da liderança de serviço, um exemplo contrário à persuasão seria um líder que ameaça demitir

seus trabalhadores se eles não aceitarem uma mudança que a organização deseja implementar.

A mudança, de fato, faz parte da vida. Mas também é verdade que a resistência à mudança, como destacou Michelman (2007), é uma parte essencial da vida das pessoas e das organizações. Curiosamente, mesmo quando suas vidas estão em jogo, algumas pessoas que opõem especial resistência não se deixam persuadir em favor da mudança. Em seu livro *Change or Die* (Mude ou morra), Deutschman (2007) explicou que, às vezes, mesmo quando as pessoas conhecem a mudança que precisam abraçar para permanecer vivas, elas continuam a resistir e se recusam a ser persuadidas por alguém, nem pelos líderes. Diante de tal rigidez, como pode um autêntico líder servidor persuadir seus seguidores?

A persuasão gentil do líder servidor

Na obra *Ética a Nicômaco* (I.13), o filósofo grego Aristóteles definiu o ser humano como um animal racional. Isso significa que todos nós poderíamos e deveríamos entender os motivos que justificam uma mudança ou algo que vá aplicar-se para poder aceitá-la Se devemos ser persuadidos e convencidos por um líder, este deve expor a lógica que fundamenta suas ideias. A parte do raciocínio é essencial; no entanto, Aristóteles não limitava a persuasão apenas ao logos. Ao argumento lógico ou logos o filósofo acrescentava *pathos e ethos. Pathos* apela às emoções e *ethos* à personalidade ou ao caráter do persuasor ou líder. O mais importante dos três, segundo Aristóteles, é e deveria ser sempre o *ethos*. Em sua opinião, a personalidade do líder é prejudicial ou favorável à persuasão.

Em resumo, um líder sempre deveria explicar qualquer processo de mudança para as pessoas interessadas, porque elas são seres racionais. Além disso, deveriam sentir que seu líder lhes propõe algo para seu próprio bem ou pelo bem comum. Consideradas essas duas condições, a personalidade do líder determinará o sucesso ou o fracasso da persuasão: se o líder for rude ou descortês em sua comunicação, a persuasão falhará. Ante a grosseria, as

pessoas podem agir e obedecer, mas somente porque se sentem coagidas ou forçadas a isso. É aqui, na tentativa de persuadir gentil ou rudemente, que está a diferença entre um líder comum e um líder servidor. Segundo Collins (2015), outros líderes, ao contrário dos líderes servidores, utilizam a coerção para persuadir. A coerção viola a liberdade e humilha as pessoas porque, à medida que os líderes utilizam sua condição de autoridade para conseguir a concordância, eles não deixam espaço para uma comunicação genuína e honesta.

Essa forma perversa e distorcida de entender a liderança, infelizmente, atingiu nossa esfera marista e religiosa. Seja por falta de formação adequada, ou de personalidade ou por outra limitação, não podemos desprezar nossos colaboradores, em nossas obras, apostolados, locais de trabalhos, comunidades e famílias. Precisamos encontrar uma maneira mais cristã de persuadir ou lidar com aqueles que resistem à mudança que queremos iniciar. Os líderes maristas, em escolas, obras sociais, comunidades ou famílias, não devem cair na armadilha de tantos líderes, de hoje em dia, que "confundem persuasão com manipulação e coerção" (VAN DIERENDONCK; PATTERSON, 2018, p. 22). Os líderes maristas devem ser líderes servidores que persuadam gentilmente, criando entre as pessoas aquele "sentimento de que assim é correto". O próprio Greenleaf foi absolutamente claro, no que se refere à liberdade da pessoa que se intenta persuadir, quando escreveu que "a pessoa persuadida deve dar esse passo intuitivo por si mesma, livre de estratagemas coercitivos ou manipuladores de qualquer tipo" (1996, p. 129). Mesmo quando a pessoa que está sendo persuadida resistir a qualquer mudança, nada pode justificar o uso de uma técnica de persuasão distorcida e antiética. Os líderes maristas devem ficar longe do falso princípio, pouco ético – "o fim justifica os meios" –, que o filósofo N. Maquiavel (1469/1527) recomendou a todo líder. Como Cristo, os líderes maristas devem manter a amabilidade e o altruísmo, em seu modo de persuadir, mesmo em momentos de resistência.

A persuasão em momentos de resistência

Os líderes maristas devem utilizar maneiras diferentes, mais cristãs, de persuadir, em momentos de resistência à mudança. A resistência à mudança sempre fez parte da sociedade humana (MICHELMAN, 2007), especialmente quando não há motivos expressos para a mudança em questão. Trabalhei, alguns anos, como tesoureiro em uma de nossas escolas, onde a maioria dos professores e funcionários não tinha conta bancária e nem pretendia abri-la. Alguém poderia pensar que é algo muito estranho, neste século XXI; mas, eles queriam receber seus salários em dinheiro. Sem entender os motivos para isso, a direção da escola decidiu mudar e pagar todos os salários diretamente em contas bancárias. Apenas foram informados e obrigados a abrir contas, em um estabelecimento sugerido pela escola. As razões eram perfeitamente legítimas e inclusive lucrativas para os professores, os trabalhadores e toda a escola. Infelizmente, os dirigentes da escola não explicaram essas razões aos professores nem aos trabalhadores; consequentemente, estes comunicaram com clareza que preferiam receber seus salários na escola. Depois de certo tempo, todos chegamos a um acordo; e eu aprendi, com essa experiência, a maior lição de minha vida.

Um aspecto importante que ajudou a superar a resistência foi a comunicação aberta que tivemos. Ouvi as suas razões e pedi desculpas, em nome de toda a administração, por não tê-los consultado, antes de tomar aquela decisão, que julgávamos seria apreciada por eles. Então apresentei a eles a justificativa dessa decisão, o que, acredito, foi crucial na hora de persuadi-los a aceitar a mudança. Quando a escola decidiu dar atenção ao aspecto humano e considerou seus sentimentos e motivos, imediatamente se flexibilizou para essa nova forma de agir. Dei-lhes tempo para expressar seus motivos de resistência à mudança que os líderes queriam implantar. Passei a entender que o processo de persuasão deveria basear-se em uma comunicação honesta e na consideração dos aspectos humanos. Estes são elementos-chave na hora de implantar qualquer mudança ou nova ideia (BOLMAN, 2013). Nesse caso, como o diálogo foi respeitoso e verdadeiro, quase todos suavizaram suas posições e resistiram menos.

Essa experiência não foi inteiramente bem-sucedida porque alguns poucos trabalhadores continuaram a recusar o pagamento em banco, apesar de todas as explicações que demos. Mesmo quando colocamos essa decisão específica, dentro da visão mais ampla de uma tentativa da escola para sermos sistemáticos na maneira de operar, eles continuaram a resistir. Esse pequeno fracasso foi, ao mesmo tempo, um grande aprendizado para mim: entendi que tínhamos criado uma profunda desconfiança entre nós, porque a administração se comunicara mal com eles. Consequentemente, começaram a rejeitar e resistir a todas as iniciativas. Além da perda de confiança, também acreditavam que o banco lhes faria perder dinheiro. Essa desvantagem econômica, na opinião deles, justificava inteiramente a resistência.

A partir desta e de muitas outras experiências parece que qualquer processo de mudança deve implicar a todos, principalmente os mais afetados por ele. A partir do mesmo princípio, os líderes devem comunicar o máximo possível a todos, para que se sintam incluídos no processo global. No exemplo acima, para restabelecer a comunicação prejudicada, convidei o diretor do banco para falar com os trabalhadores e responder a suas dúvidas e preocupações. Ele conseguiu convencer a todos; aceitaram o princípio e abriram uma conta.

O que devemos concluir disso é que a habilidade do líder resulta crítica na hora de persuadir os outros a superarem suas resistências e aceitarem a mudança. De acordo com Ford (2008), a postura é que os líderes não devam aferrar-se à ideia de que a resistência é culpa apenas da pessoa que é atingida pela mudança. Em outras palavras, os líderes servidores precisam ser otimistas e confiar em que, apesar da resistência, qualquer pessoa é capaz de abraçar uma mudança, se ela for explicada de maneira adequada. Champagnat tinha essa confiança nas pessoas. Ele estava persuadido de que todos têm o bem em seu interior e têm a capacidade de mudar, convertendo-se em cristãos ou cidadãos melhores. Nosso fundador queria que os líderes, especialmente os líderes de escolas, tivessem essa mesma esperança e fé em seus alunos. Em sua carta ao Irmão Barthélemy Badard, em 21 de

janeiro de 1830, pedia: "Digam a seus filhos que Jesus e Maria os amam muito e a todos: os que são bons porque se assemelham a Jesus Cristo, que é infinitamente bom; os que ainda não são bons porque chegarão a sê-lo" (CHAMPAGNAT, 2019, doc.14). Champagnat aconselha os líderes que tratem a todos com dignidade e respeito, porque cada indivíduo, como criatura de Deus, é capaz de mudança e conversão. Os líderes, na palavra de Gandz (2008, p.1) devem ser suficientemente "inteligentes" e "valorizar os que resistem" porque esta é a única maneira de persuadi-los. De fato, é assim que, como cristãos e líderes maristas, deveríamos compreender o desafio de Cristo: "amai vossos inimigos" (Mt 5,44). Isto requer muita paciência e confiança porque a persuasão e a mudança não acontecem da noite para o dia.

Quando um líder tenta persuadir os outros por meio de ameaças e manipulações, consegue apenas que as pessoas se conformem e sejam menos produtivas. As pessoas ficam ressentidas e com raiva em relação a esse tipo de líderes. O pior é que, quando os que estão sob o comando de tais líderes se tornam líderes também eles, passam a multiplicar por dois esse comportamento errado. Começam a se utilizar de ameaças e intimidações para obrigar os demais a fazerem o que eles desejam. Em vez de manipulações e ameaças, Cristo se valeu de suas ações, de seu exemplo, para persuadir seus discípulos. Como cristãos e líderes servidores maristas, como o exemplo de Cristo ilumina e guia nossa prática de persuasão? Em outras palavras, como um verdadeiro líder servidor marista convence seus colaboradores?

Persuadir com ações e com serviço

A maioria das pessoas coloca o serviço no coração mesmo da liderança. Infelizmente, poucos o traduzem em ações concretas. Os líderes recém-nomeados costumam utilizar expressões como "feliz em servir", "servidor humilde" ou "seu servidor" sem compreender totalmente o significado desse serviço. Muitos líderes utilizam a palavra serviço e nunca perguntam às pessoas que desejam servir de que realmente precisam. Sem

querer soar muito "político" ou parcial, minha pergunta a alguns políticos sempre foi esta: Como você serve as pessoas se nem mesmo lhes perguntou de que precisam? Northouse enfatizou que na prática da liderança autêntica os líderes facilmente persuadem as pessoas quando, como líderes, eles entendem sua "responsabilidade ética de tratar os seguidores com dignidade e respeito – como seres humanos e identidades únicas" (2006, p. 336). Esse compromisso ético move o líder a estar atento às necessidades das pessoas. Northouse acrescentava ainda que os líderes devem ter em conta as necessidades das pessoas, para poderem influir de modo significativo e persuadir qualquer grupo a executar a mudança proposta.

Mais simples ainda: as pessoas ouvirão um líder que se preocupa com suas necessidades mais do que outro que não sabe nem se importa com o que desejam. Isso explica por que, desde sua introdução, Northouse considera a responsabilidade ética como um chamado para "atender as necessidades e as preocupações dos seguidores" (2006, p. 7). No entanto, cuidar das necessidades das pessoas não se faz somente com palavras ou princípios vazios, mas com ações e verdade, como Cristo nos mostrou ao longo de sua vida. O Senhor dá o exemplo de serviço, cuida de nossas necessidades e ama seus seguidores. Esse amor, traduzido em ação, é o exemplo final que persuade seus seguidores a confiar nele e a seguir seus ensinamentos. A lavação dos pés (Jo 13,1-17) significa que, para o líder poder ensinar a servir, deve servir os outros com humildade e amor. O líder servidor pode persuadir os outros a servirem, somente se o servidor deles, os serve de verdade e, portanto, os educa no serviço. Cristo convencia seus seguidores com sua ação. Seu serviço amoroso como líder é descrito, nos últimos momentos com seus discípulos, conforme escreve João: "Como amasse os seus que estavam no mundo, até o extremo os amou" (Jo 13,1). É a ação do líder que persuade; as palavras vazias não. Nesse sentido, a liderança do servidor é como o amor a serviço dos outros. As ações do líder transformam e levam outros a se tornarem servidores como seu líder. Jesus explica tudo isso aos seus discípulos e a nós: "Vós me chamais "Mestre" e "Senhor", e dizeis bem, porque eu o sou. Logo, se eu, vosso Senhor e Mestre, vos lavei os pés, também vós deveis lavar-vos os pés uns dos outros: Dei-vos o exemplo para que, como eu vos fiz, assim façais também vós" (Jo 13,13-15).

Essa explicação e o amor manifestado por meio do serviço foram as ferramentas de persuasão que Cristo utilizou. O Senhor não forçou, intimidou ou ameaçou seus seguidores a se tornarem servidores como ele. Mostrou-o a eles, fazendo-o ele mesmo, porque sabia que, como dirá Northouse, ao influenciar as pessoas, no sentido de alcançar objetivos comuns, "os líderes que utilizam a coerção estão interessados em seus próprios objetivos e raramente estão interessados nos desejos e necessidades dos seguidores. O uso da coerção vai contra trabalhar com os seguidores para atingir um objetivo comum" (2006, p.13). Os seguidores apoiarão totalmente uma iniciativa de seu líder, se essa iniciativa expressar o cuidado que ele lhes tem. Um líder atencioso como Cristo facilmente persuade seu povo. Concordo totalmente com Northouse, quando afirma que a liderança de serviço é o "único enfoque que propõe o processo de liderança, em torno do princípio da preocupação pelos demais" (2006, p. 240).

Conclusão

Este ensaio enfocou a persuasão como uma característica essencial da liderança do servidor. A liderança autêntica, ou liderança de serviço, consiste basicamente em cuidar dos outros como o centro da persuasão. O *logos*, o *pathos* e o *ethos* deveriam ter como fio condutor o amor incondicional e desinteressado do líder. O exemplo de nosso Senhor, que nos amou até o fim, morrendo por nós, mostra que qualquer tentativa de persuadir ou convencer os outros é sempre possível, quando o amor a rodeia. O amor é o que leva as pessoas a seguir o que dizem seus líderes. Os discípulos obedeciam a Cristo porque o amavam. Os Irmãos amavam Champagnat e faziam o que ele pedia. Como Cristo, Champagnat ou qualquer líder autêntico, os líderes servidores sabem que existem boas sementes em cada criatura de Deus. Regam-nas e esperam, pacientemente, que cresçam e deem frutos de amor e serviço.

PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

O exemplo de Cristo nos deixa com algumas questões que podem guiar nossa maneira de utilizar a persuasão, enquanto líderes maristas, em nossas comunidades, famílias, escolas e outros locais de trabalho.

1. Qual deveria ser o nosso estilo de persuasão marista, na prática da liderança? Coação ou ponderável persuasão?
2. Qual é a importância dessa maneira marista de persuadir em nossa liderança?
3. Como os líderes maristas colocam em prática esse estilo de persuasão?
4. Existem exemplos desse estilo de persuasão marista, em nível local, provincial ou congregacional?
5. Quais são os desafios e as vantagens desse estilo de persuasão marista, numa família multicultural e internacional ou global como a nossa?

REFERÊNCIAS

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations**. Hoboken: Jossey-Bass, 2017.

BURKE, W. W. **Organization change**: Theory and practice. 4. ed. Newbury Park: SAGE, 2014.

COLLINS, W. Leading like a servant. **Australian Educational Leader**, v. 37, n. 4, p. 40-41, 2015.

DEUTCHMAN, A. **Change or die**: The three keys to change at work and in life. Nova York: HarperCollins, 2007.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: The rest of the story. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 362-377, 2008.

GANDZ, J. On leadership: Cherish the resistors. **Ivey Business Journal**, v. 72, n. 4, p. 1-3, 2008.

GORDON, H. R. D.; XING, X. Servant-Leadership during the COVID-19 crisis: Implications for CTE. **CTE Journal**, v. 8, n. 2, p. 2, 2020.

GREENLEAF, R. K. **The servant as leader**. Westfield: The Greenleaf Center, 2008.

GREENWOOD, L. H. G. (ed.). **Aristotle Nichomachean Ethics**: Book Six, with essays, notes, and translation. Cambridge: The University Press, 1909.

MICHELMAN, P. Overcoming resistance to change. **Harvard Management Update**, v. 12, n. 7, p. 3-4, 2007.

MILNER, S, J.; KIRKPATRICK, R. (ed.). **Niccolò Machiavelli**: The Prince and other political writings. London: J. M. Dent, 1995.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: Theory and practice. Newbury Park: SAGE, 2021.

SPEARS, L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **The Journal of Virtues & Leadership**, v. 1, n. 1, p. 25-30, 2010. Disponível em: https://www.spearscenter.org/46-uncategorised/136-ten-characteristics-of-servant-leadership. Acesso em: 16 maio 2022.

VAN DIERENDONCK, D.; PATTERSON, K. **Practicing servant leadership**. Nova York/Londres: Cham Springer International Publishing/Palgrave Macmillan, 2018.

CAPÍTULO 8



Um líder que escuta

Ir. Norbert Mwila
Provincial da África Austral

> *Um verdadeiro servidor natural responde automaticamente a qualquer problema, escutando* primeiro. *Quando se é um líder, esta circunstância faz com que a gente seja considerado como um servidor e*m primeiro *lugar. (GREENLEAF, 1998, p. 17)*

O XXII Capítulo Geral de 2017 pede que assumamos uma liderança profética e de serviço que acompanhe, em todo momento, a vida e a missão maristas. Ser um líder de serviço implica em atuar como uma luz que guia os outros para que as decisões sejam tomadas conjuntamente e estejam centradas e motivadas em Cristo. "Cristo que recebeu toda a autoridade do Pai, converteuse em servidor, ao lavar os pés a seus discípulos, tornandoos participantes de um novo modelo de autoridade, em forma de serviço." (Constituições, n. 87).

Os personagens bíblicos mencionados, em continuação, constituem exemplos de liderança servidora ou de serviço. Ilustram o tipo de pessoas que somos chamados a ser e o que somos chamados a fazer.

João Batista

A vida e a missão de João Batista (2 a.C.–28 d.C.) oferecem uma lição essencial para todo o líder profético com vocação de serviço e de escuta. "Houve um homem enviado por Deus. Seu nome era João. Ele vinha como testemunha, para dar testemunho da luz, para que todos cressem por meio dele." (Jo 1, 67). Era um mensageiro e profeta enviado por Deus para preparar o caminho do Senhor, endireitar seus caminhos. Era plano de Deus revelar-se através de seu Filho encarnado, do qual João dava testemunho.

A mensagem inspiradora fundamental de João era que a luz verdadeira, que ilumina todo homem, vinha ao mundo (cf. Jo 1, 67). João estava atento à mensagem e à missão de Jesus. Dava prioridade às instruções de Jesus e não à sua própria opinião. Quando Jesus se dirigiu a João para que

batizasse, o próprio João se questionou se era correto que ele batizasse a Jesus. João percebia que Jesus era um ser superior.

João era muito franco sobre sua identidade em relação a Jesus. Os judeus de Jerusalém enviaram sacerdotes e levitas para perguntar-lhe quem ele era. Principalmente porque ele batizava, fato pelo qual suspeitavam que poderia ser o Messias. Com toda humildade e franqueza, respondeu: "Eu batizo com água; no meio de vocês há alguém que não reconheceis, ele vem depois de mim, e não sou digno de desatar-lhe a correia das sandálias" (Jo 1,26-27).

João também se referia a Jesus como aquele que deveria crescer, enquanto ele mesmo teria que diminuir. A liderança nem sempre se baseia na autoridade: os líderes servidores centram-se nas pessoas que lhes são confiadas e se esforçam por ajudá-las. Eles têm sentido ou senso comum e sabem o que é prioridade.

Ante a serena insistência de Jesus para que fosse João quem o batizasse, este aceitou o pedido sem objeção. A vontade de Jesus, na vida de um discípulo, deve primar sobre a vontade e o desejo de quem quer que seja.

Em outra ocasião, João viu Jesus passar e indicou a seus discípulos que deviam seguir a Jesus: "Este é o Cordeiro de Deus."(Jo 1,35). Sua visão e seu foco centravam-se no essencial. Aqui, João mostra honestidade e integridade. Indicando o Cordeiro, arriscava-se a "perder discípulos." Os líderes de serviço têm um sentido do dever, em relação às pessoas confiadas a seu cuidado. As decisões são tomadas em favor do bem comum e não por interesse próprio e egoísta.

Foi graças à sua integridade, que João disse sem temor a verdade ao rei Herodes o que lhe valeu a prisão e, finalmente, a morte. João disse a Herodes: "Não te é lícito ter a mulher de teu irmão" (Mc 6,18).

Os líderes servidores devem escutar e expressar a verdade que deve

ser dita, mesmo que doa, que seja difícil e custe a própria vida. "Nossas vidas começam a terminar, no dia em que guardamos silêncio sobre as coisas que importam", dizia Martin Luther King Jr. (1929-1968).

João Batista, conhecendo perfeitamente a verdade, foi capaz de questionar o *status quo*: tinha que ser feito. Ele liderou mediante o exemplo: as pessoas puderam imitar os valores pelos quais ele lutava, isto é, a integridade, o respeito e o compromisso. João ensinou a seus discípulos não apenas pelo que dizia, mas pela coragem à toda prova, que testemunhou embora lhe tenha custado a vida.

Maria, a mãe de Jesus

Era uma jovem que escutou a mensagem do anjo e acedeu com humildade, fé e com corajosa generosidade. "Eis aqui a escrava do Senhor; façase em mim, segundo a tua palavra" (Lc 1,38). Maria é uma mulher inspiradora: escuta e tenta entender, para depois aceitar com absoluta liberdade, que se fizesse a vontade de Deus, em sua vida. Sua receptividade e disponibilidade para executar a missão que lhe fora confiada devem influir em nossas atitudes e valores, com respeito à vida e à missão maristas.

Servimos os demais, quando encorajamos a prática da atenção e a escuta dos demais, tal como fez Maria. "Nossas vidas, enquanto líderes serviçais, começam quando sintonizamos uns com os outros e partilhamos uma comunicação, num espaço de reciprocidade" (ZISA, 2013).

Os líderes servidores nos recordam a importância de escutar e de prestar atenção a toda mensagem que se lhes comunica. Em Maria, é possível ver com clareza que conservava as coisas e as ponderava em seu coração. Trata-se de uma atitude vital em que a escuta nos permite olhar para nosso interior e adquirir maior consciência da forma correta a seguir, bem como evitar barreiras que inibem a capacidade de escutar efetivamente.

Nas bodas de Caná, quando Maria ordena aos serventes fazer o que Jesus dissesse, atua como Mãe sensível e compassiva, ante as necessidades dos demais. Sua intervenção e sua liderança se baseiam em sua capacidade de escutar e de perceber as necessidades de outros, que estão além dela. Com essa sensibilidade positiva, lidera mediante seu exemplo.

"Quando chegaram, subiram para a sala superior, onde se alojavam. [...] Todos eles perseveravam unânimes na oração, junto com algumas mulheres e Maria, a Mãe de Jesus, e com seus irmãos" (At 1,13s.). Os líderes de serviço priorizam os momentos de oração diária, seja de forma individual ou em comunidade. Sob a influência do Espírito e em presença de Maria, que é a primeira Superiora do Instituto, somos capazes de fazer um grande bem e de oferecer apoio e encorajamento, em nossa missão na Igreja. Desempenhamos o papel de farol: um modelo de esperança na sociedade, nestes tempos difíceis e momentos de incerteza.

Marcelino

Como Maria na Igreja primitiva, Marcelino acompanhou os primeiros irmãos com atenção, delicadeza e equanimidade. Irmão entre os irmãos, quem é chamado a exercer o serviço da autoridade busca, como o mesmo Senhor, "não ser servido, mas servir", segundo a finalidade do Instituto. Com esse espírito, assume a responsabilidade de mandar, quando é necessário, mas, antes de tudo, promove o discernimento, a escuta e o diálogo fraterno, para edificar uma autêntica fraternidade, semente do Evangelho. (Constituições, n. 87)

Quando a nova comunidade de La Valla foi tomando forma, Marcelino deixou a paróquia para unir-se à comunidade dos Irmãos, em seus humildes aposentos. Foi um gesto muito significativo: desejava estar com eles, partilhando sua vida, como líder de serviço. Compartilhou sua existência tanto em La Valla como em L'Hermitage e dedicou-se a serviço dos Irmãos. Para eles, dizia:

> Vivo só para vós; cada dia, peço a Deus dar-vos tudo o que seja verdadeiramente bom para vós; eu daria tudo, inclusive, a custo dos maiores sacrifícios, para conseguilo para vós. (FURET, 1989, p. 460)

Marcelino cultivava o diálogo fraterno com os Irmãos. Em março de 1822, um antigo aspirante de La Salle pediu para ser admitido no grupo marista com Champagnat. O fundador teve suas dúvidas, mas, finalmente, acedeu com reticências, quando o jovem lhe prometeu trazer outros aspirantes a La Valla. Depois de algumas semanas, voltou com um grupo (que ele enganara dizendo que os levava ao noviciado de La Salle), pedindo, novamente, a admissão, tanto para si como para o resto do grupo. Nesse momento, Marcelino estava sofrendo gravíssima falta de vocações e viu-se sumamente tentado de aceitá-los. Não estava seguro sobre o que fazer, nessa situação, pelo que reuniu os Irmãos mais idosos da comunidade para pedir-hes conselho. Um líder servidor dá valor às opiniões daqueles que estão a seu encargo.

Uma escuta atenta e a capacidade de interpretar os sinais dos tempos caracterizaram a vida de Marcelino. Estando consciente da falta de escolarização, em sua região rural, "preocupou-se por oferecer melhores oportunidades educativas às crianças e aos jovens. Interessou-se também por ajudar e fomentar seu desenvolvimento religioso e sua experiência do amor de Deus" (SAMMON, 2013).

Um ouvido atento e humildade na liderança de servidor

> *A escuta é também a clave através da qual os líderes mostram respeito e apreço para com os demais. (RUSSEL, 2001, p. 80)*

Jesus amava a quantos o seguiam. Foi Salvador e líder de serviço, por excelência. Estava entre seus discípulos não para ser servido, mas para servir (Lc 22,27). O enfoque, com que Jesus afrontava a liderança, questionava e perturbava as consciências dos líderes religiosos de seu tempo.

Para nós, maristas, o avental é um símbolo adequado de nosso serviço missionário. Na Carta aos Filipenses, podemos ler: "O Senhor despojou-se de si mesmo, tomando a condição de escravo, e assim, humilhou a si mesmo, feito obediente até a morte, e morte de cruz." (Fl 2,78).

Cristo deu um impressionante exemplo de serviço, ao lavar os pés de seus discípulos, na Última Cena:

> Depois que lhes lavou os pés, retomou o manto, voltou à mesa e lhes disse: "Compreendeis o que vos fiz? Vós me chamais o Mestre e o Senhor e dizeis bem, pois eu o sou. Se, portanto, eu, o Mestre e o Senhor, vos lavei os pés, também deveis lavarvos os pés uns aos outros. Deivos o exemplo para que, como eu vos fiz, também vós o façais." (Jo 13,12-15)

O Plano Estratégico da Administração Geral (2017-2025) afirma: "Procuramos crescer nas seguintes qualidades: serviço, alegria, simplicidade, respeito, compaixão e integridade. Junto com elas, reservamos um lugar privilegiado ao acompanhamento, ao espírito de equipe, à inovação e ao diálogo". Nesta linha, Russel e Stone (2002) afirmavam que a escuta é o componente essencial de qualquer outro atributo de um líder de serviço, incluída a demonstração de respeito, o apreço aos demais, o desenvolvimento da confiança, a delegação de autoridade e a responsabilização dos outros.

A arte da escuta na liderança de serviço

Segundo minha experiência, na função da liderança, ter um ouvido atento traz um enorme valor ao reconhecimento da dignidade da outra pessoa.

"De acordo com os escritos de Greenleaf, um líder de serviço deve mostrar diversas qualidades especiais, como a escuta receptiva, a persuasão, a articulação e a comunicação de ideias de modo efetivo" (RENNAKER, 2008, p. 82). Greenleaf continua indicando que a disposição para a escuta

de um líder faz com que seus seguidores o identifiquem como um líder servidor.

Em sua obra *Empowerment of others* (O empoderamento dos outros), Kiechel (1995) citando uma entrevista com Rosenblum, escreve o seguinte: "No coração da liderança de serviço encontra-se uma atitude receptiva e uma capacidade de escutar e falar que torna participantes as pessoas diretamente afetadas pelas decisões a serem tomadas" (apud RENNAKER, 2008, p. 125).

Gostaria de concluir com as palavras inspiradoras do Papa Francisco, em 24 de janeiro de 2016, sobre a escuta e seu papel fundamental, em todos os processos humanos, comunicativos e de liderança:

> (...) É fundamental escutar. Comunicar significa partilhar, e para partilhar é necessário escutar, acolher. Escutar é muito mais do que ouvir. Ouvir referese ao âmbito da informação; escutar, no entanto, evoca a comunicação e necessita proximidade. A escuta nos permite assumir a atitude justa, deixando para trás a tranquila condição de espectadores, usuários e consumidores. Escutar significa ainda ser capazes de trocar perguntas e dúvidas, de percorrer um caminho ao lado do outro, livrar-se de toda presunção de onipotência e de pôr, humildemente, as próprias capacidades e os próprios dons a serviço do bem comum.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

As perguntas que seguem podem ser uma ferramenta útil para conseguir uma relação mais harmoniosa e interpessoal entre um líder servidor e um seu seguidor.

1. Que razões nos levam a cultivar, conscientemente, um ouvido mais atento, aberto e disposto a escutar?
2. Que efeitos produz um ouvido atento e aberto, na liderança de serviço?
3. Finalmente, que efeitos produz uma escuta atenta e acolhedora, sobre as pessoas que servimos ou com as quais trabalhamos?

REFERÊNCIAS

FRANCISCO, Papa. **Comunicação e misericórdia**: Um encontro fecundo. Mensagem de sua Santidade Papa Francisco para o 50º Dia Mundial das Comunicações Sociais. Vaticano, 24 de jan. de 2016. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/communications/documents/Papa-francesco_20160124_messaggio-comunicazioni-sociali.html. Acesso em: 16 maio 2022.

FURET, J.-B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat.** São Paulo: Loyola, 1999.

GREENLEAF, R. K. **The power of servant leadership**. Oakland: Barrett-Koehler, 1998.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas**. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Mensagem do XXII Capítulo Geral:** Caminhemos como família global. Roma: Casa Generalizia, 2017.

KIECHEL III, W. The leader as servant. *In*: SPEARS, L. C. (ed.), **Reflections on leadership**: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. Hoboken: Wiley & Sons, 1995, p. 121-125.

RENNAKER, M. **Listening and persuasion**: Examining the communicative patterns of servant leadership. 2008. Tese (Doutorado, Regent University). UMI No. 3309285. ProQuest LLC.

RUSSELL, R. F. The role of values in servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 2. p. 76-83, 2001. Disponível em: http://DOI.org/10.1108/01437730110382631. Acesso em: 16 maio 2022.

RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 2, p. 145-157, 2002.

SAMMON, S. D. **Um coração sem fronteiras.** São Paulo: Loyola, 2000.

ZISA, J. **Listen to serve**: servant leadership and the practice of effective listening. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership. Westfield, 20 de jun. de 2013. Disponível em: www.greenleaf.org/listen-to-serve-servant-leadership-and-the-practice-of-effective-listening/. Acesso em: 30 de jan. de 2020.

ZISA, J. **Marylhurst Center for Servant Leadership**. 20 jun. 2003. Disponível em: https://www.greenleaf.org/listen-to-serve-servant-leadership-and-the-practice-of-effective-listening/. Acesso em: 16 maio 2022.

CAPÍTULO 9



Sentinelas da aurora:
Pre-ver: a imaginação profética

Ir. Emili Turú
Superior-Geral
(2009-2017)

Era o ano de 1993. No final do Capítulo Geral, fui convidado a gravar algumas palavras para um vídeo para as comunidades maristas de língua espanhola. Não me lembro de nada que disse naquela gravação. Mas até hoje continua a ressoar em mim a mensagem do Irmão que gravou antes de mim e que pude ouvir ao vivo: Irmão Basílio Rueda.

Lembro-me que naquela época fiquei muito surpreso quando ele disse - com a serenidade que o caracterizava, mas com equilíbrio - que profundas mudanças estavam ocorrendo no Instituto. Da minha falta de experiência e ingenuidade, perguntei-me do que exatamente ele estava falando.

Em 2017, 24 anos depois daquela gravação, já tive tempo de entender o alcance das palavras do Irmão Basílio. Em preparação para a festa de São Marcelino, quis recuperar aquele vídeo, que incorporamos na minha própria mensagem. É assim que começam as palavras do Irmão Basílio:

> Creio que a mensagem que se deve transmitir aos Irmãos, especialmente o coração da mensagem, é dizer-lhes que o Instituto está passando por uma espécie de virada na história. Uma virada que será marcada por uma fidelidade mais profunda e, ao mesmo tempo, por mudanças muito importantes. (Citado por Turú, 6 de junho de 2017)

Creio que o Irmão Basílio encarnou muito bem uma característica da liderança profética e servidora da qual trataremos nas páginas que se seguem: a previsão. Como veremos, é uma habilidade difícil de ser expressa em uma única palavra[1], pois é uma experiência que vai muito além das definições do dicionário[2].

Quando muitos de nós no Instituto não enxergavam além de nossa limitada área de missão, com pouca visão global e de futuro, o Irmão Basílio antecipou um momento de grandes mudanças e lembrou a todos "a necessidade de dar uma virada muito importante em nossas vidas, nossas comunidades, nossas obras".

A capacidade de previsão acompanhou o Irmão Basílio, de maneira muito clara, ao longo de seus 18 anos como superior geral. Mas também se manifestou antes, o que sem dúvida influenciou sua eleição como líder do Instituto, na turbulenta década de 1960.

Mais de uma vez me perguntei como o Irmão Basílio conseguiu preservar sua serenidade e clarividência (outro sinônimo de previsão), quando aparentemente o Instituto estava afundando. Em 1985, quando terminou seu mandato, havia 3.594 Irmãos a menos do que quando começou em 1967. Como pôde manter o ritmo por tantos anos, em meio a vozes de desconfiança e resistência? Como não desanimar e se perguntar se a direção tomada foi a certa?

É sobre essa capacidade que queremos falar nas páginas que se seguem. Uma habilidade muito importante, difícil de conviver e certamente não fácil de descrever. É provavelmente por isso que é uma característica pouco estudada, como Larry Spears (2000), um grande estudioso da obra de Greenleaf, reconheceu: "A prospectiva continua sendo uma área amplamente inexplorada nos estudos de liderança, mas que merece atenção especial" (p. 4).

1. A previsão como uma dinâmica estrutural essencial da liderança

Faremos nossa primeira abordagem sobre o significado dessa habilidade de liderança da mão de Greenleaf. De acordo com este autor:

a) A previsão é o que guia o líder

> Muitos que estão em uma posição de liderança não lideram realmente, eles apenas reagem aos eventos conforme eles se desenvolvem. Mais de uma vez, ouvi líderes dizerem que se sentem bombeiros, correndo e apagando incêndios, sem tempo para reflexão silenciosa.

> Existem abundantes exemplos atuais de perda de liderança decorrente da falta de previsão do que poderia ter sido razoavelmente previsto e da falta de ação baseada nesse conhecimento, enquanto o líder ainda estava livre para agir. (2002, p. 40)

Greenleaf viu a previsão como parte do compromisso ético do líder. E, portanto, segundo ele, não ser capaz de prever eventos ou recusar-se a fazê-lo, deve ser considerado antiético.

b) O líder visionário: historiador, analista, profeta

"O Líder é ao mesmo tempo, historiador, analista contemporâneo e profeta, não três papéis separados. Assim é o líder quando age, todos os dias de sua vida" (2002, p. 39). Historiador, porque aprende com o passado; analista porque estuda em profundidade o momento atual; profeta porque intui o futuro.

> O prudente é aquele que pensa constantemente no agora como um conceito em movimento em que o passado, o presente e o futuro são uma unidade orgânica. E isso requer viver com um tipo de ritmo que promove um alto nível de percepção intuitiva em toda a gama de eventos, desde o passado indefinido, passando pelo momento presente, até o futuro indefinido. (2002, p. 39)

c) Prospectiva, uma questão de confiança

Como manter a calma - Greenleaf pergunta - quando abunda incerteza neste mundo turbulento em que temos vivido? É uma questão de confiança ou fé. Porque o líder que pratica a previsão acredita que se ele enfrenta uma situação com experiência suficiente e a percepção necessária no nível consciente, então, no momento certo, o **insight intuitivo** necessário para um desempenho ideal será obtido.

> Você tem que passar pelas etapas do processo criativo, o que requer que você permaneça com a análise consciente tanto quanto possível, e então se retire, liberando-se da pressão analítica, mesmo que apenas por um momento, com plena confiança de que você será capaz de fazer isso a solução certa virá. (2002, p. 39)

Concluindo, podemos dizer que Greenleaf vê o líder previdente como alguém que sabe combinar reflexão e estudo com intuição, como em qualquer arte. A tomada de decisão, por exemplo, é mais do que um processo lógico, embora não o exclua. "A forma de alguns eventos futuros pode ser calculada, a partir de dados de tendência. Mas geralmente há uma lacuna de informação que deve ser preenchida e, portanto, as condições que favorecem a intuição devem ser cultivadas" (2002, p. 38).

Uma vez que os dados foram analisados com cuidado e profundidade, não se precipita a tomada de decisão, mas se tenta ver a realidade de outro ponto de vista, que podemos chamar de percepção intuitiva, e no final talvez se tome uma decisão que, aparentemente, irá dar errado contra dados previamente estudados.

Pense no Papa João XXIII quando ele convocou o Concílio Ecumênico Vaticano II. Um bom grupo de cardeais da cúria romana, muito influente, tentou dissuadir o Papa com todas as suas forças. E certamente havia dados objetivos que fariam qualquer pessoa duvidar da oportunidade de tomar uma decisão desta magnitude. O Papa estudou, ouviu, rezou, e no dia 25 de janeiro de 1959, três meses depois de sua eleição, convocou o Concílio em frente ao Colégio Cardinalício, que "o acolheu com expressões de alegria e votos fervorosos" (JOÃO XXIII, 1960, AAS 52, p. 433), nas palavras do próprio Papa, embora suspeitemos que as expressões de alegria não foram muitas.

Assim que João XXIII compreendeu que era necessário um Concílio, nada o deteve, apesar de todas as dificuldades, que não eram poucas. É muito interessante observar as palavras que usou para se referir a essa

decisão: "A inspiração do Altíssimo parece-nos o pensamento, que desde o início do nosso pontificado brotou em nossa mente, como uma flor da primavera imprevista, de convocar um Concílio Ecumênico" ((JOÃO XXIII, 1960, p. 433). Inspiração do Altíssimo e da flor da primavera imprevista. Uma *"intuição profética"*, de acordo com o Papa Francisco (2013). Uma bela forma de definir a previsão: a intuição profética, que surge como um presente inesperado e é recebida como inspiração.

A capacidade de agir dessa forma é, segundo Greenleaf, "a dinâmica estrutural essencial da liderança" (2002, p. 39). Qualidade que reconhecemos no Papa João XXIII quando convoca o Concílio, ou em Marcelino Champagnat quando decide iniciar o Instituto Marista em 2 de janeiro de 1817. Mas é importante esclarecer que a firmeza destes dois homens de Deus não deve confundir-se com o orgulho de quem acredita ter todas as respostas ou com a teimosia de quem vai em frente com suas ideias sem ouvir ninguém.

Peter Senge (2002) nos lembra disso no epílogo que escreveu para a edição do 25º aniversário do livro Greenleaf, ao qual temos nos referido repetidamente. Citando o filósofo Eric Hoffer, ele enfatiza que a distinção fundamental entre compromisso e fanatismo é a incerteza.

> Um fanático está seguro. Um fanático tem a resposta. Um fanático sabe o que realmente está acontecendo. Um fanático tem o plano. Quando você entende isso, percebe que o preconceito não se limita apenas às franjas extremas da sociedade civilizada. O fanatismo está vivo e atuando na sociedade em geral. Surge em todos os tipos de posições de autoridade. Na verdade, eu diria que é o primeiro e mais fundamental abuso de todas as posições de autoridade. (SENGE, 2002, p. 353)

E prossegue:

> Greenleaf também entendeu isso. Em sua discussão sobre compromisso, ele afirma: "Em última análise, é preciso tomar decisões. Talvez alguém escolha o mesmo objetivo ou hipótese repetidamente. Mas é sempre uma escolha nova e aberta, e sempre sob a sombra de dúvidas." Está sempre sob uma sombra de dúvida. Do meu ponto de vista, todo compromisso verdadeiro vive no domínio da dúvida. (p. 354)

Haveria inúmeros exemplos tirados da vida do Padre Champagnat que nos mostrariam aquela abertura de espírito do nosso fundador. Uma serena certeza interior de que estava seguindo a vontade de Deus, mas aberto à possibilidade de estar errado.

2. *Presencing*

Além dos estudos feitos por Greenleaf sobre essa habilidade de liderança chamada previsão, houveram outras abordagens para o conceito, embora usando outros termos.

Considero particularmente significativa a contribuição de um grupo de estudiosos do desenvolvimento organizacional, que publicou em conjunto um livro intitulado *Presença,* em 2004 (SENGE et al.).

Na origem dessa reflexão está a observação de Peter Senge a propósito de seus alunos no MIT. Ele ofereceu a todos eles os mesmos instrumentos e métodos de mudança organizacional, muitos deles reunidos em seu famoso livro *A Quinta Disciplina* (SENGE, 1990/2006), mas os resultados foram muito diferentes, dependendo da pessoa que os aplicou. Por que os mesmos instrumentos foram eficazes nas mãos de alguns e totalmente ineficazes nas mãos de outros?

Otto Scharmer aceitou o desafio de responder a essa pergunta e realizou pesquisas, entrevistando 130 líderes, empreendedores e inovadores, além de participar ativamente de processos de mudança em empresas, governos e comunidades. O resultado do estudo encontra-se no livro coletivo *Presença* e em outro livro, escrito apenas por Scharmer (2009), intitulado *Teoria U.*

Uma conclusão importante a que chegou o autor da *Teoria U* foi que a liderança teve sucesso ou não dependendo da qualidade da atenção e da intenção que o líder deu à situação na qual ele teve que intervir.

> Dois líderes nas mesmas circunstâncias, fazendo a mesma coisa, podem produzir resultados completamente diferentes, dependendo do local interno a partir do qual cada um opera. Aprendi isso com o falecido Bill O'Brien, que era o CEO da Hanover Insurance. Quando lhe pedi para resumir sua experiência de aprendizado mais importante para liderar uma mudança profunda, ele respondeu: "O sucesso de uma intervenção depende da condição interna da pessoa que intervém." A natureza desse lugar interno nos líderes é um mistério para nós. (SCHARME, 2008, p. 52-59)

O que faz a diferença em qualquer intervenção, então, não é o que é feito ou como é feito, mas quem age: "quem somos e o lugar ou fonte interna a partir da qual operamos, tanto individualmente quanto coletivamente" (SENGE et al., 2004, p. 5). Isso é o que Scharmer chama de "ponto cego", porque a maioria dos líderes ou estudiosos param no que fazer ou como fazer, mas ignoram esse "lugar ou fonte interna" a partir da qual agem, e isso os torna muito ineficazes para alcançar profundidade e mudanças duradouras.

Greenleaf destacou a importância fundamental da previsão para a liderança; a nova perspectiva desenvolvida pelos autores de *Presença* consiste na atenção que deram à origem dessa habilidade e, portanto, a como cultivá-la. Na verdade, o título do livro já indica a forma de o fazer: a presença. Uma palavra muito querida pela tradição marista, e que se refere tanto a

viver conscientemente o momento presente ("viver na presença de Deus"), quanto a estar perto das pessoas, especialmente das crianças e jovens que nos são confiados ("estar presente").

Quando essa presença é vivida de forma profunda, conduz a uma experiência profunda que é muito difícil de exprimir em palavras, como já dissemos, quando se fala de previsão. Por isso se inventou a palavra *presencing* que não existia na língua inglesa, e que é a soma das palavras "presence" (presença) mais "sensing". Em espanhol acho que a combinação dos verbos testemunhar e pressentir poderia captar o significado do que está sendo expresso, mas neste texto usaremos a palavra inglesa.

"O verdadeiro desafio para entender *presencing* não está no fato de ser uma palavra abstrata, mas na sutileza da experiência" (SENGE, et al., 2004, p. 89).

Que experiência é essa? Os autores de *Presença* passam a identificá-la com a experiência mística, que se expressa de diferentes formas, de acordo com as diferentes tradições religiosas (SENGE et al., 2004, p. 14), mas que também têm em comum um processo de abandono como uma experiência de presença ou comunhão profunda, que nos permite ver a realidade como ela é e o futuro como ele emerge.

> Escolhemos o termo *presencing* para descrever esse estado porque se trata de tornarmo-nos totalmente presentes, tanto para o espaço ou campo maior ao nosso redor, quanto para uma compreensão mais ampla de si mesmo e, em última análise, para o que está emergindo por meio de nós. (SENGE et al., 2004, p. 91)

Dung Q. Tran e Larry C. Spears questionam, em um artigo escrito em conjunto, se, considerando as características da previsão, não é uma habilidade com a qual deve nascer, deixando entender que se você nascesse com isso seria melhor para você e que, se não, você não pode fazer nada. Na verdade, eles afirmam que "todas as outras características podem ser de-

senvolvidas conscientemente" (2009, p. 80), da qual se deduz que a previsão não pode ser desenvolvida: você tem ou não tem.

É muito difícil para mim aceitar essas afirmações, pois estou convencido de que todas as pessoas nascem com essa capacidade potencial e que, como todas as outras, a pessoa pode favorecer ou bloquear seu desenvolvimento.

Como cristão, acredito que todos somos habitados pelo Espírito de Deus e que todos podemos ser guiados por seu sopro, se permitirmos. É só estabelecer as condições de vida para que possamos acessar aquele lugar íntimo e sagrado, o "ponto cego" de que fala Otto Scharmer. E, para isto, é necessária uma certa disciplina pessoal permanente no exercício das práticas contemplativas, a começar pela meditação.

Presencing é para nós, no meu ponto de vista, um convite a viver o máximo possível no aqui e agora, e assim poder ter acesso a Deus que é presença, fonte de toda criatividade, visão, energia.

O momento atual de transição que vivemos globalmente em todos os níveis - sociedade, Igreja, Instituto -, precisa de pessoas que assumam com coragem sua própria liderança e se comprometam a criar em si mesmas as condições necessárias para que surja a clarividência, a intuição profética a serviço do outro.

3. Sentinelas da aurora

Tão importante quanto cultivar a previsão ou a intuição profética é a habilidade de compartilhá-la e comunicá-la apropriadamente ao outro.

Nesse sentido, a tradição profética do Povo de Deus nos ilumina sobre como exercer este tipo de liderança, quando se trata de iluminar o futuro e despertar esperança. De maneira particular, os profetas que surgiram em torno do exílio são tremendamente atuais, pois acompanham o

povo em momentos muito importantes de transição antes, durante e depois do exílio. Tanto Jeremias quanto o segundo Isaías usam linguagem poética porque é mais adequada para expressar suas intuições.

> A linguagem de Jeremias é livre, porosa e impressionista: ele é um poeta. (...) Os poetas não têm conselho para as pessoas. Eles apenas tentam fazer com que as pessoas vejam a vida de forma diferente. Eles não são coercitivos. Procuram apenas estimular, surpreender, sugerir e oferecer nuances, nada mais do que isto. Eles não podem fazer mais, porque estão disponibilizando um mundo que não existe além de sua imaginação; mas sua oferta desse mundo imaginativo é necessária para dar liberdade de ação. (BRUEGGEMANN, 1986, p. 23-24)

Os profetas, como poetas que são, falam de maneira porosa. Eles usam um tipo de linguagem que não se esgota depois de ouvi-la pela primeira vez. Eles deixam muitas coisas em aberto, ambíguas, que precisam ser discernidas após muita reflexão. O objetivo da linguagem porosa é deixar o poema e a realidade a que ele se refere abertos à experiência do ouvinte. Os poetas acreditam na capacidade das pessoas de dar continuidade à imagem, de finalizar o seu pensamento a partir de sua própria experiência. Não são as parábolas de Jesus um testemunho claro de que o Reino nos é oferecido por meio da imaginação, do discurso poético?

Brueggemann, falando do segundo Isaías, afirma que é "o exemplo supremo de imaginação poética desencadeada no Antigo Testamento" (1986, p. 96). E acrescenta:

> A prática da imaginação poética é o ato mais subversivo e redentor que um líder de uma comunidade de fé pode realizar entre os exilados, (...) porque tem o potencial de empoderar uma comunidade para uma ação que não será limitada por qualquer restrição imperial ou definição de realidade. (p. 96)

A poesia não descreve o que acontece. Evoca imagens e sugere percepções em Israel que só estavam disponíveis naquela poesia. Assim, a esperança é gerada. Uma esperança que permite à comunidade partir e abandonar o império dominante. Sabemos que, como diz Paul Ricoeur, "as pessoas mudam não por impulsos éticos, mas por causa de uma imaginação transformada." (BRUEGGEMANN, 1986, p. 25).

Vamos nos lembrar do uso da imaginação profética exercida por outros profetas mais próximos de nós na história. Por exemplo, Martin Luther King, quando convoca e põe em movimento milhares de pessoas proclamando que *I have a dream* (Eu tenho um sonho). Não foi um plano de ação, mas um sonho que se conectou com as aspirações de muitos outros milhares de pessoas.

Ou vamos nos lembrar das palavras poéticas do Papa João XXIII quando inaugurou o Concílio Vaticano II: "Começa o Concílio, adolescência de um exuberante dia de luz para a Igreja. Mal amanhece, e com que suavidade os primeiros raios do sol nascente acariciam nossos corações! O ar é sagrado aqui, trespassado por estremecimentos de alegria"[3]. Não só a própria convocação acendeu a esperança em muitas pessoas em todo o mundo, mas também a sua linguagem evocativa e poética, lembrando-nos que a transformação da Igreja demoraria: é só madrugada!

A imagem da alvorada também foi repetida pelo Irmão Basílio e depois dele por outros superiores gerais, reacendendo nossa esperança diante de uma realidade transfigurada, que a intuição profética já vê realizada, mas que só pode ser descrita com a sugestiva linguagem poética.

Todos os Maristas de Champagnat, a partir da liderança que nos corresponde – e isso vale absolutamente para todos – sentimo-nos chamados a deixar brotar em nós a previdência, aquela intuição profética que nos permite estar – com tantas outras pessoas no mundo - sentinelas da tão desejada alvorada de um mundo onde todos podemos viver como irmãos e irmãs.

Saber esperar, sabendo,
ao mesmo tempo, forçar
as horas daquela urgência
que não permite esperar

Pedro Casaldáliga (1984, p. 95)

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Certamente conheceu alguém que encarna ou encarnou a capacidade de previsão e que, de alguma forma, tem sido uma inspiração para você. Quais características desta pessoa você acha que mais o inspiraram? O que você pode aprender com isto para sua própria vida?
2. Se você tivesse que descrever "previsão" ou "visão profética" com suas próprias palavras, o que diria?
3. Que práticas você pode aplicar - ou continuar a aplicar - em sua vida que favorecem o desenvolvimento da previsão?
4. Do seu serviço ou responsabilidade, em que aspectos ou áreas você considera importante ser uma pessoa visionária?
5. Como você pode diversificar intencionalmente suas perspectivas e maneiras de ver o mundo ou sua instituição?

REFERÊNCIAS

BRUEGGEMANN, W. **Hopeful imagination**: Prophetic voices in exile. Minneapolis: Fortress Press, 1986.

CASALDÁLIGA, P. **Fuego y ceniza al viento**: Antología espiritual. Maliaño: Sal Terrae, 1984.

FRANCISCO, Papa. **Palavras na Peregrinação da Diocese de Bérgamo no 50º Aniversário da morte do Papa João XXIII**. Vaticano, 3 de jun. de 2013. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2013/june/documents/Papa-francesco_20130603_diocesi-bergamo.html. Acesso em: 16 maio 2022.

GREENLEAF, R. **Servant-leadership***:* A journey into the nature of legitimate power and greatness. Ed. do 25º aniversário. *In*: SPEARS, L. C. (org.). Mahwah: Paulist Press, 2002.

JOÃO XXIII, Papa. Motu proprio Superno Dei. **AAS – Acta Apostolicae Sedis**, v. 52, s. 3/2, p. 433-437, 1960. Disponível em: https://www.vatican.va/archive/aas/documents/AAS-52-1960-ocr.pdf. Acesso em: 16 maio 2022.

SCHARMER, C. O. **Theory U**: Leading from the emerging future. 2. ed. Oakland: Berrett-Koehler, 2016.

SCHARMER, C. O. Uncovering the blind spot of leadership. **Leader to Leader**, v. 47, p. 52-59, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1002/LTL.269. Acesso em: 16 maio 2022.

SENGE, P. et al. **Presence**: Human purpose and the field of the future. Cambridge: Society for Organizational Learning, 2004.

SENGE, P. M. Afterword. *In*: GREENLEAF, R. **Servant-leadership***:* A journey into the nature of legitimate power and greatness. Ed. do 25º aniversário. Mahwah: Paulist Press, 2002. *E-book*.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: The art and practice of the learning organization. 2. ed. Nova York: Doubleday, 2006.

SPEARS, L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **The Journal of Virtues & Leadership**, v. 1, n. 1, p. 25-30, 2010. Disponível em: https://www.spearscenter.org/46-uncategorised/136-ten-characteristics-of-servant-leadership. Acesso em: 16 maio 2022.

TRAN, D. Q.; SPEARS, L. C. The common good and servant-leadership. **International Journal of Servant-Leadership**, v. 13, n. 1, p. 80, 2019.

TURÚ, E. **Dar un giro muy importante a nuestras vidas**. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2017. 1 vídeo [9:55]. Disponível em: https://youtu.be/tKMLnneQyOA. Acesso em: 16 maio 2022.

Notas

[1] *Previsión* é a palavra normalmente usada em espanhol para traduzir previsão nas obras de Greenleaf. Mas, na verdade, o próprio Greenleaf usou as palavras *foresight* (previsão) e *prescience* (presciência) (*Cambridge Dictionary* & RAE, 2021).

[2] Cambridge Dictionary. "A previsão é a capacidade de julgar corretamente o que vai acontecer no futuro e planejar suas próprias ações com base nesse conhecimento. O Dicionário da Real Academia Espanhola dá diferentes significados para a palavra previsão: ver com antecedência; saber, conjeturar por alguns sinais ou indícios o que deve acontecer; arranjar ou preparar meios contra futuras contingências".

[3] *A Gaudet Mater Ecclesia* foi totalmente redigida pessoalmente pelo Papa, segundo Dom Loris Capovilla, que foi seu secretário pessoal. O texto que aqui trazemos é o oferecido pelo bispo Capovilla, que preserva o tom poético original, e que se perdeu quando foi traduzido para o latim (a única língua oficial na época), e novamente traduzido para o italiano e outras línguas. Cf. *Tantum aurora est. Conversazione dell'arcivescovo Loris Francesco Capovilla na Basílica de Sant'Eufemia di Piacenza*. (28 de outubro de 2009).

CAPÍTULO 10



Administração e gestão na liderança servidora

Ir. Libardo Garzón Duque
Ecônomo-Geral
(2015-2021)

Os encarregados dos bens a serviço do Instituto zelam por eles inspirados pela missão que assumem no seio da Igreja. Em sua gestão, se preocupam com o bem comum, a justiça, a pobreza, a caridade e a missão do Instituto. (Constituições, n. 101)

Introdução

Esta reflexão pretende ser um retrato da ampla esfera da prática da administração, sob a ótica da liderança servidora. Para isso, são tomados elementos do Evangelho, alguns documentos atuais da Igreja, da tradição marista, da própria experiência e algumas contribuições sobre a forma de recriar a arte da administração a serviço das necessidades dos outros.

Uma das características de um bom líder é sua visão administrativa. Quando o líder de uma Instituição, apesar de possuir excelentes aptidões pastorais, carece de elementos administrativos, cria-se uma grande confusão, por vezes com profundas repercussões na gestão, tanto do talento humano como dos restantes recursos a serviço da Instituição. A maneira como você exerce liderança tem um forte impacto em todas as organizações, portanto, requer muito mais do que boa vontade. Todas as formas de liderança são baseadas em três ingredientes básicos: caráter, gestão e experiência (GINI; GREEN, 2014).

Por falar em administrar...

A palavra "administrar" é composta de duas partes: "ad" e "ministro". O prefixo "ad" significa "para", e a raiz "ministrando" significa "servindo" (TAYLOR, 2012). Quem gerencia, concentra sua vida no serviço, atende às necessidades dos outros, compartilha sua responsabilidade e multiplica sua liderança, potencializando a liderança dos outros. Em inglês antigo, a palavra *steward* significa "governanta", pessoa encarregada de administrar a casa de outra pessoa. "Atuar como gerente é atuar como "agente" de outra pessoa. A administração, portanto, sugere ser "dirigida

por outros", ser "responsável pelos outros", estar ao "serviço dos outros". Administração sempre tem a ver com os outros (GINI; GREEN, 2014). Como diz Richard Waters (2013) em sua pesquisa sobre o papel da administração na liderança, a relação entre o gestor de uma organização e seus destinatários é muito importante, uma vez que suas ações têm impacto no bem-estar econômico, social, cultural ou político, o que requer responsabilidade, prestação de contas e promoção de relações transparentes entre as partes interessadas, a fim de garantir o sucesso a longo prazo da organização.

O administrador, com uma abordagem de liderança de serviço, atende às necessidades dos outros, dando atenção especial aos mais vulneráveis. Busca o bem comum e se preocupa em cuidar do que lhe foi confiado, promovendo o desenvolvimento da instituição com uma perspectiva de futuro. Como diz o Papa Francisco, o administrador fiel e prudente tem a tarefa de cuidar atentamente daquilo que lhe foi confiado, ciente da responsabilidade que tem de salvaguardar e administrar com diligência os próprios bens, à luz da sua missão evangelizadora e com particular atenção aos mais necessitados (FRANCISCO, 2014).

Organizações são sistemas dinâmicos, nos quais cada um dos membros contribui para o desenvolvimento da missão, a partir de funções específicas. O exercício da liderança é fundamental para ajudar a harmonizar esses papéis, dependendo da visão da organização. O líder do ponto de vista administrativo motiva e impacta a organização, favorecendo a proatividade, o bom desempenho e o bem-estar social. Seu papel vai além de números, além de contabilidade, além de gestão de negócios. É inclusivo na forma de viabilizar a missão e a visão do trabalho e da organização como um todo.

O líder servidor, administrador

Cuida dos outros

Uma das características mais importantes do gerente numa perspectiva de liderança servidora é a capacidade de cuidar das pessoas das quais

se faz responsável. Como diz Morela Hernández, os líderes têm uma enorme responsabilidade de agir não apenas como cuidadores, mas também como modelos para as gerações futuras. Seu comportamento tem grande influência no desenvolvimento de futuros líderes (HERNANDEZ, 2009).

Taylor em seu artigo *El líder siervo: Un nuevo paradigma* (O líder servidor: um novo paradigma) afirma que "o estilo de liderança que se adota é baseado em sua visão de mundo, em sua perspectiva de vida" (2002, p. 10). Da mesma forma, analisa a partir de uma perspectiva cristã, algumas características do líder servidor: primeiro, compartilha sua visão e liderança com sua equipe, ele dá o exemplo e promove o esforço coletivo. Está atento às necessidades dos outros, valoriza-os e forma a sua capacidade de liderança, por meio da distribuição de processos e da tomada de decisões participativas; promove a liderança de cada um em suas próprias áreas de habilidade e destreza para a realização da visão comum; promove o desenvolvimento de sua equipe, estimula sua criatividade e ajuda a realizar seus sonhos. Desta forma, as pessoas sob sua responsabilidade sentem-se satisfeitas e fortalecem suas habilidades de liderança. Lambert (2000) citado por Taylor (2012), expressa que as pessoas em uma organização têm o direito, a habilidade e a responsabilidade de serem líderes. Por fim, cria comunidade, enriquece a vida dos outros e constrói melhores ambientes sociais, promove a comunicação saudável da vida, autonomia e liberdade; conceitos que Mateos e Camacho (2000) ampliam ao afirmar que essa liderança não cria dependência ou subordinação, não confere superioridade, nem cria patentes.

Para além do cuidado com os recursos econômicos e financeiros

O líder na perspectiva da administração gere os ativos à disposição da organização com sentido de responsabilidade, pensando no bem comum e procurando a sustentabilidade ao longo do tempo. Sente-se chamado a ir além da "simples administração", além de si mesmo, do próprio conforto e segurança (FRANCISCO, 2013). Gerencia a economia de uma perspectiva humana, uma economia que serve e não que governa (LLUCH FRECHINA, 2015), onde existe a preocupação de ajudar os pobres na solidariedade,

onde a ninguém falta o que é necessário, onde todos são respeitados e valorizados. É fundamental promover uma economia ética e finanças para a vida. Em uma sociedade onde dinheiro e poder se tornaram quase o objetivo fundamental de muitas pessoas, o Papa Francisco na *Evangelii Gaudium* nos questiona:

> É impressionante que mesmo aqueles que aparentemente têm sólidas convicções doutrinárias e espirituais tendem a cair em um estilo de vida que os leva ao apego à segurança econômica, ou a espaços de poder e glória humana que sejam buscados por qualquer meio, em vez de dar a vida pelos outros na missão. (2013, n. 80)

A Igreja nos desafia

O Papa Francisco é hoje uma das figuras mais influentes do mundo. Reconhecido como um líder participativo, ele se adapta aos contextos, reconhece as necessidades dos outros e se sente necessitado aos demais. Seus escritos são simples, compreensíveis e capturam profundamente o clamor do mundo de hoje. Ele se apresenta não tanto como alguém com autoridade, mas como alguém que precisa de ajuda: "Rezem por mim" (OSORIO CUERVO, 2019).

A Igreja convida as instituições de vida consagrada e as sociedades de vida apostólica (CIVCSVA, 2018) a gerir as obras com uma visão de futuro, fiéis à intuição carismática inicial e com significado evangélico. Isso requer pessoas com liderança, capazes de discernir e se deixarem ajudar por especialistas externos, de trabalhar com outras instituições e combinar competências e habilidades para trabalhar em rede. Nesta perspectiva, ele nos chama a promover relações baseadas em princípios de comunhão e fraternidade que nos permitam trabalhar em ações conjuntas. Isso significa coordenar e compartilhar, em nível de projeção e gestão, uma cultura e uma práxis que garantam a perenidade das obras, bem como sua eficácia evangélica e sustentabilidade econômica (CIVCSVA, 2018).

A experiência marista

O Padre Champagnat teve o apoio de outros sacerdotes. Depois que dois deles deixaram o Hermitage, após reflexão cuidadosa e longa oração, ele decidiu escrever ao arcebispo para implorar-lhe que enviasse alguém que pudesse ajudá-lo na administração dos assuntos da congregação. Ao mesmo tempo, foi ao encontro do Padre Gardette, reitor do seminário maior, para informá-lo de sua situação e pedir-lhe que mediasse com o arcebispo para atender ao seu pedido (FURET, 1999). Ele sabia que não poderia cumprir sua missão de liderança sozinho, que precisava de outras pessoas para ajudá-lo, pois o número de Irmãos e de escolas aumentava no nascente Instituto.

A experiência do Padre Champagnat e de muitos outros, vivida ao longo da história do instituto, mostra-nos numerosos testemunhos de Irmãos e leigos que, com seu estilo de liderança, moldaram a vida e a missão como as temos hoje. A sua visão e sentido de responsabilidade na forma de cumprir esta liderança face à vida e missão maristas nos leva a continuar na busca dinâmica de respostas aos apelos da Igreja e da sociedade.

Gostaria de destacar a contribuição do Irmão Filogonio, que foi um excelente líder em seu tempo. Em sua biografia conta-se que ele se destacou como educador, administrador e organizador, pela maneira como cuidava de tudo na casa, colocava tudo no seu lugar e fazia com que a ordem reinasse em tudo. Ele cuidou de seus Irmãos e seus alunos. Ele era mais que um pai, era como uma mãe, terno, delicado, meticuloso no cuidado de cada um, tanto na saúde como na doença. Ao longo de sua vida como assistente geral, soube unir autoridade caracterizada pelo respeito e pelo amor doado e sacrificado (PETITS FRÈRES DE MARIE, 1900). Isso lhe permitiu ter frutos excelentes e abundantes. O Irmão foi um promotor do extraordinário desenvolvimento que sua província teve sob seu governo. Quando começou, havia quarenta e nove estabelecimentos e duzentos e cinquenta Irmãos; em sua morte, o número de casas era de noventa e qua-

tro, e o dos religiosos quase quinhentos e cinquenta. Note-se que a partir de sua experiência escreveu o Manual Doméstico (PHILOGONE, 1874), uma espécie de vademecum da economia doméstica para uso das comunidades (LANFREY, 2018).

Na história recente, o Irmão Benito Arbués, como superior geral, escreveu uma circular na qual convidava os Maristas a administrar os bens à disposição da vida e da missão do Instituto, sentindo-se humildes administradores, e a usar métodos renovados que tornam evangelicamente eficientes a administração de ativos (ARBUÉS, 2000). Essa visão do Irmão Benito continua sendo muito desafiadora e atual.

O XXII Capítulo Geral nos convida a exercer uma liderança cada vez mais corresponsável entre Irmãos e leigos, com uma visão de família global e que renuncie a estruturas e atitudes que não a favorecem. Também nos convida a promover estratégias que permitam compartilhar os recursos humanos e financeiros a serviço da vida e da missão maristas, especialmente com as realidades emergentes. Neste sentido, o projeto "Em comunhão e solidariedade" do plano estratégico da Administração Geral, que se realiza a partir do Economato Geral, busca otimizar a gestão coordenada de recursos e a solidariedade interna que levam ao desenvolvimento de um sentido forte de interdependência e sustentabilidade da vida e missão maristas (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2018).

Finalmente, as Constituições dos Irmãos Maristas, recentemente aprovadas, nos convidam a administrar os recursos maristas de maneira transparente, responsável, eficiente, sustentável e confiável. São bens a serviço da evangelização, da solidariedade e da comunhão, segundo o nosso carisma (Constituições, n. 98).

Desafios para os líderes maristas na área administrativa

A experiência do Covid-19, assim como as múltiplas situações vividas no passado, revela a paixão dos Irmãos e leigos pela missão, sua capacidade criativa de inspirar, transmitir confiança para o futuro e concretizar respostas às necessidades, em diferentes contextos.

O XXII Capítulo Geral (2017) nos convidou a tomar consciência do papel que, como Maristas, somos chamados a assumir hoje, quando nos questionou: "Quem Deus quer que sejamos neste mundo emergente?" E "O que Deus quer que façamos neste mundo emergente?" Essas questões são apelos a continuar a ressoar profundamente, especialmente em quem, de alguma forma exerce um papel de liderança nas instituições. A liderança profética e servidora, em grande medida em consonância com os princípios do evangelho, abre uma ampla gama de possibilidades para nós, na maneira de fazer vida estes chamados de Deus em nossa missão. Os parágrafos a seguir pretendem apresentar alguns desafios, entre muitos outros, para os líderes maristas do ponto de vista administrativo.

Integridade pessoal

Uma pessoa é considerada íntegra quando é honesta, age de forma correta e transparente. Quero dizer, é alguém em quem você pode confiar. Este líder leva tempo para pensar sobre seus próprios valores, bem como os da instituição. Essa ideia também é expressa por Siliceo Aguilar et al. (2001), quando afirmam que o líder dá exemplo dos valores e comportamentos que deseja ver nos outros. Além disso, estão cientes de suas responsabilidades para com os outros (GINI; GREEN, 2014).

O líder é chamado a colocar o serviço acima do interesse próprio. "O serviço é o melhor professor para aprender a controlar o próprio ego" (SILICEO AGUILAR et al, 2001, p. 86). Esta visão coincide com a apre-

sentada por Gini e Green (2014) quando afirmam que a essência da liderança e de todas as formas de autoridade é a subordinação de si mesmo ou do próprio ego às necessidades e desejos de uma comunidade. A autoridade e a capacidade de persuadir os outros são transmitidas pela paixão com que vive os valores e pela forma como exerce a sua liderança. Em alguns casos, os líderes são chamados a lidar com o fascínio do poder, a fim de fazer do seu papel uma missão no sentido espiritual (MURAD, 2015).

Visão estratégica

Os líderes da área administrativa são chamados a ter uma orientação fundamentalmente estratégica, embora, no nosso caso, eles também precisem se equilibrar com uma abordagem operacional do dia a dia (SPEARS, 2010). Esta gestão diária sem perder de vista a visão de longo prazo exige disciplina e prática. O líder-servidor integra o compromisso da instituição com as expectativas dos diferentes públicos de relacionamento, por meio de soluções criativas voltadas para a concretização da visão institucional. Gera relações de colaboração dentro e entre instituições e está atento ao meio ambiente e suas implicações para a instituição. É leal à visão institucional, compromete-se com o seu desenvolvimento e influência na forma de torná-la realidade, ajudando os membros da Instituição a caminharem juntos para concretizá-la. O empenho de todas as partes na concretização da visão torna-se um elemento essencial para o futuro de uma Instituição.

É interessante ver como o Papa Francisco reúne diferentes grupos para abordar questões fundamentais para o futuro da sociedade e transmitir sua visão da Igreja, bem como a busca de respostas para salvaguardar não só a sociedade, mas o próprio planeta.

Liderança compartilhada e cultura do cuidado

Cria as condições para que todos se sintam ouvidos com empatia e corresponsáveis na liderança. Promove relacionamentos saudáveis e dinâ-

micos dentro do grupo. Ajuda cada um a desenvolver a missão que lhe corresponde. Apoia o crescimento de cada um e da organização e trabalha para construir uma comunidade de confiança dentro da mesma organização. Promove uma cultura de cuidado com as pessoas e com os demais recursos disponíveis para realizar a missão. Ele se preocupa com os interesses dos funcionários (CALDWELL et al., 2008) e cuida deles.

Um aprendizado com a crise gerada pela Pandemia COVID-19 (2020-2021) tem sido a percepção da vulnerabilidade antropológica (possibilidade de sofrimento com a doença, com dor, com fragilidade, com limitação, com finitude e com morte), também como vulnerabilidade social (fragilidade em que determinados ambientes ou situações socioeconômicas colocam as pessoas que sofrem por isso). Isso nos convida a promover uma gestão solidária em todos os níveis de nossas instituições.

Cultura de confiança

Para promover a sua equipe, o líder deve ser visto como uma pessoa aberta ao diálogo, generosa, integrada e competente no seu saber-fazer. Reinke (2004), citando Greenleaf (1977), propõe que a liderança servidora melhora o desempenho organizacional porque fomenta relações de confiança. Esta atitude é imprescindível no exercício da liderança, como requisito para o empoderamento, caso contrário o líder acaba assumindo o papel de outrem, dificultando o fluxo normal dos processos. Caldwell (2002), citando Senge (1990), observou que "as organizações, em última análise, dependiam dos comportamentos daqueles em quem confiavam" (p. 157). É importante que os gestores ajudem a criar um clima organizacional que o favoreça (MALLEN et al., 2019). O maior desafio de um líder é criar um ambiente, no qual os líderes potenciais prosperem (MAXWELL, 2008).

Simplificando o complexo

O exercício da liderança em perspectiva administrativa torna-se cada vez mais complexo. A multiplicidade de fatores que convergem em organizações como a nossa faz com que não haja respostas únicas. O caráter de quem lidera, sua segurança pessoal, favorece ou não que os processos da organização sejam simplificados. A capacidade de simplificar as coisas complexas é uma arte que requer conhecimento, experiência, empatia e capacidade de comunicação.

Em uma sociedade em que tudo está em constante mudança, o líder de uma organização é chamado a explorar soluções coerentes e simples. Essa forma de atuação gera confiança e capacidade de adesão às propostas apresentadas como forma de contribuir para o desenvolvimento da organização e da própria sociedade.

Nelson Mandela, um dos grandes inspiradores de liderança, disse que um líder é como um pastor: fica atrás do rebanho e, sem perceber, deixa que o mais ágil vá em frente e os outros o sigam (MANDELA, 1994). Ele, com um firme espírito de liberdade, soube transmitir sua visão, gerou confiança em seu povo e conseguiu que um tema tão complexo como o apartheid, como sistema, fosse superado para o bem da África do Sul e de toda a humanidade.

Conclusões

A liderança servidora envolve, antes de mais nada, o compromisso de servir às necessidades dos outros. Isso requer atenção, abertura e habilidades de escuta. O fundamento e a razão de ser de toda autoridade diretiva é tornar a condição humana mais segura, mais satisfatória e mais produtiva (GINI; GREEN, 2014).

A liderança em uma instituição é mais do que a consequência de uma posição e tem mais força quando é o resultado da relação entre características pessoais, atitudes e necessidades a que responde. O líder nem sempre substituirá ou mudará comportamentos pessoais por cooperativos, porém, tratará de maximizar a utilidade para a organização com base em princípios racionais. Ao se identificar com a sua instituição, você se verá como administrador, responsável e comprometido com a missão que lhe foi confiada.

Nesta nova realidade pós-pandêmica, o líder-servidor na área administrativa é chamado a repensar sua missão com visão e criatividade. Da mesma forma, será fundamental administrar os recursos a serviço do carisma e da missão, de forma responsável e transparente, promovendo a comunhão, a solidariedade e a sustentabilidade.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Que ecos essa reflexão sobre a gestão como liderança servidora desperta em você?
2. Quais devem ser as características de um bom líder administrativo a partir da liderança servidora?
3. Com base em sua experiência pessoal, quais são os desafios que um líder servidor enfrenta na área administrativa hoje?
4. Traga à sua memória alguém que o influenciou por sua maneira de exercer a liderança servidora, a partir de uma perspectiva administrativa e gerencial.
5. Que boas práticas podemos aprender da sociedade e da Igreja para realizar uma administração com a chave do serviço?
6. Nossa forma de gestão, o que ela pode dizer para a sociedade?

REFERÊNCIAS

ARBUÉS, B. **A propósito de nossos bens.** Circular, n. 4, v. 30. Roma: Casa Generalizia, 2000.

CALDWELL, C. et al. Ethical stewardship: Implications for leadership and trust. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 153-164, 2008.

CIVCSVA – Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e as Sociedades de Vida Apostólica. **Economia a serviço do carisma e da missão**. Brasília: Edições CNBB, 2018.

FRANCISCO, Papa. **Carta Apostólica en forma de "motu proprio" Fidelis despensator et prudens**. Vaticano, 24 de fev. de 2014. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/motu_proprio/documents/Papa-francesco-motu-proprio_20140224_fidelis-dispensator-et-prudens.html. Acesso em: 16 maio 2022.

FRANCISCO, Papa. **Evangelii Gaudium:** Sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual. São Paulo: Paulus/Loyola, 2013.

FURET, J.-B. **Biographies de quelques frères**. Paris: Librarie Catholique Emmanuel Vitte, 1924.

FURET, J.-B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat.** São Paulo: Loyola, 1999.

GINI, A.; GREEN, R. Three critical characteristics of leadership: Character, stewardship, experience. **Journal of the Center for Business Ethics Bentley University**, v. 119, n. 4, p. 435-446, 2014.

HERNÁNDEZ, M. Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 121-128, 2008.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas.** Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Maristas de Champagnat. Plano Estratégico de Animação, Liderança e Governança da Administração Geral (2017-2025)**. Roma: Casa Generalizia, 2018.

LANFREY, A. Le manuel domestique des Frères Maristes: Vie matérielle et hygiène d'une communauté éducative. **Présence Mariste**, n. 296, 2018. Disponível em: https://www.presence-mariste.fr/18-Le-manuel-domestique-des-Freres-Maristes-vie-materielle.html. Acesso em: 16 maio 2022.

LEHRER, M.; SEGAL, L. The stewardship organization: Essential characteristics and conditions of feasibility. **American Journal of Business**, v. 35, n. 3/4, p. 175-190, 2020.

LLUCH FRECHINA, E. **Una economía que mata**: El Papa Francisco y el dinero. Madri: PPC, 2015.

MALLEN BROCH et al. Promoting firm innovativeness through servant leadership and corporate social responsibility to employees. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 41, n. 4, p. 615-633, 2020.

MANDELA, N. **Long walk to freedom**: The autobiography of Nelson Mandela. Londres: Abacus, 1994.

MATEOS, J.; CAMACHO, F. **El Horizonte humano**: La propuesta de Jesús. 7. ed. Córdoba: El Almendro, 2000, p. 143-161. Disponível em: https://mercaba.org/FICHAS/IGLESIA/la_comunidad_de_jesus. Acesso em: 16 maio 2022.

MAXWELL, J. C. **Desarrolle los líderes que están alrededor de usted**. Miami: Caribe, 2008.

MURAD, A. **Gestión y espiritualidad**: Una puerta entreabierta. Gram Editora, 2015. [Ed. Original: **Gestão e espiritualidade**: Uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2007.]

OSORIO CUERVO, G. J. Poder y liderazgo en el Papa Francisco. **Perseitas**, v. 7, n. 1, p. 98-124, jan./jun. 2019. Disponível em: https://www.re-

searchgate.net/publication/333305740_Poder_y_liderazgo_en_el_Papa_Francisco/link/5ce5fc33299bf-14d95b1d672/download. Acesso em: 16 maio 2022.

PHILOGONE, F. **Manuel Domestique**. Paris: Librairie Jacques Lecoffre, 1874.

REINKE, S. J. Service before self: Towards a theory of servant leadership. **Global Virtue Ethics Review**, v. 5, n. 3, p. 30-57, 2004.

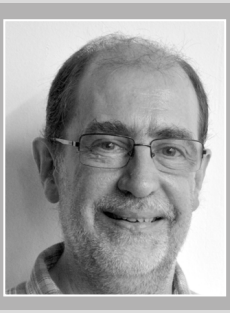
SILICEO AGUILAR, A. et al. **Liderazgo**: El don de servicio. ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores? Madri: McGraw-Hill, 2001.

SPEARS, L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **The Journal of Virtues & Leadership**, v. 1, n. 1, p. 25-30, 2010. Disponível em: https://www.spearscenter.org/46-uncategorised/136-ten-characteristics-of-servant-leadership. Acesso em: 16 maio 2022.

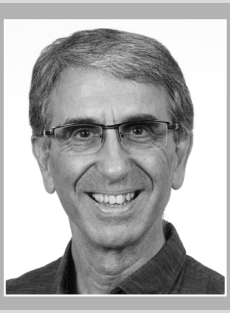
TAYLOR V. J. W. Lider siervo: Un nuevo paradigma. **Revista Apuntes Universitarios**, v. 2, n. 2, p. 9-28, 2012.

WATERS, R. D. The role of stewardship in leadership. **Journal of communication management**, v. 17, p. 324-340, 2013.

CAPÍTULO 11



Ir. Gabriel Villa-Real
Vigário Provincial
de L'Hermitage



Ir. Pere Ferré
Provincial
de L'Hermitage

Liderança, um compromisso prioritário com as pessoas: crescendo juntos, acompanhando-nos, empoderando-nos

1. A experiência de assumir posições de liderança em conjunto

A configuração atual da província de L'Hermitage começou em 2003. Um mosaico geográfico, cultural e linguístico, formado pela França, Catalunha, Grécia, Hungria, Argélia e Suíça.

a. Construindo um estilo de liderança

A nova Província de L'Hermitage é o resultado da união de três províncias: Beaucamps-Saint Genis, Midi-Centre-Ouest Notre Dame de L'Hermitage e Catalunha. Unir três realidades em uma é uma tarefa delicada porque elas tiveram que ser integradas em um projeto compartilhado. Sem absorver ou justapor. Sem eliminar as diferenças históricas e culturais nem as tornar um problema. Unidade na diversidade, mas não necessariamente na uniformidade. Fortalecer os laços comuns. Todos os níveis são afetados por uma reestruturação. Também, de forma especial, o exercício da liderança. Da existência de três provinciais com seus Conselhos, passa-se para um. Desde o início é criada a figura do vigário provincial como superior maior. Você sabe aonde quer ir, mas alguns caminhos nunca foram praticados por seus protagonistas. Devem ser abertos ou, pelo menos, desbravados, respeitando a história, a geografia, a língua, a cultura e a pastoral de cada pessoa e de cada grupo. Pode-se dizer que, de maneira quase imperceptível, o provincial e o vigário vêm construindo nos vários mandatos uma liderança tandem, como foi reconhecida na prática pelos próprios Irmãos e Leigos. O tandem é uma bicicleta para duas pessoas, cada uma com seu selim, cada uma com seus pedais, o que fomenta confiança, colaboração, trabalho em equipe, complemento, simultaneidade.

Nós, os dois autores desta contribuição que estamos juntos há anos no Conselho Provincial, assumimos este estilo de liderança com gratidão pelo trabalho daqueles que nos precederam e com vontade de fazer compromissos. Estamos mais conscientes do significado da liderança conjunta

com base na experiência vivida. Em seguida, descrevemos algumas características mais significativas deste modelo, com base na prática.

b. Caracterizando essa prática

Esse estilo de governança baseia-se substancialmente na unidade na diversidade, na atuação em equipe, na comunicação interna e na consistência emocional.

A unidade na diversidade não obscurece as diferenças, mas as harmoniza com base em um projeto compartilhado. Nesse caso, dois papéis diferentes, duas formas de pensar, duas sensibilidades diferentes, permitem um melhor progresso na resolução dos problemas. A pressão é regulada. Leva-se o tempo necessário, sem lentidão ou precipitação, e a solução é focada com maior abertura. Quando o confronto é necessário, como em situações complicadas, verbalizar é um exercício de grande importância.

A ação em equipe, longe de diluir responsabilidades, pressupõe decisões conjuntas, cientes de que há questões mais próximas do papel que cada um desempenha. No entanto, as funções são assumidas de forma intercambiável. Observa-se claramente que há uma comunicação fluida sobre as questões abordadas entre os dois. Decidir é uma tarefa que se realiza com equilíbrio e transparência, quer afete indivíduos quer grupos (instituições, associações etc.).

A comunicação interna entre os dois líderes se torna uma oportunidade para repensar e reler como foi transmitida. Assim, a percepção e a objetividade são adquiridas. As tarefas de animação e governança requerem uma consciência essencial dos limites, sem os quais seriam geradas interferências que dificultariam seu funcionamento adequado. Como na bicicleta, cada um possui dois pedais, mas a trajetória é marcada pelo guidão dianteiro. Portanto, é preciso estar atento para quem dá a última palavra em determinado momento.

O campo das emoções é extremamente delicado. Ainda mais no campo das relações humanas. Trabalhar com esse modelo de governança ajuda a exercer a liberdade e a confiança, ao mesmo tempo que permite superar medos, indecisões e bloqueios que, de outra forma, paralisariam o trabalho compartilhado.

2. Atitudes para crescer juntos na liderança

No exercício da liderança, há uma série de variáveis de diferentes calibres que afetam as pessoas. Alguns aprimoram as linhas de trabalho e aprendizado. A importância de apenas alguns mais significativos é sublinhada, sem a intenção de uma enumeração exaustiva. Outros tornam-se pontos de atenção que devem ser levados em consideração para não os prejudicar ou degradar sua qualidade.

a. Linhas de trabalho e aprendizagem

Aqui se destacam a escuta, a abertura, o autoconhecimento, o discernimento, o serviço e a perspectiva missionária.

Ouvir é essencial, abre-se à palavra e ao silêncio, favorece a empatia, dispensa complicações psicológicas, acolhe sem prejulgar, respeita os ritmos pessoais, toma consciência da mensagem recebida, enfrenta situações complexas. O rosto da pessoa, a sua linguagem não verbal, a atenção no seu olhar são fundamentais para a comunicação e a sintonização, que nem sempre são automáticas. Em diálogos interpessoais ou em entrevistas, evita-se qualquer comportamento que dê suspeita de desconexão, como parar de olhar para a pessoa, olhar para o relógio, interromper a intervenção, atender o telefone caso não tenha sido informado previamente de que era esperado uma chamada importante. Esses comportamentos bloqueiam a comunicação e relegam o interlocutor a um papel secundário.

A abertura é essencial para propor alternativas que abram perspectivas e caminhos de reflexão, sem levar a soluções e respostas imediatas.

Fechar não ajuda. Sim, em vez disso, amplie os horizontes, seja criativo e tome decisões para o futuro.

O autoconhecimento gera consciência dos próprios impulsos e permite regulá-los de forma construtiva, ao mesmo tempo que se abre para uma melhor compreensão dos outros. A intervenção de um interlocutor, indiretamente, pode remover fundos emocionais e distorcer o relacionamento. A consciência coloca tudo em seu lugar.

A liderança marista busca harmonia com a vontade de Deus. Trata-se de viver em atitude de discernimento para iluminar decisões importantes ou manter elementos essenciais sem esquecê-los. Uma sabedoria que deve ser convertida em prática comum, sem se deixar levar pelas pressões e tendências do momento.

É importante perceber que a governança carrega um certo grau de poder. A maneira mais evangélica de vivê-lo é exercê-lo na perspectiva do serviço. Muita atenção é necessária para que o serviço não oculte motivações autorreferenciais, ou de qualquer outro tipo, alheias à sua finalidade. A liderança, em suma, se enquadra no âmbito da missão eclesial, marista e social e se materializa em cada momento histórico. Está enraizada na tradição, mas cada pessoa a atualiza e desenvolve à sua maneira.

b. Pontos de atenção

Se as pretensões pessoais não estão a serviço da missão marista, se no centro colocamos nosso próprio ego, nossa própria imagem, a liderança se perverte, perde sua natureza, distorce e degenera. A mesma missão marista pode ser invadida por motivações semelhantes. Neste caso, perde seu significado e se corrompe. Vários recursos, estratégias e abordagens podem ser usados, mas nunca sacrifique seu propósito específico. Por exemplo, um foco priorizado em resultados, sem levar em conta outras perspectivas, como o cuidado com as pessoas, pode ser fatal.

A tomada de decisão requer visão. Quando a direção não tem essa visão, há respostas formais, justificativas vazias, aumento da burocracia, criação de órgãos de controle, reafirmação de poder. Os medos paralisam e bloqueiam. As decisões reducionistas são tomadas sem perspectiva ou audácia.

3. Um estilo de liderança na diversidade das missões

As pessoas que exercem a liderança marista estão imersas na grande diversidade de culturas, de missões confiadas e de situações concretas. Este fato é tão relevante que deve ser tido em consideração como fonte de enriquecimento institucional, como desafio para manter a unidade no essencial e como atitude de inculturação educativa e evangelizadora.

Aqui estão duas reflexões sobre este ponto.

a. Especificidade de uma liderança marista

Três características se destacam aqui: a dimensão espiritual, a integração do sentido prático com o espírito reflexivo e as relações entre carisma e liderança.

A liderança marista está essencialmente ligada à dimensão espiritual. Mesmo quando sua aparência é menos explícita, também é vista e percebida pelo olhar de Deus no contexto da vida. Suas referências, explícitas ou não, vêm do Evangelho. Nesta perspectiva, privilegia-se a atenção às pessoas, o enfoque na missão marista e a liderança como serviço.

É óbvio que a praticidade, mesmo muito concreta, pode levar ao pragmatismo sobre a reflexão. Faz parte da cultura institucional marista e tem seus prós e contras. A bondade da praticidade não está isenta de riscos e precisa ser iluminada pela reflexão e pela dimensão espiritual.

O exercício de uma perspectiva marista pode ser enriquecido com o uso de ferramentas de outras áreas que podem ser úteis. No imaginário coletivo, o líder marista não se fecha em seu escritório, mas está em contato com as pessoas. No entanto, trata-se de harmonizar as relações face a face com tempos que favorecem uma reflexão lenta e serena sobre as coisas.

A interação entre carisma e liderança tem muitos pontos de interesse. Implica beber das origens da própria interioridade, projetando-as hoje e corporificando na própria vida a força das raízes como forma de enriquecimento do carisma.

b. Diversidade de situações e missões

A liderança é exercida em situações muito diversas. A este fato, acrescenta-se a dimensão internacional.

Uma comunidade marista, uma obra escolar, uma obra social, uma coordenação, uma província ou o próprio Instituto Marista são esferas diversas, mas todas requerem uma liderança na missão confiada, que atualmente é exercida e compartilhada por Irmãos, leigas e leigos. Todos possuem características que o configuram e influenciam no seu desenvolvimento: a proposta de serviço que recebem, a relação contratual se for o caso, o equilíbrio pessoal, familiar e profissional, o nível de responsabilidade, o trabalho em equipe, entre outras.

Articulação com o Instituto Marista, em muitos casos, significa a abertura para uma dimensão internacional, tecida a partir de culturas, idiomas e tradições diversas. O lema para a canonização de São Marcelino Champagnat foi: "Um coração sem fronteiras". Esse fato gera a consciência de pertencer a uma entidade que vai além de seus próprios limites. Envolve passar da esfera local para a global. Além disso, pensar a esfera local a partir de uma perspectiva global, aspecto que foi muito enfatizado no XXII Capítulo Geral (2017), realizado na Colômbia. Essa liderança de longo alcance é enriquecida por ir além das próprias fronteiras e desempenhar melhor seu papel de serviço.

4. A escolha de líderes

O exercício da liderança em animação e governança requer uma ampla rede de pessoas comprometidas, cada uma assumindo a liderança em sua área de confiança em seu próprio nível. Como uma etapa preliminar, você deve se concentrar na detecção de líderes. Para isso, são apresentadas três tarefas: o para quê e o porquê de um líder ser procurado; quais são suas características, atitudes e habilidades; e como fornecer um acompanhamento.

O primeiro passo é responder a duas perguntas básicas. A primeira indica por que um líder é procurado e se move no terreno dos princípios. O leque de perspectivas abre-se à sua integração numa rede de pessoas empenhadas, que representam um enriquecimento da sua vida e missão para a pessoa escolhida. A segunda, o para quê, passa no campo operacional, para uma missão e para uma atividade específica.

No horizonte dessas duas respostas, a escolha de líderes contempla um perfil de características, atitudes e competências que devem ser levadas em consideração, a fim de que a seleção seja mais bem-sucedida. Entre elas, exige o compromisso com a sua missão, por mais simples ou complexa que pareça, e a criação de uma constelação de forças e sinergias em prol do bem comum e do trabalho conjunto, sabendo que nem todos querem ser líderes, nem todo mundo quer ser um líder, nem todo mundo é bom para isso. Valoriza-se uma lista de qualidades como a atitude aberta, a mentalidade sem julgamentos, a capacidade de adaptação e flexibilidade, a convicção serena de que é impossível agradar a todos. Tudo isto se consegue progressivamente no mesmo exercício. As atitudes da pessoa e sua capacidade de aprender são uma prioridade. O autoconhecimento é uma necessidade básica e indispensável. A cegueira para consigo mesmo torna a pessoa problemática. Para evitar a consanguinidade, os responsáveis por esta tarefa de escolha não devem ser reduzidos ao círculo conhecido. Você tem que abrir mais o leque. Isso permite mais inovação. A predisposição é importante. Pode ser consolidada com uma boa preparação e treinamento específico.

O acompanhamento requer uma pré-condição essencial: confiança. A atribuição deve ser fruto dessa confiança pessoal, que não se opõe a uma supervisão equilibrada, entendida não como um controle externo, mas como um elemento de motivação comprovada. Acima de tudo, o exercício da liderança em seus primeiros passos exige uma atitude de abertura a um processo gradual sem cair na autossuficiência destrutiva. Todas as partes devem saber estar em seus lugares e ser capazes de se expressar livremente. O sentido de fraternidade da liderança marista deve ser compatibilizado com um exercício objetivo dela. Do contrário, este fator de enriquecimento e profundidade se tornaria um elemento de distorção.

5. O desenvolvimento do exercício de liderança

As luzes que permitem que a liderança cresça e se consolide, e as sombras que podem colocar em risco não apenas a liderança, mas todo o coletivo marista, são exploradas a seguir. Como nas pinturas de Caravaggio, a realidade é uma mistura de luz e sombra. Aqui estão algumas pequenas dicas ou toques simples sobre o exercício de liderança.

a. Luzes

A lista pode ser muito longa, mas são selecionados quatro exemplos que afetam e se enraízam na pessoa do líder: empoderamento, tomada de decisões, geração de entusiasmo e a forma de enfrentar o fim da liderança em uma missão concreta.

O empoderamento é um elemento chave e fortalece as capacidades da pessoa. A consistência do líder e a confiança recebida dialogam em benefício da missão, especialmente em situações complexas, problemas desconhecidos, momentos de tensão, circunstâncias de risco e emergências etc. A confiança é recebida e concedida. Sem ele, os relacionamentos se deterioram. Sem isso, o líder tende a monopolizar responsabilidades, evitar

delegações e reduzir a colaboração de outras pessoas. Com ele, as falhas e erros são melhor enfrentados, mecanismos de contraste, supervisão e releitura são aceitos sem problemas, resiliência e atitudes de aprendizagem são favorecidas. A autoconfiança, alicerçada na humildade, permite assumir melhor as responsabilidades e manter uma visão de objetivos, sem se perder em aspectos secundários.

O empoderamento está vinculado à tomada de decisões e à assunção de suas consequências. O binômio "autoridade - poder" merece uma reflexão especial. De certa forma, o poder chega ao líder para a função confiada, mas a autoridade tem que merecê-lo. Esta tarefa exige aprendizado e maturidade. Não está disponível para todos. Ambos estão relacionados à influência, embora também exista outras fontes para exercê-la. É conveniente detectar suas consequências no grupo e em cada um de seus membros para que tenha um efeito benéfico e não coercitivo. Autoridade é percebida como serviço. Mais uma vez, o autoconhecimento é essencial. A decisão leva à solidão, situação que não deve ser desprezada pelo trabalho em equipe. Nem o grupo deve substituir o líder, nem o líder deve transferir a responsabilidade para o grupo, deixando de assumir a sua. Isso não exclui a consulta, mas a coloca em prática. Equilíbrio e ponderação, ao contrário da angústia e da pressa, são essenciais em situações de urgência, emergência ou conflito. Isso evita cair na ansiedade, portanto, distanciar-se do problema é uma boa medida para evitar ser engolido por ele.

A capacidade de gerar entusiasmo e de unir a equipe num objetivo comum, sabendo para onde se vai, também são elementos de grande ajuda. Portanto, a visão é a chave, especialmente na área de missão. Vai além do imediatismo e até se abre para novas perspectivas e pensamentos alternativos. Por meio do entusiasmo, inclui os aspectos emocionais. O último responsável pode orientar em momentos de conflito, realizar tarefas de endireitamento, consolidar o processo evolutivo e realizar tarefas de supervisão.

Um bom líder assume a missão, mas quando termina sabe como sair dela e proporciona uma excelente transmissão a quem quer que o su-

ceda. Você tem que se preparar para deixar de exercer as funções de líder, pode até ser fruto de sua própria iniciativa. Como diz o Eclesiastes, "há um tempo para tudo o que se faz debaixo do céu" (3,1). Existem cursos de treinamento para isso. Ficam incorporadas na própria bagagem pessoal as aprendizagens realizadas, as relações estabelecidas, as visões globais, a atitude de serviço e, de alguma maneira, a capacidade de contribuir com discrição sua riqueza em benefício do bem comum.

b. Sombras

No claro-escuro da vida, as sombras têm uma relação peculiar com as luzes. Saber interpretá-las abre possibilidades magníficas para o trabalho pessoal e evita situações problemáticas. Existem realidades que são mais difíceis de observar porque estão dentro do ponto cego. Três são destacadas aqui: força do ego, relacionamentos tóxicos e o risco de procrastinação.

A maior dificuldade do líder é que ele não tem consciência de que está caindo em certas sombras, como no desejo de liderança, na dependência de sua imagem, na busca pelo sucesso pessoal, na insegurança interior, no desconhecimento de seus próprios limites, o desejo de agradar a todos, a fuga do conflito. Seria dramático. O ego, ainda mais se for superdimensionado, torna difícil para a pessoa tomar consciência das atitudes que está vivenciando, tornar-se incapaz de reler sua posição e ver como ela age, como se mostra, como decide, como trata os outros, como gera submissão ou rebeldia.

Os relacionamentos tornam-se tóxicos e se convertem em terreno fértil para manipulação, dependência ou apego. Respeito e empatia são substituídos pelo medo, e a responsabilidade por um jogo de interesses. Ocorre a perda da comunidade e do sentido missionário. Cai-se no risco de voar e aumentar uma linha enquanto ignora outras. Portanto, medidas preventivas (mais complexas de estabelecer) e corretivas (mais difíceis de aplicar) são necessárias.

Uma liderança passiva, sem atitudes proativas, tende a adiar, ou deixar sua intervenção para mais tarde. O que não é resolvido continua a ser um problema e às vezes apodrece ou se torna crônico. Nesse caso, qualquer intervenção nunca chega a tempo. O preço que você paga é muito alto.

Um líder, vítima de suas sombras, quando acaba, refugia-se nos méritos acumulados, nos serviços prestados ou nas graças residuais. Uma frase significativa: "Antes eu era quase tudo e agora sou quase nada". Ele anseia pelas cebolas do Egito e afunda-se na saudade de que qualquer época passada era melhor. Perde assim a conexão com o presente.

6. Lições de uma experiência vivida

A experiência que apresentamos a seguir teve seu início na Catalunha e suas consequências continuam até os dias de hoje. Depois de fazer uma breve apresentação, pararemos nas dificuldades, nos aprendizados e nos caminhos para melhorar.

a. Apresentação da experiência

Uma das etapas mais intensas que vivemos é a crise gerada pelos casos de abuso sexual de menores, já que a pedofilia colide frontalmente com a missão marista. No início de 2016, uma série de denúncias provocou um tsunami na mídia com o envolvimento de instituições públicas de tal porte que foi denominado de "caso marista". Acusações de abuso, encobrimento, organização criminosa, entre outras, abalaram toda a comunidade marista. Algumas situações remontam a meados do século passado. Tivemos que enfrentar alguns eventos que ocorreram, na maioria das vezes, fora do âmbito temporal de nossas ações e de nosso conhecimento. Sem demora, tivemos que enfrentar uma ampla gama de situações: as vítimas, os meios de comunicação, os alunos, as famílias, o corpo docente, os próprios Irmãos. Uma mudança de mentalidade era inevitável: passando da perspectiva exclusivamente moral para a perspectiva do crime. Uma equipe de Irmãos e leigos conduziu de forma coordenada o conjunto de respostas

que deveriam ser dadas pela instituição marista. A pergunta: como corrigir esta situação, sob muita pressão e com pouco espaço de manobra no início?

b. Compartilhando o resultado de nossa revisão

- **Dificuldades**

Havia instrumentos para implementar a política provincial de proteção à criança, como estava sendo feito, mas não para enfrentar a novidade de uma grande crise. A novidade também foi para a mídia, instituições públicas, sociedade em geral. A avalanche de casos na mídia, alguns reais e outros sem consistência, apresentou um ritmo tão acelerado que era difícil, senão impossível, de controlar. As vítimas eram a prioridade, mas a instituição marista mergulhou em um turbilhão de acontecimentos. Desde o minuto zero, a Comissão Catalã para a Proteção da Criança trouxe outras pessoas e se tornou um gabinete de crise. Rapidamente se abriu para a ajuda de recursos externos: assessoria jurídica e assessoria de uma empresa de comunicação especialista em gestão de crises. Era urgente dar respostas sem ter concluído o planejamento e a mudança de cultura. Alguns, internos, Irmãos afetados, professores, pais de alunos e os próprios alunos, a grande maioria vítimas secundárias ou colaterais do problema. Outros, externos, relações com jornalistas, representantes de instituições públicas. As adesões privadas à Instituição Marista transformaram-se em silêncios públicos por medo de receber a luz dos holofotes, concentrados exclusivamente nos Maristas, apesar da dimensão geral do problema de abuso infantil. A "frase" da mídia dificultou uma compreensão objetiva dos fatos. Uma jornalista intitulou seu artigo: "Quando tudo mais falhar". Um bom diagnóstico. O impacto emocional foi profundo devido à consciência dos próprios erros; das hostilidades externas que em alguns casos pareciam ir além dos fatos, devido aos ataques à confiança, que as famílias mantiveram apesar de tudo. Liderar a resposta a uma crise dessas proporções requer uma equipe perfeita e dedicada ao máximo, um distanciamento emocional para não ser engolido pelos acontecimentos, um envolvimento da Instituição Marista para encarar a verdade sem procurar subterfúgios e a consideração das vítimas como a mais alta prioridade.

- **Aprendizagens**

Liderar uma situação com essas características exige trabalho em equipe. Os responsáveis pela província, com a colaboração de leigos, buscaram uma resposta conjunta. A crise, como realidade multifacetada, é vista sob a ótica de cada um dos integrantes da equipe. A diversidade é vivida como enriquecimento. Confiança, liberdade e equilíbrio são essenciais, assim como uma comunicação interna honesta e clara, sem voltas e reviravoltas. Sentir medo não é um problema, mas sim curvar-se a ele. A complexa realidade de uma crise exige uma ajuda externa que compõe a ampliação da equipe. Chegar a um acordo sobre soluções quando as opiniões vêm de perspectivas diferentes não é fácil, mas quando se trata delas, são mais consistentes e confiáveis. A perspectiva internacional da província contribuiu com elementos que enriqueceram a visão do problema e a busca de soluções.

Há um progresso considerável no significado da proteção à criança. Necessário, se você não deseja reduzir as ações sob a proteção da própria instituição. Portanto, o objetivo não é salvar a si mesmo, mas proteger as crianças e aprender a ver a realidade do que aconteceu do ponto de vista da vítima. A proteção visa à defesa dos direitos da criança e ao empoderamento de meninos e meninas como sujeitos destes direitos. Esta mudança de mentalidade é essencial para uma boa liderança. As mudanças culturais são lentas, mas às vezes as crises as aceleram. Esta mudança deve ser estendida aos Irmãos, a todo o pessoal dos centros e até às próprias famílias. Não tome isto como certo.

A determinação institucional para enfrentar a situação de frente e em profundidade é essencial e dá segurança à equipe. Contou com o envolvimento das lideranças nos diversos níveis provinciais. É crescer construindo juntos.

A importância das redes educacionais, sociais, de mídia é fundamental. Isolar-se seria um erro. Uma crise profunda é uma boa oportunidade para tomar consciência da própria fragilidade e transformá-la em força.

- **Caminhos de melhoria**

Liderar em tempos de emergência, uma vez que a tempestade passa, pode tornar-se uma redução da guarda em tempos de normalidade. Será um erro. A vontade de melhorar avalia o trabalho realizado e intensifica os projetos em curso e as linhas do futuro. A tarefa consiste em combinar o fechamento das feridas do passado com o compromisso de mudar a mentalidade, interna e externa, de proteção às crianças, bem como de transformar a organização. Para isso, é preciso estar atento. Subjacente à convicção de que se você fez parte do problema, agora você deve fazer parte da solução.

Algumas formas de aprimoramento: (a) garantir os mecanismos para aplicar rigorosa e imediatamente os protocolos de atuação diante de novos casos; (b) enfrentar os casos prescritos a partir de um critério ético; (c) promover o compromisso de que todos os envolvidos na ação marista considerem-se responsáveis pela prevenção; (d) promover uma mudança cultural profunda, por meio de um bom treinamento em todos os níveis, incluindo novos funcionários em escolas e obras sociais; (e) ter centros universitários de referência para fornecer ao nosso corpo docente treinamento de pós-graduação em educação e treinamento para a prevenção de abuso sexual infantil; (f) diversificar linhas específicas de formação e capacitação, dirigidas a alunos, famílias, professores, Irmãos, gestores, equipes de proteção e responsáveis pela comunicação; (g) compartilhar aprendizados e práticas com outras províncias maristas e outras entidades religiosas ou educacionais; (h) fazer parte de organizações e grupos de trabalho de projetos nacionais e internacionais para contribuir com a experiência acumulada e permanecer em uma linha de atualização e aperfeiçoamento; (i) levar a cabo processos de certificação por instituições internacionais sérias, como a Keeping Children Safe (Mantendo as Crianças Seguras), para garantir espaços seguros onde os direitos das crianças e dos jovens sejam respeitados; (j) transferir o aprendizado das atuais equipes de proteção e do próprio escritório de crise para as novas equipes que conduzirão os diversos trabalhos educacionais no futuro; (k) utilizar as redes sociais para a difusão de valores e práticas a serviço dos direitos da criança e da sua prevenção; e, em suma,

(l) proporcionar aos líderes, em seus diversos níveis de atuação, uma visão aberta, profunda e comprometida dessa causa em benefício das crianças.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

A. Contribuições para uma reflexão institucional marista

A reflexão precedente pode ser condensada em três ideias-chave. No exercício da liderança, somos chamados a:

a. dar prioridade às pessoas através da escuta, da confiança e da capacitação.
b. optando pelo trabalho compartilhado e em equipe, junto com Irmãos e Leigos, integrando visões e sensibilidades diversas a favor de um mesmo projeto, e favorecendo as relações humanas e o trabalho em rede.
c. colocar-nos a serviço da missão evangelizadora e profética, à luz do nosso carisma, numa perspectiva intercultural e internacional.

B. Para uma reflexão pessoal ou um diálogo em grupo

a. Quais ideias de tudo o que aparece neste capítulo mais se destacam para você e quais você acha que pode ajudá-lo mais em seu exercício de liderança?
b. Se as pessoas são a prioridade, a pessoa do líder também é. Nessa perspectiva, qual a importância do autoconhecimento? Quais são suas características pessoais que favorecem o exercício da liderança e quais constituem um obstáculo?
c. Em minha prática de liderança, que elementos acho que ajudam ou atrapalham mais para empoderar as pessoas?

d. Como os outros vivem sua liderança? Você cria dependência, capacita, agita em torno deles, gera espírito de equipe?
e. Que contribuições deste capítulo o teriam ajudado a lidar com mais sucesso com as situações problemáticas por que passou?
f. Como você acompanha as pessoas que estão com você no trabalho, na missão ou no seu dia a dia? Você os ajuda a crescer como pessoas e como líderes? Qual tem sido a sua experiência de ser acompanhado e acompanhar em sua missão, em situações especiais de vida ou em momentos de crise e dificuldade?

REFERÊNCIAS

Keeping Children Safe. Disponível em: https://www.keepingchildrensafe.global/

CAPÍTULO 12



“Quantos pães vocês têm?”

Ir. Hipólito Pérez
Provincial de América Central

Uma liderança que constrói comunidade, servidora e profética, a partir da história da multiplicação dos pães (Mc 8,1-10)

Recebi o convite para aprofundar a experiência de liderança marista a partir de algumas chaves: servidora, profética e comunitária. Depois de um tempo de escuta interior, surgiu com força em mim o relato da multiplicação dos pães (Mc 8) como metáfora deste, inspirado fundamentalmente no Evangelho, que nós Maristas desejamos desenvolver neste século XXI.

Esta passagem do Evangelho, provocadora e evocadora, em suas várias versões, pode ser interiorizada a partir das chamadas que nos faz o XXII Capítulo Geral (2017): "Assumir uma liderança profética e servidora, que acompanhe com proximidade a vida e a missão marista".

Algumas chaves para a leitura desta passagem (Mc 8,1-10)

A multiplicação dos pães é o fato da vida de Jesus que se repete mais vezes, seis (Mc 6,30-44; Mt 14,15-23; Lc 9,12-17; Jo 6,1-5; Mc 8, 1-10; Mt 15,32-39). Nestas passagens, há uma primeira multiplicação de pães relatada pelos quatro evangelhos e uma segunda relatada somente por Mateus e Marcos.

Este relato deve ter impressionado muito as primeiras comunidades cristãs. Recorda duas das coisas que mais preocupam todos os seres humanos - saúde e comida - e foi a principal práxis de Jesus.

Outro aspecto importante que descobrimos nele é a sua reação ao contemplar as pessoas: "Comoveram-se as suas entranhas" (em grego: *splagnísthe*), que implica 'comoção' visceral interior, como em outras tantas

passagens do Evangelho. Jesus acolhe, compreende, aceita a todos, assim como são e vivem. Sua humanidade é única e se converte em encontro com Deus.

Considerar na "multiplicação dos pães" estas atitudes — partilha, participação, fraternidade, horizontalidade, sentido comunitário — nos recorda que a união e a humanidade, que caracterizavam as primeiras comunidades cristãs – "um só coração e um mesmo espírito" (At 2,42) – e a experiência de nossas origens maristas do padre Champagnat e a primeira comunidade de Irmãos, têm sua origem e fundamento em Jesus e seu Evangelho, que se faz presente nestas atitudes, e não na honra ou no poder, apontando, assim, qual deve ser o nosso estilo de ser, viver e desempenhar nossa missão.

Os "sete pães" de uma liderança servidora, profética e comunitária

Esta passagem nos assinala o horizonte de alguns elementos significativos que desejamos permeiem a liderança marista. O símbolo dos "sete pães" nos acompanhará nesta reflexão, convertendo cada pão, numa atitude fundamental, potenciando o desempenho de nosso serviço, com o mesmo estilo do Mestre de Nazaré.

Jesus pede aos discípulos que deem uma resposta às necessidades do povo e se envolvam. Eles se surpreendem e surge a pergunta: Quantos pães tendes? Eles responderam sete e se puseram a distribuir e, entre todos, ocorre a plenitude.

Sete pães, sete atitudes existenciais, que se convertem em fonte de vida, em dinamismo transformador no desempenho de nossa liderança.

O pão da empatia

"Sobe para nascer comigo irmão, dai-me a mão das profundezas de tua zona de dor espargida" (Neruda). "Já estão há três dias comigo e não têm o que comer." (Mc 8,3)

No meu noviciado, li o livro de Ignacio Larrañaga *Suba comigo*. Nas primeiras páginas apareceu esse verso do poeta chileno Pablo Neruda. A profundidade e os *insights* ficaram na minha memória, tornando-se um desafio e um convite diário.

Jesus, no relato da multiplicação, conecta, sintoniza a partir da raiz com a necessidade do outro, a intui, percebe-a, move seu interior e, com prontidão, trata de dar uma resposta. Jesus é uma pessoa empática.

Empatia (DÍAZ DE RADA, 2012) é a habilidade para entender os aspectos emocionais de outras pessoas. É colocar-se no lugar do outro. Sensibilidade intracultural, intercultural e transcultural. A empatia é algo mais que uma técnica comunicativa, é uma filosofia de vida. A empatia é serviço. A empatia é o "outro", é o "sobe para nascer comigo".

Em nossa atuação, implica conectar com o olhar, a verdade, percepção, sentimentos do outro; entrar com os pés descalços, sem julgamentos em sua história e seu mistério. Esta comunhão profunda se converte em espaço sagrado de conversão por parte de quem acompanha e de quem é acompanhado.

A liderança, exercida dentro do princípio evangélico da simplicidade, é capaz de dialogar pondo-se, realmente, no lugar da outra pessoa; somente quem converte a Palavra na força motriz de sua existência pode chegar a oferecer pistas, sempre novas e antigas, como são as de Jesus, e só quem entende assim este serviço, é capaz de abordar e converter as pessoas

no centro de sua existência, com uma escuta ativa para cada um, em sua identidade e originalidade (DÍEZ, 2013).

Desde abaixo, o pão da fragilidade

"O que podemos fazer com sete pães?
É pouco para tantas pessoas?"
(Mc 8,5)

Junto com a empatia surge a vulnerabilidade, como atitude necessária neste exercício de liderança. Contemplamos, no relato da multiplicação, a atitude dos discípulos diante de uma situação emergente de necessidade: eles não têm o que comer. Essas mesmas questões surgem na realidade de nossas áreas de animação.

A possibilidade de encontrar caminhos e respostas surge com o olhar partindo da fragilidade, da necessidade, da pequenez, do abaixamento, do esvaziamento: meu, seu, nosso, como pessoa, grupo ou instituição. O ser humano é vulnerável (TORRALBA ROSELLÓ, 2010). Essa vulnerabilidade, inerente à sua condição, pode ser assumida e apropriada de forma consciente. Karl Jaspers o expressa nestes termos: "Dentre todos os seres vivos, o homem é o único que conhece sua finitude" (1989, p.59).

Francesc Torralba explica: a autoconsciência da vulnerabilidade pessoal e grupal transforma radicalmente a vida da pessoa e das instituições. É diferente viver sem ter interiorizado a vulnerabilidade, do que viver assumindo, em todo o tempo, o caráter lábil da própria existência. Tomando consciência da vulnerabilidade pessoal e institucional, não se pode viver como se tudo permanecesse igual, como se todas as seguranças que sustentam a vida fossem intocadas por essa experiência. Assim o exprime e confirma o apóstolo Paulo, segundo sua experiência pessoal, quando diz: "Quando estou fraco, então sou forte" (2Cor 12,10).

Este é o itinerário mostrado e proposto por Jesus:

> Tendo amado os seus, amou-os até ao fim. (...) Levantou-se da mesa e começou a lavar os pés dos discípulos. (...) Depois de lhes ter lavado os pés, vestiu o seu manto sentou-se de novo e disse: Eu dei um exemplo: vocês devem fazer a mesma coisa que eu fiz. (Jo 13,1-15)

O serviço de acompanhar e liderar exige esta mística, esta opção e esta paixão, "até ao extremo e a partir de baixo", com a consciência da pequenez. O hino (Fl 2,7) diz algo que é impactante: Deus "esvaziou-se de si mesmo assumindo a condição de servo, tornando-se semelhante aos homens".

Ubuntu: O pão da comunhão

"Ele pegou os sete pães, partiu-os e ia dando aos seus discípulos para que os distribuíssem ao povo." (Mc 8,6)

Nesta passagem reconhecemos o valor do todo, da coletividade, da comunidade, da participação, da comunhão e do envolvimento de cada um. Esta atitude do "todo", evoca o conceito "Ubuntu" (PÉREZ PORTO et al., 2010). Trata-se da regra ética sul-africana focada na lealdade das pessoas e nas relações entre elas. A palavra vem das línguas Zulu e Xhosa. Ubuntu é visto como um conceito tradicional africano, cujo significado reflete "humanidade para com os outros" ou "Eu sou porque nós somos". É a capacidade humana de compreender, aceitar e tratar bem ao próximo, sendo semelhante aos mandamentos de Deus de amar os outros como a si mesmo.

Nelson Mandela, que a cunhou em sua filosofia de vida e em seu estilo de governo, expressa: "Ubuntu não significa que as pessoas não devam olhar para si mesmas, mas que a questão é se elas vão fazer algo que permita que a comunidade melhore" (Diário de Ibiza, 2021). Essa sabedoria e esse estilo de vida iluminam nossa dinâmica relacional, marcada pela simplicidade, nos inspirando, como maristas a ser artesãos da fraternidade.

Pão amassado com entranhas de misericórdia

"Chamou os discípulos e disse-lhes:
Tenho compaixão dessa multidão." (Mc 8,2)

Uma das dimensões mais profundas que os Evangelhos referem com certa insistência em relação a Jesus de Nazaré é sua capacidade de "comover-se".

Uma oração eucarística, que ouvimos com frequência nas celebrações da fração do pão, descreve a incidência que tem em nossas vidas, viver a misericórdia de forma integral: o gesto, a palavra e a ação:

> Dai-nos entranhas de misericórdia ante toda miséria humana. Inspira-nos pelo gesto e pela palavra oportuna diante do irmão solitário e indefeso. Tornai-nos abertos e disponíveis para todos, para que possamos partilhar as dores e as angústias, as alegrias e as esperanças de todos os seres humanos. (SCCL, 2016, Oração Eucarística Vb e Vc.)

A partir de nosso serviço, como Jesus, somos convidados a viver como líderes compassivos. A compaixão nasce quando descobrimos no centro de nossa existência não apenas que Deus é Deus e a pessoa é pessoa, mas também que aquele que vive ao nosso lado é realmente nosso próximo. Para um líder pleno do sentido de compaixão, nada de humano é estranho a ele: nem alegria, nem tristeza, nenhuma forma de vida ou morte (NOUWEN, 2014).

Nossa sociedade, a Igreja, nossas instituições buscam uma nova forma de autoridade, perguntando-nos sobre sua natureza, e a melhor característica que a envolve é a compaixão. Esta deve converter-se no centro e, até mesmo, na natureza da autoridade. Para a geração futura, o líder cristão é, antes de tudo, um homem de Deus. Mas, para exercer uma liderança

autêntica deve ser capaz de tornar visível, capaz de tornar credível no seu próprio mundo, a compaixão de Deus por cada pessoa, como se manifesta em Jesus (NOUWEN, 2014).

Esta opção torna a pessoa o centro e a prioridade. As estruturas são importantes, mas nunca podem estar acima da pessoa. Em nosso encontro de animação fraterna, as pessoas precisam sempre ocupar o primeiro lugar e ser tratadas com misericórdia.

Pão assado na escuta, silêncio e olhar interior

"Então ele tomou os cinco pães e os dois peixes, olhou para o céu." (Lc 9,16)

A versão do relato de Lucas, expressa com menos ênfase que Marcos a atitude interior, de profundidade e sentido de Jesus no desenvolvimento de suas ações. "Levantou os olhos." Estas palavras condensam a dimensão transcendente, contemplativa, profunda e enraizada que o Mestre vivia no momento de realizar sua missão.

Conecta perfeitamente com essa atitude interior o que Pablo d'Ors expressa e propõe em sua entrevista: "O silêncio é a coisa mais transformadora que conheço", ao afirmar:

> O cultivo do silêncio é essencial, e é a coisa mais transformadora que conheço. Se o nosso serviço fosse habitado por espaços de silêncio, o que deles emanaria seria muito mais autêntico e genuíno. Sem pretender mitificar o silêncio, mas vivenciá-lo e verificar que ele tem um poder enorme. (D'ORS, 2015)

O pão da horizontalidade que constrói pontes

"Jesus mandou que a multidão se sentasse no chão." (Mc 8,6)

Somos convidados a ser criadores de lares, gerando relações autênticas que nos permitam construir pontes entre nós e com as pessoas com quem estamos em contato (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017).

A liderança em rede é uma urgência e um serviço de horizontalidade, simetria, em colaboração, incentivando as pessoas a darem o melhor de si mesmas, vivam e cresçam de forma integral. Perceber as pessoas em uma relação simétrica, em igualdade, oferece-lhes a possibilidade de ser: singulares, únicas, irrepetíveis, reflexivas e autênticas.

Trabalhar em rede implica gerar uma visão comum, proporcionando um marco de valores e crenças, que integram e aproximam as diferentes tendências e sentimentos. Favorece um ambiente criativo, no qual as pessoas possam projetar o melhor de si mesmas, buscar a melhoria e o aprendizado contínuo (DÍAZ RADA, 2012).

Pão de agradecimento, o cuidado e testemunho, distribuído a mancheia

"Ele pegou os sete pães, agradeceu, partiu-os e ia dando aos discípulos para que os distribuíssem. Tinham também alguns peixinhos. Depois de pronunciar a bênçãos sobre eles, mandou que os distribuíssem também." (Mc 8,6-7)

Junto com a imagem de construtores de pontes, o XXII Capítulo Geral dos Maristas nos desafia com outra imagem: ser faróis de esperança (2017).

Como acompanhantes de pessoas e instituições, implica assumir estar ao lado de, trazendo luz e esperança. São tempos desafiadores, com a necessidade de uma liderança que guie à vida e à visão; jamais no sentido do medo, ajuste ou contenção.

O líder desta época sabe que o ministério a que deve responder está no coração de cada pessoa. Em seus medos e seus sonhos. Em seu presente e em seu futuro. Em suas lágrimas e em sua alegria. No seu projeto missionário e nas suas lutas internas. Com esta verdade o líder toma alento para guiar a missão da sua família ou instituição, para o possível e o criativo. Ele está direcionando a missão para a comunhão. O líder, hoje, é um líder para a liberdade e a responsabilidade, que sabe infundir que a liberdade de espírito se conquista a partir uma consciência desperta.

Esta visão de liderança implica gratuidade em duas direções: oportunidade de servir, com espírito de fé, ao mesmo tempo que permite explorar o mistério do outro. Desenvolver a consciência de que tudo é graça, dádiva e oportunidade, sem fugir da realidade conflituosa desta missão, leva-nos a um sentido positivo que nos pacifica e oxigena.

Unido ao sentido de gratuidade, surge a sensibilidade pelo cuidado pessoal do animador para ser eficiente e lúcido, e para potenciar nas pessoas o sentido de responsabilidade diante de um cuidado pessoal integral que favoreça uma vida digna e plena.

Convém inserir nesta seção a dimensão testemunhal do líder. Superar uma visão arcaica, obstinada e perfeccionista nesse sentido. O autor José María Castillo aborda este tema com clareza, orientado para assumir convicções. A palavra precisa ser traduzida em convicções, que mudem hábitos de conduta e estruturas. As convicções determinam o nosso comportamento e organizam os nossos hábitos e opções, porque as verdadeiras convicções de uma pessoa manifestam o que faz (como vive? o que faz? como o faz?), não no que diz (CASTILLO, 2021).

Uma liderança que se multiplica

Precisamos de pessoas que, com arte e dedicação da própria vida, promovam a missão e a comunidade. Uma liderança evangélica, necessária e urgente nestes tempos complexos, desconcertantes e desafiadores de pandemia e nova normalidade, que não tem respostas para tudo, mas que é capaz de provocar a liberdade e a responsabilidade de cada um.

Descartamos uma liderança factótum que faz, diz e se erige em porta-voz de todos, limitando o crescimento harmonioso das comunidades e pessoas, semeando a sensação irreal de uma "polifonia monocórdia". Como aquele que só se preocupa com a conservação e a lembrança, pois tratarão de justificar sua ação, ou não ação, por meio de pressão ambiental ou medo de um mundo que mais temem do que amam.

Para além da liderança de boa e exata gestão, com a qual muitas vezes cobrimos, em muitas ocasiões, a falta de espiritualidade, é necessário promover uma animação para metas mais arriscadas, proféticas e clarividentes.

A liderança que intuímos para a vida marista no século XXI é evangélica (profética, servidora e comunitária), desafiados a beber da fonte e fixar o olhar no Mestre de Nazaré, em suas atitudes e sabedoria, convertendo-se como referência para nosso serviço: "Amar até o extremo", expresso na Última Ceia (entregar-se, partir-se e repartir-se) e no lava-pés (a partir de baixo, com avental e em atitude de "aniquilamento").

Como Maristas, nos sentimos compelidos a contemplar a vida de Marcelino Champagnat e a primeira comunidade marista, aprendendo a arte de "nos dedicar ao serviço". A Regra de Vida n.55 reúne este belo testemunho de nossa tradição marista:

> Marcelino fez da comunidade dos primeiros irmãos uma verdadeira família (2019, doc. 132).Vocês sabem, dizia, que eu só respiro por vocês; que não há bem algum que não peça a Deus todos os dias e não esteja disposto a consegui-lo à custa dos maiores sacrifícios. (2019, doc. 168). Em troca, os irmãos o amavam como um pai. (2019, doc. 238).

Que esta liderança, amassada e multiplicada pelo pão da empatia, da fragilidade, da comunhão, da misericórdia, da escuta interior, da horizontalidade e da gratuidade, gere "vida e vida em abundância", neste novo começo para a vida e a missão maristas.

Encoraja nossa liderança profética, servidora e comunitária, o testemunho martírial de nosso querido Irmão Moisés Cisneros como "Peregrino da Páscoa".

> Seguir Jesus é encarnar sua própria morte em nossa vida, para poder participar de sua Ressurreição. Sem dúvida, nosso irmão se apropria destas palavras de um hino litúrgico: Se Cristo foi meu alimento, deixe-me ser pão e vinho no lagar e no moinho de onde arrancam a minha vida. (OTERO, 2008)

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

Depois de ler e internalizar este ensaio sobre a liderança marista, a partir da leitura da passagem da multiplicação.

1. Com que atitude(s) do texto você se sentiu mais identificado? Por quê? Ele se conecta com alguma experiência pessoal que você viveu ou está vivendo?
2. Você considera o aspecto comunitário importante no desempenho da liderança marista? Por quê?
3. Como é vivida essa liderança comunitária em seu espaço de missão Marista? Você pode partilhar alguns exemplos?
4. Que desafios ou provocações você percebe em sua realidade marista a partir desta visão do desempenho da liderança em chave comunitária?

REFERÊNCIAS

CASTILLO, J. M. **La religión de Jesús**: Comentario al Evangelio diario. Bilbao: Desclée De Brouwer, 2021.

CHAMPAGNAT, M. **Cartas de Marcelino J. B. Champagnat (1789-1840). Fundador do Instituto dos Irmãos Maristas.** Brasília: UMBRASIL, 2019. Documentos, n. 132, 168, 238.

D'ORS, P. El silencio es lo más transformador que conozco. **Ethic**. Entrevistas, 7 de set. de 2015. Disponível em: https://ethic.es/entrevistas/el-silencio-es-lo-mas-transformador-que-conozco/. Acesso em: 16 maio 2022.

DIARIO DE IBIZA. Ubuntu: una palabra que significa mucho. **Diário de Ibiza**. Ibiza, 9 de fev. de 2021. Disponível em: https://www.diariodeibiza.es/empresas-en-ibiza/2014/01/09/ubuntu-palabra-significa-30596801.html. Acessso em: 16 de maio de 2022.

DÍAZ DE RADA BRUN, J. A. Liderazgo en red un sueño posible. Parte I e II. **Vida Religiosa**, 9 e 11 de outubro de 2012. Parte I disponível em: https://vidareligiosa.es/liderazgo-en-red-un-sueno-&. Parte II disponível em: https://vidareligiosa.es/liderazgo-en-red-un-sueno-posible-ii-i/. Acesso em: 16 maio 2022.

DÍEZ, G. Hablamos de liderazgo. Parte I. **Vida Religiosa**, 14 de junho de 2013. Disponível em: https://vidareligiosa.es/hablamos-de-liderazgo-i/. Acesso em: 16 maio 2022.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Aonde Fores**: Regra de Vida dos Irmãos Maristas. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Mensagem do XXII Capítulo Geral:** Caminhemos como família global. Roma: Casa Generalizia, 2017.

NERUDA, P. Canto general, IX. **Universidad de Chile**. Neruda. Disponível em: https://www.neruda.uchile.cl/obra/obracantogeneral9.html. Acesso em: 16 maio 2022.

NOUWEN, H. El sanador herido: El líder como hombre compasivo. **El Blog de Henri Nouwen**. 12 de maio de 2014. Disponível em: http://henrinouwenblog.blogspot.com/2014/05/el-sanador-herido-el-lider-del-manana-3.html. Acesso em: 16 maio 2022.

OTERO, S. **Peregrino de la Pascua**: Biografía del H. Moisés Cisneros Rodríguez, Hermano Marista (1945-1991). Guatemala: Provincia Marista de América Central, 2008.

PÉREZ PORTO, J.; MERINO, M. Definición de Ubuntu. **Definición. de.** [s.l.], 2013. Disponível em: https://definicion.de/ubuntu/. Acesso em: 16 maio 2022.

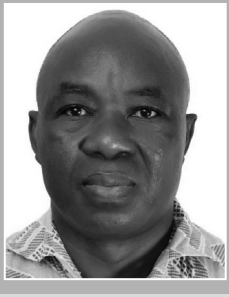
SCCL – Sagrada Congregação para o Culto Litúrgico. **Missal Romano**. São Paulo: Paulus, 1998.

TORRALBA ROSELLÓ, F. Hacia una antropología de la vulnerabilidad. **Forma**, v. 2, 2010. Disponível em: https://www.upf.edu/documents/3928637/4017811/forma_vol02_04torralbafrancesc.pdf/e8b20040-3260-4d99-86f4-4d2f230c6325. Acesso em: 16 maio 2022.

PARTE III

HABILIDADES

CAPÍTULO 13



Habilidades de comunicação

Em liderança profética e servidora

Ir. Cyprian Gandeebo
Provincial da África Ocidental

Conseguir que as pessoas se envolvam em atividades de grupo para atingir os objetivos está cada vez mais na ordem do dia. Mas, para poder incentivar a colaboração e a participação na realização de uma tarefa, são necessárias habilidades de comunicação. Para construir comunidades maristas robustas é necessário ter habilidades de comunicação eficazes que são indispensáveis para uma melhor coordenação e trabalho em equipe. Quando falhamos na hora da comunicação na comunidade marista, deixamos de cumprir o mandato cristão de ser "um só coração e um só espírito" (Testamento Espiritual).

Pode-se dizer, sem dúvida, que a comunicação é um grande desafio nas comunidades religiosas. Mesmo na sociedade de hoje, a má comunicação ou a falta dela é a causa comum de luta nas famílias e nos locais de trabalho. Não é de se admirar, então, que este tema tenha surgido muito fortemente durante o XXII Capítulo Geral em Medellín - Colômbia, em 2017. O Plano Estratégico do atual Conselho Geral se esforça para um "plano de comunicação que transmita quem somos e alcance efetivamente nossos vários interessados e o público em geral" (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017-2025). O objetivo do projeto é nutrir um sentido de pertença, superar fronteiras geográficas e existenciais, e projetar a vida e a missão maristas para a sociedade em geral, usando habilidades de comunicação simples e eficazes para construir comunidades maristas autênticas.

O fundador, São Marcelino Champagnat e os primeiros Irmãos, assim como os superiores gerais, falaram e escreveram circulares para inspirar os provinciais e líderes comunitários a melhorar a vida e a missão maristas nas províncias e comunidades. Na fundação de qualquer comunidade marista autêntica está a comunicação, pois quando falamos com as pessoas com amor, falamos a partir do coração. Essa conexão constrói confiança e convicção que, por sua vez, gera interações humanas. A comunicação eficiente gera perdão e reconciliação entre os membros da comunidade. Essa noção é o pensamento central da Testamento Espiritual de São Marcelino:

> Eu vos peço também, meus queridos Irmãos, com toda a afeição de minha alma e por toda a afeição que tendes por mim, procederdes sempre de tal modo que a santa caridade se mantenha sempre entre vós. Amai-vos uns aos outros como Jesus Cristo vos amou. Que não haja entre vós senão um mesmo coração e um mesmo espírito. Que se possa dizer dos Irmãozinhos de Maria como dos primeiros cristãos: "Vede como eles se amam". (...) É o mais ardente voto de meu coração neste último momento de minha vida. Sim, meus caríssimos Irmãos, atendei às últimas palavras de vosso pai, pois são as mesmas de nosso amado Salvador: "Amai-vos uns aos outros".

São Marcelino Champagnat sabia muito bem como se comunicar com seus ouvintes. Em *Maravilhosos companheiros*, o Irmão Seán Sammon sublinha as preocupações concretas das comunidades maristas e propõe a comunicação como uma ferramenta para dirigi-las confortavelmente. A circular de Ernesto Sanchez, *Lares de luz: cuidamos da vida e geramos vida nfaova*, destaca mais claramente a comunicação como um remédio para a construção de comunidades maristas autênticas.

O discurso sobre comunicação tem permeado amplamente os cursos de liderança e gestão, bem como as relações humanas. Isto porque a comunicação é um tema central e tem um impacto maciço sobre a liderança. Hoje, ela é amplamente discutida à medida que as interações humanas aumentam e se tornam mais complexas. A existência contínua de instituições humanas depende de sua capacidade de se comunicar entre si. Como consequência, os seres humanos devem ter certas habilidades de comunicação para melhorar as interações efetivas.

A literatura disponível sobre este tópico indica uma relação positiva entre a comunicação e a liderança. Há evidências suficientes que demonstram que habilidades de comunicação excepcionais são fundamentais para uma liderança eficaz e para o alcance de objetivos institucionais (ZULCH, 2014). Assim, uma boa comunicação leva a uma liderança eficaz. Isto porque a boa comunicação inspira e motiva os seguidores a trabalha-

rem mais para atingir as metas institucionais. Os líderes que são incapazes de se comunicar adequadamente não podem ser líderes eficazes. Como Luthra e Dahiya afirmam, "as boas habilidades de comunicação ajudam a desenvolver a compreensão e as crenças entre as pessoas, inspira-as a seguir os princípios e valores que seu líder quer inculcar nelas" (2005, p. 43).

A comunicação, portanto, é uma parte integrante das instituições que obtêm êxito. Portanto, não pode haver vida institucional significativa sem a interação efetiva de seus membros. De fato, é um ingrediente vital para a liderança. Como "cordão umbilical da vida nas organizações" (GANDEEBO, 2017), não pode haver nenhuma relação significativa sem comunicação. Na verdade, é a supercola que une os membros institucionais. Seria impossível para uma organização funcionar sem um sistema adequado de comunicação.

Visto que criamos nossa realidade a partir da partilha de experiências e percepções do universo e dos fenômenos, a comunicação ajuda na "criação, iniciação e troca de significado" (GUFFEY; RHODES; ROGIN, 2010). Quando comunicamos, pretendemos transmitir significado de uma pessoa ou grupo de pessoas a outros, através de símbolos comuns. Tais encontros constroem relacionamentos, comunhão e fraternidade (FRANCISCO) e transformam as pessoas. Um dos ingredientes básicos para uma comunicação eficaz é a confiança. Abraham Lincoln, ex-presidente americano, afirma que "se você quer conquistar um homem para sua causa, primeiro convença-o de que você é um amigo sincero". A confiança é uma base e um alicerce para um relacionamento realista e provoca uma comunicação autêntica e significativa.

Ao longo dos séculos, os seres humanos sempre articularam seus pensamentos, sentimentos e compreensão do universo através da comunicação. Como Owen (2011) captou, há um desejo fundamental, poderoso e universal em todos os seres humanos de interagir uns com os outros. Os seres humanos têm uma necessidade profunda de se comunicar, e quanto maior sua capacidade neste sentido, mais satisfatória e gratificante é sua

vida. O título do livro do Papa Francisco *Diversos e unidos: comunico e, portanto, sou,* citado por Wells (2020), supõe um desejo intrínseco aos seres humanos de interagir. Assim, enquanto existir seres humanos, existirá também a comunicação.

Citando o Papa Francisco, Gomes (2019) afirma que a comunicação só é eficaz quando estamos em comunhão uns com os outros. A comunicação, portanto, faz sentido quando desperta a participação e a partilha. Essa deve provocar nossos pensamentos e sentimentos para um intercâmbio de informações. Uma mensagem, iniciada e transmitida usando o meio apropriado, recebida e compreendida deve despertar ou provocar uma mudança de comportamento ou atitudes. A mensagem transmitida pelos líderes zelosos e proféticos, deve estimular, motivar e levar à ação quem quer que receba a mensagem. A formação religiosa marista dada, recebida e internalizada deve, portanto, expressar e exibir alguma fecundidade interna e externa. Gomes (2019), mais uma vez, observa que "uma comunidade é mais forte se for coesa e solidária". Os líderes servidores são, portanto, chamados a testemunhar a comunhão que é uma marca de nossa identidade cristã e marista. É sob esta luz que Ernesto Sanchez encorajou todos os Maristas de Champagnat a formar ou construir casas que sejam uma luz na colina para aqueles que estão ao seu redor, dedicando-nos sem reservas na criação de um estilo de vida familiar aberto a todos (SÁNCHEZ BARBA, 2020).

O processo de comunicação

O processo da comunicação consiste em várias etapas incluindo um emissor, uma mensagem, um meio e um receptor ou destinatário. O processo de comunicação tem origem em um emissor que inicia uma ideia, codifica e transmite esse pensamento através de um meio a um destinatário que recebe a mensagem, decodifica-a, interpreta-a e age sobre ela. O beneficiário então dá um feedback sobre as informações recebidas. Assim, há geralmente seis etapas em um processo de comunicação: formulação da mensagem, codificação da mensagem, transmissão da mensagem, decodifi-

cação da mensagem, interpretação da mensagem e feedback da mensagem recebida. O objetivo central da comunicação é a transmissão de significado. A comunicação, portanto, atinge seu objetivo quando o destinatário entende a mensagem como concebida pelo emissor. Em outras palavras, a comunicação é eficaz ou bem-sucedida quando a mensagem é compreendida pelo destinatário como pretendido pelo emissor (WORTH, 2004).

Ocasionalmente este processo de comunicação, no entanto, pode sofrer interrupção ou interferência. Por exemplo, a mensagem ou intenções do remetente podem ser mal compreendidas. A interferência e perturbação de um processo de comunicação é chamada de ruído e pode ser causada por desatenção, sonolência, medo e julgamento. Estes têm o potencial de inibir a compreensão efetiva do intercâmbio de informações. Da mesma forma, carros ou veículos em movimento, música alta, maneiras de comunicar podem inibir o processo de comunicação. Estes fatores, em conjunto ou individualmente, podem causar uma comunicação ineficaz. Por exemplo, um acompanhante sonolento ou um pregador confuso pode causar uma comunicação ineficaz durante o acompanhamento. Portanto, líderes servidores e proféticos devem usar habilidades de comunicação apropriadas para superar ruídos e melhorar a compreensão no intercâmbio de informações.

Habilidades para uma comunicação eficaz

As habilidades de comunicação são ferramentas usadas para melhorar a comunicação. As habilidades de comunicação representam nossa capacidade de dar e receber ou compreender informações diferentes. Essas habilidades consistem em falar, ouvir, sentir empatia, motivar, inspirar, respeitar as opiniões dos outros, assim como compreender e compartilhar as emoções dos outros. A comunicação só é eficaz quando a informação recebida é compreendida e estimular uma mudança ou traz novidades no comportamento do destinatário. O uso de habilidades apropriadas de comunicação provoca uma transmissão e um intercâmbio eficazes de informação ou os aumenta.

A escuta é uma habilidade essencial para a comunicação. Embora muitos líderes tenham passado a maior parte de seu tempo se comunicando, a escuta é frequentemente negligenciada (LUTHRA; DAHIYA, 2015). A escuta não é uma atividade passiva, mas envolve prestar atenção ao que a outra pessoa está expressando a fim de compreendê-la. Como Worth (2004) assinala, os líderes que não escutam, não conseguem se comunicar. Exorta aos líderes servidores que escutem com atenção a fim de compreender e construir uma conexão com as pessoas com as quais se comunicam. Essa ligação emocional faz com que as pessoas se sintam valorizadas porque são ouvidas e se sentem apreciadas porque percebem que suas opiniões são levadas em consideração. Essa sensação de ser valorizado gera satisfação e alegria.

Criar sintonia é uma habilidade que promove o intercâmbio imediato e alegre entre aquele que se comunica e aquele que escuta. Identifica-se com a confiança, que é um ingrediente indispensável do acompanhamento religioso marista. Com uma adequada sintonia, os formandos se sentem seguros ao lhes garantir a confiança e a confidencialidade. Nesse clima, partilham imediata e livremente as suas ideias. A falta de conexão e de confiança, pelo contrário, dificulta ou inibe o processo de formação, pois os formandos podem se sentir inseguros e relutantes em se abrir para que a formação ocorra. Um ambiente tranquilo é um "meio privilegiado para construir comunidade e para o crescimento humano e espiritual de cada Irmão. Compartilhamos com nossos irmãos o melhor de nós mesmos" (Constituições, n. 40). Esse contexto nos oferece o meio certo para nos expressarmos abertamente, sem distorções ou preconceitos, mas com o compromisso de compreender as opiniões de outros membros do grupo. O acompanhamento eficaz ocorre, portanto, quando há uma escuta atenta e empática. A comunicação requer disponibilidade, honestidade, paciência, tolerância e reciprocidade. (SÁNCHEZ BARBA, 2020).

Princípios de uma comunicação eficaz

A comunicação pode ser moldada por experiências passadas, preconceitos, emoções, linguagem etc. Da mesma forma, o contexto e a cultura são elementos importantes que têm impacto sobre a comunicação. O contexto e a cultura em que a comunicação ocorre são fundamentais para compreender os significados do conteúdo de uma mensagem e seu feedback. Muitas vezes, os Irmãos podem não se dar muito bem em comunidade porque se movem em terrenos distintos. Por exemplo, se a linguagem da comunicação não fornecer o mesmo significado tanto para o remetente quanto para o destinatário, a mensagem enviada pode ser distorcida, mal compreendida ou mal interpretada. Assim, os líderes servidores se esforçam para evitar frases longas, conceitos abstratos, palavras e sinais desconhecidos quando se comunicam. Os líderes servidores não devem fazer uso ou evitar palavras ambíguas e expressões coloquiais. Ao contrário, utilizam palavras simples, sem ambiguidades para se comunicar. A comunicação eficaz floresce muito bem em palavras simples e não sofisticadas. Um líder servidor é claro e inequívoco ao se comunicar porque seu objetivo é dar conhecimento às pessoas que o escutam e receber respostas.

Assim, a capacidade de articular claramente ideias e visão caracteriza os líderes que servem. Eles têm o objetivo de ajudar os outros a realizar seu potencial. Em geral, costumam estar centrados nos outros e adotam uma comunicação bidirecional para entrar em diálogo com o outro. Assim, o líder e o seguidor compartilham a responsabilidade pela transmissão e compreensão da mensagem. As duas partes tornam-se então corresponsáveis pela transmissão e compreensão da mensagem. Como líderes servidores, o objetivo deve ser nutrir e capacitar os jovens Irmãos, estudantes e funcionários para amadurecerem e se tornarem futuros líderes servidores e proféticos. Eles permitem que os seguidores se beneficiem ou compreendam o que está sendo comunicado. Os seguidores são capacitados a crescer em seu potencial ou no que são capazes de se tornar.

Semelhante à verbosidade e ao contexto, preconceitos e diferenças intergeracionais são fontes de interferências na comunicação. Esses fatores têm um impacto significativo e podem distorcer o processo de comunicação. É evidente nas comunidades religiosas que as diferenças intergeracionais têm impacto sobre a qualidade da comunicação. As gerações mais jovens sentem que a qualidade da formação recebida hoje é muito melhor do que a do passado. As gerações mais velhas, ao contrário, sentem que a formação recebida hoje é diluída e os religiosos atualmente recebem uma formação pela metade. Ideias como essas podem provocar distanciamento, inibir a comunicação e polarizar as comunicações em diferentes grupos.

Compartilhar muito conteúdo informativo ou despejar conteúdo sobre o público ou destinatários dificulta a comunicação efetiva. Como "nem todo aquele que me diz Senhor, Senhor, entrará no Reino do Céu (Mt 7,21), assim não é todo mundo que transmite informações que é um comunicador. Um comunicador eficaz aborda as necessidades do público e não as suas necessidades pessoais. O despejo de conteúdo irrelevante que não tem impacto sobre os destinatários pode criar tédio. Os líderes servidores criam espaços para uma interação bidirecional. Este diálogo ou interação recíproca convida à participação do público, o que é uma excelente receita para uma comunicação eficaz.

Obstáculos ao processo de comunicação

Além do ruído que inibe ou impede a comunicação eficaz, existem outros fatores que se apresentam como obstáculos para uma boa comunicação. Para comunicar de maneira eficaz, um líder profético e servidor deve aprender a lidar com as barreiras da comunicação.

Quem falha em planejar planeja falhar, diz o ditado. Muitos líderes não conseguem se comunicar efetivamente com seus seguidores devido, em grande parte, ao planejamento ineficaz do que desejam transmitir ou comunicar. Um sistema de comunicação eficaz requer um planejamento cuidadoso. O bom comunicador é inequívoco quanto ao objetivo do que

ele comunica. Além disso, conhece outras alternativas e as leva em consideração para depois selecionar a melhor mensagem e o seu modo de transmissão para alcançar o máximo de resultados. Quando tais considerações significativas são negligenciadas, existe a possibilidade de fracassar na hora de dar a impressão desejada, bem como de obter a resposta pretendida.

Às vezes, quando há uma lacuna no processo de comunicação devido a diferenças na maneira como as pessoas percebem e interpretam os fenômenos, isto pode criar interpretações errôneas, incompreensão e confusão. Os erros e os impedimentos na comunicação das organizações podem ser causados pelas diferenças na educação, treinamento, status social, idade, sexo, situação econômica, cultural ou estereótipos. Um líder profético e servidor procurará preencher quaisquer lacunas geracionais usando estratégias apropriadas.

Em algumas organizações, os problemas de comunicação são causados pela incapacidade de uma pessoa de compreender a língua ou as expressões linguísticas de outra. A incapacidade de compreender o que uma pessoa expressa indica um sentido, palavras, expressões ou afirmações desconhecidas pelo ouvinte. Igualmente as diferenças na percepção, nas palavras ambíguas e os bloqueios semânticos geram imprecisão e falta de compreensão da mensagem que se pretende transmitir. Faz com que a comunicação perca sentido não dando lugar ao entendimento e feedback. O bloqueio semântico, em geral, decorre do uso de um vocabulário impróprio. Então, um líder servidor deveria se expressar com uma linguagem que todos entendam claramente, ou falar devagar.

As organizações se estruturam de forma 'horizontal' ou 'vertical' e esta forma de estruturação determina os bloqueios organizativos. As organizações horizontais, em geral, são democráticas e participativas, enquanto as verticais são fundamentalmente centralizadas e hierárquicas. Os níveis pelos quais deve atravessar uma informação para chegar até seu destino afetam, normalmente, a precisão da informação. As distorções da informação são notórias nas organizações verticais, mais do que nas horizontais. A

informação permite permear facilmente os níveis e, em muitas ocasiões, acaba perdendo-se numa organização vertical, o que sucede menos em uma mais horizontal. Por isso, os líderes servidores devem esforçar-se em evitar a distorção da informação, um problema que pode reduzir-se significativamente nas estruturas descentralizadas, mas não chega a tanto nas hierarquizadas.

Fatores interpessoais, tais como confiabilidade entre os membros da organização, a sintonia, tom e sensibilidade do conteúdo emocional da mensagem afetam a eficácia da comunicação. Se um líder ensina com o exemplo ou faz o que diz, resulta ganhar confiança e consegue fazer-se escutar, enquanto que os que unicamente descarregam ordens, normalmente não geram confiança ou não são escutados. Igualmente, a falta de sintonia entre os líderes e seus seguidores provoca contratempos e desafios para a comunicação.

Às vezes, os líderes não conseguem se comunicar de forma eficaz por causa da sobrecarga de informação ou por excesso de coisas que demandam sua atenção. Um dia típico da maioria de nossos líderes é constituído de chamadas, redação de memorandos ou relatórios, conversas com diferentes pessoas sobre vários temas e ordens que devem ser comunicadas verbalmente.

O objetivo geral da escuta é compreender completamente o que está sendo comunicado. Infelizmente, em quase todo o tempo, muitas pessoas não entendem completamente o que foi formulado, pelo fato de que escutam de forma seletiva ou escutam mal. A escuta seletiva é uma técnica utilizada quando selecionamos escutar o que queremos escutar ou ver o que queremos ver. Em outras palavras, uma pessoa bloqueia intencionalmente as ideias ou opiniões de outra só porque as ideias não combinam com o esperado. Essa técnica é chamada de filtro mental, na qual alguém escolhe ouvir ou estar atento apenas aos aspectos de uma mensagem que está sendo transmitida. Assim, a comunicação eficaz pode ser inibida devido à habilidade de escuta seletiva ou deficiente. A escuta seletiva ou escuta

deficiente pode ser causada por falta de concentração, desatenção ou alguns outros fatores que interferem no processo de escuta. O mais comum é que estas situações conduzem à perda de informação ou esquecimento.

O meio ou canal de transmissão da mensagem também pode ser um impedimento ou uma barreira para uma comunicação eficaz. Assim, os líderes proféticos e servidores devem utilizar os meios mais adequados para transferir ou transmitir a informação desejada, para que a mensagem possa ser adequadamente recebida, interpretada e compreendida. O valor e a credibilidade da mensagem podem aumentar ou se tornar barreiras para uma comunicação eficaz. Da mesma forma, a filtragem, manipulação e distorção da mensagem de informação são fatores que podem dificultar o processo de comunicação.

A responsabilidade de fortalecer e melhorar a comunicação nas organizações é de responsabilidade tanto da pessoa como da própria organização. Por um lado, os emissores deveriam procurar definir e articular o propósito de sua mensagem, construir cada mensagem levando em consideração o destinatário, selecionar o melhor meio/canal para comunicá-la; programar cada transmissão cuidadosamente, e solicitar feedback. Os receptores, por sua vez, devem escutar atentamente, mostrar sensibilidade com o emissor, recomendar um meio adequado para transmitir as mensagens e realizar esforços de feedback.

A capacidade de se comunicar bem, verbalmente e por escrito, é uma habilidade indispensável para a liderança profética e servidora. Através da comunicação, as pessoas trocam informações, o que influencia as atitudes, comportamentos e compreensões uns dos outros. A comunicação permite aos líderes estabelecer e manter relações interpessoais, escutar-se mutuamente e obter as informações necessárias para criar uma comunidade inspiradora. Nenhum líder pode lidar com conflitos, negociar e ter sucesso na liderança efetiva sem ser um bom comunicador.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Até que ponto me comunico com todos na minha comunidade?
2. Sou sensível aos diversos membros da minha comunidade quando me comunico?
3. Quais são os maiores desafios que enfrento na construção da comunidade marista?
4. Como posso avaliar a eficácia da comunicação em minha comunidade?
5. Quais são as barreiras para uma comunicação eficaz nas comunidades maristas?
6. Como posso construir um bom relacionamento interpessoal em minha comunidade ou local de trabalho?
7. Qual metodologia estratégica é viável hoje em dia para a liderança profética na hora de construir comunidades maristas?

REFERÊNCIAS

GANDEEBO, C. B. **Principles and practice of school management**. 2017. Trabalho não publicado.

GOMES, R. Pope: communication becomes effective only when it is witness. **Vatican News**. Vaticano, 23 de set. de 2019. Disponível em: https://www.vaticannews.va/en/pope/news/2019-09/pope-francis-dicastery-communication-plenary-prepared-text.html. Acesso em: 16 maio 2022.

GUFFEY, M. E.; RHODES, K.; ROGIN, P. **Business communication**: Process and product. 3. ed. Toronto: Nelson Education, 2010.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas.** Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Maristas de Champagnat. Plano Estratégico de Animação, Liderança e Governança da Administração Geral (2017-2025)**. Roma: Casa Generalizia, 2018.

LUTHRA, A.; DAHIYA, R. Effective leadership is all about communicating effectively: Connecting leadership and communication. **International Journal of Management and Business Studies**, v. 3, n. 3, p. 43-48, set. 2015.

NORDQVIST, R. What is Communication and How to Use it Effectively. **Thought.co**. [s.l.], 19 de set. de 2019. Disponível em: https://www.thoughtco.com/what-is-communication-1689877. Acesso em: 16 maio 2022.

OWEN, H. W. **Skilled interpersonal communication**: Research, theory and practice. 5. ed. Abingdon: Routledge, 2011.

SÁNCHEZ BARBA, E. **Lares de luz:** Cuidamos da vida e geramos nova vida. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2020.

WELLS, C. Truly human communication must build communion. **Vatican News**. Vaticano, 24 de maio de 2020. Disponível em : https://www.vaticannews.va/en/pope/news/2020-05/pope-francis-truly-human-communication-must-build-communion.html. Acesso em: 16 maio 2022.

WORTH, R. **Communication skills**. 2. ed. Chicago: Ferguson Publishing, 2004.

ZULCH, B. Leadership communication in project management. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 172-181, 2014.

CAPÍTULO 14



Habilidades para a tomada de decisões

Ir. Robert Teoh
Provincial de East Asia
(2013-2019)

Introdução

Uma vez concluído o processo de reestruturação, o nosso Instituto enveredou no estudo da busca de uma estrutura simples de governo, mas de aplicação universal, para fazer o Instituto avançar no novo século. Com a ajuda de um grupo de consultores profissionais, que envolveu todas as unidades administrativas, dedicando a esta questão mais de quatro anos de debate e planificação, a Administração Geral ideou, finalmente, uma estrutura simples, mas realista, que pode impulsionar todo o Instituto a levar adiante a visão e a missão de nosso Fundador na nova era.

O XXII Capítulo Geral (2017) completou este esforço, solicitando à nova administração que assuma "uma liderança profética e servidora que acompanhe com proximidade a vida e a missão marista". Para tal fim o Capítulo sugere "identificar e formar líderes, leigos e Irmãos, em todos os níveis, em vista do crescimento na corresponsabilidade" assegurando que "em todos os níveis de governo, se ponha em andamento ou se fortaleça estruturas nas quais todos os maristas partilhem a liderança e a responsabilidade da vida e missão".

A passagem de um estilo de governança centralizado, piramidal, a outro estilo de liderança e responsabilidade partilhadas requer, sem dúvida, uma mudança de paradigma caracterizado por uma liderança servidora e profética, como uma nova forma de fazer as coisas, especialmente no que se refere à tomada de decisões. A liderança servidora incorpora os ideais de empoderamento, qualidade total, trabalho em equipe, gestão participativa e ética de serviço, construindo, assim, uma filosofia de liderança. Os especialistas demonstraram que a tomada de decisões participativa gera no mundo laboral um alto nível de satisfação entre os funcionários. Segundo a Greenleaf Center for Servant-Leadership (1997, p. 4), este modelo de liderança se apoia num "maior serviço aos demais, um enfoque holístico de trabalho, a promoção do sentido de comunidade, e a partilha do poder nas tomadas de decisões".

Não devemos ignorar a importância que tem a dimensão profética de qualquer decisão que vamos tomar, mesmo que as vezes essa decisão possa parecer ridícula e ilógica. Há momentos em que uma decisão equivocada poderia levar o Instituto a perder a oportunidade de gerar nova vida. Marcelino Champagnat deparou-se com uma dessas situações quando refutou a proposta de unir seus Irmãos com os religiosos fundados pelo vigário geral, Padre Bochard. Sem dúvida, os líderes, ou os grupos, tomam as decisões com base em suas crenças (convicção), valores essenciais, critérios distintivos (carisma), e a necessária análise "dos prós e contras". Em seguida vem o momento importante de colocar a decisão nas mãos de Deus e rezar nesta intenção. Isto é algo que não deve se fazer levianamente, porque se pode perder uma ocasião única de tomar uma decisão profética na vida. O líder servidor deve cultivar um instintivo "sentimento interior" ou "percepção" da vontade de Deus para não perder essa oportunidade de ouro.

Tomada de decisões partilhada através de uma liderança servidora e profética

Uma das funções importantes dos líderes é a tomada de decisões. Existem várias maneiras que podem ser utilizadas para chegar a qualquer decisão. Alguns líderes vão optar resolver as coisas por si mesmos. Outros, talvez, prefiram envolver um pequeno grupo de pessoas, por exemplo, os membros do Conselho Provincial, através de um processo de consulta; ou, talvez, optem por implicar muitas pessoas, como nos processos de construção de consenso. No que tange a esta reflexão que estamos fazendo, vamos nos centrar somente na tomada de decisões importantes, como a abertura ou fechamento de uma comunidade religiosa, a elaboração de um plano de ação de acordo com as linhas mestras recomendadas pelo Capítulo Provincial, ou outras resoluções que afetarão a vida e missão de uma unidade administrativa. Não é nossa intenção agora entrar nas decisões cotidianas, como fixar a hora das refeições ou o lugar adequado para as reuniões.

Nossas Constituições (2020), guiadas pelo Direito Canônico, assinalam as diversas circunstâncias em que o Provincial e seu Conselho devem tomar decisões. Entretanto, não detalham o processo que deve ser aplicado. Isto favorece, aos que estão à frente de uma unidade administrativa, a oportunidade de escolher diferentes dinâmicas e possibilidades para chegar a uma decisão. Por conseguinte, os que adotam o estilo de liderança servidora e profética podem eleger a tomada de decisões partilhadas para os assuntos relevantes de governo.

A tomada de decisões partilhadas é um procedimento fundado na união de conhecimentos das várias partes interessadas a fim de favorecer a busca de resoluções mais inteligentes e eficazes. Este método oferece múltiplas vantagens porque traz perspectivas e informação que, de outro modo, poderiam passar inadvertidas para os responsáveis na tomada de decisões. O campo da saúde e da educação, normalmente, exigem tomada de decisões partilhadas para melhorar os resultados dos pacientes e dos estudantes. Uma liderança servidora eficaz requer cooperação quando chega o momento de decidir. Em certo sentido, o líder servidor deve ter uma grande capacidade para refletir sobre si mesmo e fomentar a cultura participativa dentro da organização. R. F. Russell, em seu ensaio *O papel dos valores na liderança servidora* (2001), escreveu: "Os líderes capacitam os outros para atuar, não monopilizando o poder que têm, mas dando-o".

Quais são as vantagens de uma tomada de decisões partilhada

Maior compromisso. Com frequência, escutamos os dirigentes queixar-se de como é difícil convencer as pessoas para que aceitem as mudanças que necessita uma organização se se deseja gerar nova vida. Isto pode atribuir-se ao fato de que as pessoas afetadas não tomaram parte na tomada de decisões. O compromisso será maior quando os outros sabem que sua contribuição é importante e pode ajudar a alcançar determinados objetivos. Quando se sentem envolvidos na tomada de decisões partilharão

as ideias, o que estimulará o seu compromisso; assim, haverá mais possibilidade de que no processo surjam propostas inovadoras que facilitem assumir acordos e resoluções.

Melhora a gestão da mudança. É provável que as iniciativas de mudança fracassem devido à má comunicação e a falta de aceitação. Com a tomada de decisões partilhada, a comunicação é mais aberta e frequente ente os líderes e as pessoas de primeira linha na missão, assim como com outras partes interessadas. Isto favorece a aceitação em todo os níveis, certamente. Qualquer dúvida ou incerteza se pode resolver de imediato, e isto melhora a gestão da mudança e proporciona um controle e equilíbrio constantes, afinando a estratégia que conduz ao objetivo previsto.

Diminui a possibilidade de tomar uma má decisão. Quando um líder toma uma decisão por sua conta, com suas próprias limitações, as possibilidades de tomar uma decisão equivocada são maiores. Entretanto, quando o processo de tomada de decisões implica mais pessoas, vislumbram-se outras perspectivas e haverá mais informação e, com isso, se reduz o risco de uma decisão errônea.

Melhor compreensão. Quando um líder toma decisões que afetarão a vida de outra pessoa, é claro que se deve escutar a pessoa concernida, permitindo-lhe participar das deliberações. Assim, se conseguirá uma melhor compreensão e aceitação daquilo que se decida. Este é um aspecto especialmente importante para o cuidado pastoral dos Irmãos e dos leigos que partilham nossa missão. Um líder servidor e profético deve seguir o exemplo de Jesus, o Bom Pastor, que está disposto a morrer por suas ovelhas (Jo 10,11) e deseja vida em abundância às pessoas que atende, para ser como os pastores que vivem com "o cheiro da ovelha" (FRANCISCO, 2013). Somente, então, estará em condição de escutar as pessoas a quem serve e estas, por sua vez, escutarão a ele.

Como pôr em prática a tomada de decisões partilhada

1. Antes de iniciar uma conversa com seu grupo, no processo de tomada de decisões partilhada, deixe primeiro seu ego fora da sala. Conscientize-se que não é você quem vai tomar a decisão, mas que vai acolher a sabedoria e as opiniões das pessoas que reuniu. Provavelmente o Espírito Santo fale mais forte através deles.

2. Vá dando pequenos passos. Concentre-se nas pequenas mudanças que pode realizar com as pessoas que estão mais próximas. Tente fazer mudanças que toquem mais além de sua esfera de influência sabendo que não é tarefa fácil, se não está acostumado na tomada de decisões partilhada.

3. Faça a sua tarefa. Prepare a informação que vai partilhar com seu grupo. Leve em consideração que, talvez, o primeiro obstáculo será encontrar tempo para envolver as pessoas no processo de tomada de decisões. Considere que, se o debate transcorre por um caminho demasiado formal, as pessoas podem sentir-se incômodas. Existem métodos que possibilitam o processo de coleta de opiniões de maneira informal. Por exemplo, iniciar propondo perguntas relacionadas com a próxima decisão, antes de efetuar a reunião, quando tenha oportunidade de conversar com os membros do grupo. Se isso é algo que você faz normalmente, essas pessoas se sentirão mais à vontade respondendo às perguntas, e pode ser que até se adiantem na exposição de suas ideias. Visualize a informação que conseguiu, porque uma boa apresentação provocará boa impressão ao grupo quando estejam reunidos debatendo a questão.

4. Escolha o momento e o lugar adequados para a reunião e o debate. Durante a reunião, o líder pode pedir a opinião do grupo.

Deixe que as pessoas tenham tempo suficiente para partilhar seus critérios. Escute atentamente seus pontos de vista e trate de empatizar com eles. Quando todos se manifestaram, pode-se efetuar uma chuva de ideias no sentido de buscar uma solução. Pode-se utilizar diversos métodos: Ver-Julgar-Agir; discernir os prós e os contras; e a análise DAFO (Debilidades, Ameaças, Fortalezas, Oportunidades). Pode-se também orientar o grupo mediante perguntas desafiadoras, visando aprimorar e otimizar a decisão. É preciso respeitar a decisão coletiva final; assim, as pessoas implicadas assumirão a responsabilidade do que foi decidido.

5. Reze por aquilo que foi decidido. Diferentemente do que ocorre no setor empresarial, a maioria de nossas decisões, seguramente, estão relacionadas com a vida e a missão de nossa unidade administrativa. Portanto, é muito conveniente rezar pelas decisões que vamos tomar e encomendá-las a Deus por intercessão de Maria, como tantas vezes fez nosso fundador no passado.

Conclusão

A mudança de estrutura e estilo de governo exige uma nova forma de tomar decisões. O que aqui foi exposto é uma simples tentativa de apresentar a tomada de decisões partilhada como elemento constitutivo de nosso modo de decidir dentro desse novo estilo de governar através de uma liderança servidora e profética. Este tipo de liderança consiste em romper a estrutura piramidal do poder e da tomada de decisões. Nosso Instituto deve inclinar-se para processos mais flexíveis e participativos. Uma boa maneira de caminhar nessa direção é promover a inovação e fomentar o feedback dentro do Instituto. Os líderes maristas farão muito bem em seguir o exemplo de nosso fundador, Marcelino Champagnat, que quando tomava decisões cruciais, nunca deixava de consultar os Irmãos mais prudentes, ouvindo-os com atenção. Em certo sentido, sua forma

de decidir não se distancia muito da tomada de decisões partilhada que explicamos. Marcelino também nos ensina a tornar assunto de oração as decisões coletivas, confiando-as à Boa Mãe.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Por que consideramos que o partilhar o poder na tomada de decisões é uma consequência natural do novo estilo de governo dos Irmãos Maristas?
2. Quais são os benefícios da tomada de decisões partilhada?
3. Em seu contexto local, como poderíamos colocar em prática o processo de tomada tomada de decisões partilhada?
4. Por que você acredita que é importante rencomendar a Deus a decisão que vamos tomar, dedicando tempo em rezar com esta intenção, como fazia Marcelino Champagnat quando ia tomar uma crucial decisão?
5. "Os líderes capacitam os demais para atuar, não monopolizando o poder que têm, mas dando-o". Em que experiências de sua vida você descobre ecos desta frase?

REFERÊNCIAS

FRANCISCO, Papa. **Evangelii Gaudium:** Sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual. São Paulo: Paulus/Loyola, 2013.

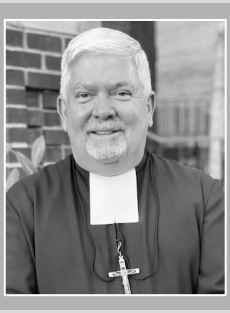
GREENLEAF, R. K. The servant as leader. *In*: VECCHIO, R. P. (ed.). **Leadership**: Understanding the dynamics of power and influence in organizations. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1997, p. 429-438. (Reimpressão de: **Servant Leadership**. Mahwah: Paulist Press, 1977, p. 7-17.)

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas.** Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Mensagem do XXII Capítulo Geral:** Caminhemos como família global. Roma: Casa Generalizia, 2017.

RUSSELL, R. F. The role of values in servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 2. p. 76-83, 2001. Disponível em: http://DOI.org/10.1108/01437730110382631. Acesso em: 16 maio 2022.

CAPÍTULO 15



Colaboração e trabalho em equipe

Ir. Patrick McNamara
Provincial dos Estados Unidos
(2015-2021)

Como dizem muitos treinadores sábios: "Não há 'eu' na equipe", mas não se deixem enganar. Mesmo nas melhores equipes, há muitos "eu", muitos egos.

O trabalho em equipe e a colaboração são, naturalmente, fundamentais para o sucesso de uma missão. A colaboração e a formação de equipes entre pessoas com egos saudáveis e autoconfiança pode ser particularmente desafiadora, mas também extremamente gratificante.

Acredito que não há maior colaboração do que quando um grupo de pessoas fortes, criativas e independentes estão todos comprometidos com o mesmo objetivo. É ainda melhor quando a energia do grupo é direcionada para atender às necessidades dos outros, em vez de suas próprias necessidades. E quando a energia colaborativa é direcionada para fazer o bem, também pode ser criado um vínculo de vida positivo, que transforma aqueles que se entregam ao esforço. A colaboração é otimizada quando a formação da equipe é liderada por um líder hábil e experiente.

Nesse capítulo, analisamos alguns conceitos que são importantes para o trabalho em equipe, como a escuta e empatia com os outros, criar uma visão e envolver os outros na visão. Concluiremos, olhando para desafios como os esforços para colaborar com líderes e sistemas hierárquicos ou autocráticos.

Quando jovem, nunca me vi como um "jogador de equipe". Certamente nunca me vi como um servidor ou líder. Nunca gostei de trabalhar junto com outros estudantes em projetos de grupo. Eu não gostava de me juntar aos escoteiros ou outras organizações juvenis. Não tentei entrar para equipes de beisebol ou basquete. Talvez eu tivesse alguma deficiência pessoal ou não tivesse o físico necessário para o esporte, nem as habilidades ou a resistência. Com toda honestidade, eu também não tinha muito interesse. Mesmo quando encontrei pequenos trabalhos, como entregador de jornais, cortador de grama, sacristão da igreja, zelador, eu trabalhava sozinho. Você está reconhecendo um padrão aqui?

Gostava de passar tempo em minha própria companhia lendo, ouvindo música, escrevendo notícias fictícias, me perdendo em jogos imaginativos ou caminhadas na floresta. Essas atividades me enchiam de energia, eram minhas paixões.

Então, quando eu mudei?

Em muitos aspectos, não o fiz. Mas o que realmente mudou foi aprender a valorizar melhor meus próprios dons e os dons dos outros. E, eventualmente, chegar a perceber as alegrias e realizações que a colaboração e o trabalho com os outros poderiam trazer.

À medida que fui crescendo, passei a respeitar e valorizar os dons que alguns tinham, a ponto de querer estar em suas equipes, em sua companhia, em sua comunidade. Descobri o poder da colaboração e a inspiração e energia quando a colaboração apoiava uma missão. Fazer parte de uma equipe marista que trabalha com jovens me motivou, quando jovem, a entrar na Comunidade dos Irmãos Maristas como um Irmão religioso consagrado - e continua me motivando quase 45 anos depois.

Você já esteve tão motivado que um grande líder ou uma equipe o inspirou para maiores realizações ou serviços? Grandes mulheres e homens ao longo da história e através das culturas vêm à sua mente.

Em minha juventude, os maiores exemplos de inspiração e liderança foram o Presidente dos EUA John F. Kennedy e o Papa João XXIII. Em pouco tempo (sua presidência foi de apenas 1000 dias), JFK inspirou uma nação e convidou uma nova geração para objetivos grandiosos. O Papa João inspirou um mundo, dentro e além do catolicismo, a juntar-se num renascimento do espírito e a trabalhar pela paz na Terra (JOÃO XXIII, 1963).

O Presidente Kennedy e o Papa João XXIII inspiraram muitos a fazer do mundo um lugar melhor para dar suas vidas também por outros. Na verdade, estes foram chamados a se tornarem líderes servidores.

Às vezes, inspiração e motivação podem ser encontradas a partir de fontes muito mais humildes. Por exemplo, um professor, treinador, pai ou parente, supervisor, santos desconhecidos ou anônimos, amigo ou colega de classe.

Santa Madre Teresa escreveu[1]: "Nenhum de nós, inclusive eu, jamais fazemos grandes coisas. Mas todos podemos fazer coisas pequenas, com muito amor e juntos podemos fazer algo maravilhoso". Mahatma Gandhi escreve[2] da mesma forma: "A melhor maneira de se encontrar é perder-se a serviço dos outros".

Martin Luther King, Jr.[3] nos inspira em uma veia semelhante, encorajando a todos nós a assumir o manto da liderança servidora.

> Todos podem ser grandes, porque todos podem servir. Não é preciso ter um diploma universitário para servir.Você não precisa fazer com que seu sujeito e seu verbo concordem em servir.Você só precisa de um coração cheio de graça, de uma alma gerada pelo amor.[4]

Apelos ao trabalho em equipe e à colaboração na busca de um objetivo podem vir de um líder governamental ou político, de uma figura religiosa, filosófica ou social. Ou pode ser de atletas influentes que captam a imaginação de um planeta e despertam o entusiasmo por uma boa causa.

Dois dos maiores ícones esportivos dos EUA, Babe Ruth e Michael Jordan, eram conhecidos por reconhecerem o valor do trabalho em equipe e da colaboração em seus sucessos esportivos.

Babe Ruth[5] escreveu: "A maneira como uma equipe joga como um todo determina seu sucesso. Você pode ter o maior grupo de estrelas individuais do mundo, mas se elas não jogarem juntas, o clube não valerá um centavo".

Michael Jordan da NBA, um dos maiores jogadores da história do basquete, sabia que o trabalho em equipe era a chave para o sucesso duradouro quando escreveu: "Talento ganha jogos; trabalho em equipe e inteligência ganham campeonatos".[6]

Como todos sabemos, São Marcelino Champagnat não era um estadista ou figura famosa do esporte. Ele era um simples sacerdote do campo que tinha uma visão. Ele usou sua visão e sua liderança para construir uma equipe para impactar nosso mundo muito além de sua imaginação - o que continua acontecendo 200 anos depois. Pense nisso, de tão humilde início, o impacto global de nossa fraternidade marista. Como isso aconteceu? Liderança servidora e colaboração para um objetivo inspirado.

"Precisamos de Irmãos", ele argumentaria com seus coirmãos maristas. Sua visão de educar e evangelizar as crianças dos países pobres não poderia ser feita sozinha. E assim, nossa equipe de Irmãos Maristas começou em janeiro de 1817, quando Champagnat começou a reunir uma equipe de jovens para trabalhar juntos por sua visão. Champagnat possuía enorme força pessoal e autoconfiança, apesar de sua educação ser mínima. Sustentado por sua firme fé e crença de que Maria, nossa boa Mãe, seria sempre seu recurso habitual, Champagnat dedicou sua vida por seus Irmãos e pela missão. Acredito que uma parte integral do sucesso das equipes de colaboração é o componente de liderança, muitas vezes por um líder visionário que entende a dinâmica da equipe. Os líderes servidores mais eficazes devem ter muito "ego" e autoconfiança como São Marcelino, em conjunto com uma visão clara. A visão é uma fonte de energia e pode ser transformadora.

O líder servidor por excelência é Jesus. Na Bíblia, aprendemos e experimentamos a palavra viva de Jesus como um líder servidor, à medida que ele cresceu na compreensão de sua visão e missão:

> Conforme seu costume, no dia de sábado, foi à sinagoga e levantou-se para fazer a leitura. Deram-lhe o livro do profeta Isaías. Abrindo o livro, encontrou o lugar onde está escrito: "O Espírito do Senhor está sobre mim, pois ele me ungiu para anunciar o Evangelho aos pobres: enviou-me para proclamar a liberdade aos presos e, aos cegos, a visão; para pôr em liberdade os oprimidos e proclamar um ano do agrado do Senhor". Depois fechou o livro, entregou-o ao ajudante e sentou-se. Os olhos de todos na sinagoga estavam fixos nele. Então, começou a dizer-lhes: "Hoje cumpriu-se esta palavra da Escritura que acabais de ouvir". (Lc 4,16-21)

Em todos os quatro Evangelhos, os ensinamentos de Jesus são mostrados em sinais, obras, sermões e parábolas. Jesus exemplifica a liderança servidora, ao reunir ao seu redor companheiros de equipe fortes que aprenderiam que o primeiro seria o último - eles tinham que servir suas irmãs e irmãos na comunidade de fé.

Talvez nenhum evento caracterize tanto a liderança servidora tanto quanto o mostrado em João 13,15, em que Jesus dá a seus discípulos um mandato surpreendente depois de um ato muito pessoal de lavar os pés. "Se eu, portanto, que sou Mestre e Senhor lavei seus pés, vocês devem lavar os pés uns dos outros. Eu apresento um modelo a seguir para que, como eu fiz para vocês, também o façam".

Jesus fundou a comunidade cristã para ser uma equipe de líderes servidores. Durante os próximos dois mil anos, este paradigma seria interpretado para o bem e para o mal de tantas maneiras quanto existem cristãos e líderes cristãos.

Em cada uma de nossas vidas, encontramos um espaço de serviço a Jesus como Maristas de Champagnat. Meu próprio projeto de vida como Irmão Marista há quase cinco décadas tem sido viver, trabalhar e promover a liderança servidora em nossas comunidades, escolas e em nossa Igreja.

Como Irmãos Maristas, estamos comprometidos a respeitar e apoiar a vida em sua diversidade e singularidade. Queremos convidar outros a colaborarem conosco. Então, vamos fazer a pergunta: Qual é a maneira marista de construir uma equipe? Como podemos colaborar, nós os Maristas?

Baseamos-nos em 200 anos de exemplos práticos onde os Maristas de Champagnat foram construtores de equipes em nossa missão educativa e evangélica com milhões de jovens em todo o mundo.

Podemos também buscar uma pesquisa contemporânea influente sobre este tema. Em seu ensaio de 1970, *Servant as Leader*, Robert K. Greenleaf, uma autoridade notável em dinâmica de grupo, cunhou pela primeira vez a frase "liderança servidora":

> A Liderança Servidora é uma abordagem que as pessoas utilizam há séculos. Como líder servidor, você é "primeiro um servidor", focalizando nas necessidades dos outros, especialmente dos membros da equipe, antes de considerar as suas próprias necessidades. Você reconhece as perspectivas das outras pessoas, dá o apoio que elas precisam para cumprir seu trabalho e seus objetivos pessoais, envolve-as nas decisões quando apropriado e constrói um senso de comunidade dentro da equipe.

Muitos de nós agimos como líderes de serviço e o somos há anos, muitas vezes com pouco ou nenhum treinamento. Em minha experiência com a formação de equipes como líderes servidores, há algumas questões fundamentais. Eu sei o que estou fazendo? Estou interessado e disposto a investir eu mesmo neste serviço e trabalho? Será que percebo que meu trabalho ou serviço não é sobre mim, mas para o bem de outro?

Um verdadeiro líder servidor conhece os riscos. Ouvimos Jesus em João 15, 13: "Ninguém tem maior amor do que este, de dar a vida por seus amigos".

Os colegas de equipe e os membros da comunidade também devem conhecer o risco de sacrifício pessoal. "Sabemos o que estamos fazendo como equipe? A tarefa é clara? Partilhamos o mesmo objetivo? O objetivo vale a pena?"

A tarefa que você poderia ser solicitado a assumir poderia ser a de promover um adulto mais saudável vivendo em uma comunidade religiosa. Você pode ser solicitado a coordenar os detalhes para fornecer abrigo e cuidados seguros e disponíveis para vizinhos carentes, ou pessoas sem-teto ou refugiados de rua. Você pode ter a tarefa profissional de criar excelentes centros educacionais. Escolha qualquer obra de misericórdia corporal como descrito em Mt 25,35-45, e você será chamado para servir e se auto sacrificar para outros a custos variáveis. "O que quer que você tenha feito por um destes menores meus, você fez por mim."

De acordo com Larry C. Spears, ex-presidente do Centro Robert K Greenleaf de Liderança Servidora, dez características emergem nos verdadeiros líderes de serviço. "Essas características incluem escuta, empatia, cura, consciência, persuasão, conceituação, previsão, administração, compromisso com o crescimento das pessoas e construção da comunidade" (SPEARS, 2018).

De fato, estas características formam nosso estilo de liderança marista.

Não faz muito tempo, em meu ministério profissional, aceitei uma tarefa para ser administrador escolar de uma grande escola secundária. Refletindo sobre uma de minhas funções anteriores como líder escolar, observei como as características de Spears parecem emergir naturalmente em meu trabalho com meus colegas líderes, professores, funcionários e estudantes. Em seguida, tentei aprender mais sobre desenvolver e aplicar estas características de liderança servidora em meu papel.

No meu caso, substituí um administrador impopular que terminou seus mandatos como diretor de escola tendo se distanciado de seus professores, colegas e companheiros e se tornado muito autocrático em seu estilo de liderança. Embora a escola tenha tido um sucesso razoável em sua missão acadêmica, professores, funcionários, alunos e pais relataram que a atmosfera da liderança escolar carecia de inovação ou visão para o futuro. Alguns relataram que a liderança da escola se sentia tóxica.

Embora, naquela época, minha experiência profissional como diretor de escola fosse mínima, eu tinha muitos anos de liderança servidora e sendo um formador de equipe em outras situações educacionais. Em meu primeiro ano como líder escolar naquela escola, passei incontáveis horas ouvindo as partes interessadas da escola. Não surpreendentemente, o consenso era que tanto o pessoal da escola quanto os alunos se sentiam ignorados. Ninguém parecia se importar com suas preocupações, esforços ou ideias. Tomar tempo para ouvir foi um primeiro passo óbvio e um bom começo. A escuta ativa construiu um vínculo real entre a equipe administrativa, o corpo docente e o pessoal, e especialmente com os alunos.

Não apenas escutei, mas também reconheci os pontos fortes e os desafios desses grupos. E compartilhei seus sentimentos em toda a comunidade para ser transparente. Em resumo, fui capaz de fomentar um senso de confiança muito maior com as partes interessadas e ganhei a oportunidade de compartilhar minha visão para a missão escolar. As conversas foram colaborativas; compartilhamos ideias e planejamos para uma melhor experiência escolar em todos os níveis. Procuramos garantir que nossos professores tivessem o conhecimento, o apoio e os recursos necessários para fazer seu trabalho de forma eficaz. De várias maneiras criativas, trabalhamos para alimentar figurativa e literalmente um local de trabalho mais saudável e feliz, primeiro compartilhando a vida de Jesus Cristo como um modelo através do respeito mútuo e do cuidado com todos na escola. Depois, criando uma atmosfera para fomentar a aprendizagem ao longo da vida e uma família Marista sustentável. Como uma comunidade escolar, dedica-

mos tempo para nos reunirmos para reuniões educativas, bem como para orações, eucaristia, refeições e celebrações.

Em nossa experiência vivida de criarmos juntos a escola, pude testemunhar e promover nossos valores como Maristas de Champagnat, especialmente "para tornar Jesus Cristo conhecido e amado, e que, para ensinar às crianças, é preciso amá-las e amá-las todas igualmente".

Promovendo a colaboração e o trabalho em equipe, pude construir uma forte equipe administrativa e apoiar os líderes acadêmicos em suas próprias áreas e no estabelecimento de metas profissionais para os estudantes. Juntos, em grande número de reuniões e grupos, nos planejamos para criar uma proposta de missão clara e compreensível, bem como desenvolver estratégias de curto prazo e planos de longo prazo para a melhoria da escola e um futuro desejado para atender às diversas necessidades de nossos alunos atuais e futuros.

Não nos abstivemos de enfrentar e atender as necessidades em áreas de crescimento profissional de nossos colegas. Tampouco evitamos dar feedback negativo sobre comportamentos que não estavam de acordo com os manuais dos docentes, do administrativo ou dos estudantes. Embora demorado e muito exigente, assegurei que a porta do meu escritório estivesse aberta para qualquer feedback honesto, da parte de todos os membros da comunidade escolar.

Em poucos anos, com muito sacrifício e boa vontade, o ambiente e a atitude dentro da comunidade escolar mudou radical e positivamente em todos os níveis. Funcionários e alunos sabiam, podiam recitar e estavam comprometidos com a missão da escola. Como comprovação, a escola recebeu um louvor exemplar de uma revisão de acreditação nacional e partiu para uma trajetória de excelência contínua em todos os níveis de sua missão. Esta conquista profissional continua a ser reconhecida nacionalmente mesmo depois de mais de uma década.

Entretanto, apesar de muitos exemplos positivos que todos nós conhecemos em nossas vidas e culturas, nem todas as situações ou organizações valorizam diferentes tipos de liderança. A liderança servidora e o trabalho em equipe são valores menos desejados em sistemas hierárquicos ou autocráticos.

Tenho certeza de que todos nós estamos familiarizados em tais sistemas ou trabalhando para um líder assim (chefe, treinador, diretor, líder, ou quem quer que esteja "no comando"), que exige total controle e autoridade sobre todas as decisões. Muitos de nós já vivemos ou trabalhamos sob uma liderança hierárquica ou autoritária. Podemos ter tido experiências em primeira mão: em nosso país, ou no ambiente do governo, das forças armadas ou de agências de aplicação da lei, em empresas, organizações de assistência médica, ou agência social ou escola. Pode até ser a nossa igreja ou grupo religioso.

Para que essas organizações tivessem sucesso, muitas vezes os funcionários ou colegas tinham que seguir as regras, aceitar disciplinas, ordem, conformidade, regularidade. A diferença, diversidade ou dissidência não eram valorizadas. O auto sacrifício ao valor operativo era necessário. Em troca, o sistema proporcionava estabilidade e conformidade, não exigindo reflexão ou consideração dos colegas membros da equipe.

Como membros de comunidades religiosas, conhecemos a máxima popular: "Mantenha a regra e a regra irá mantê-lo". Sem dúvida, já houve e ainda há comunidades religiosas que promoveram esta máxima e muitas vezes tiveram sucesso em atrair membros e assegurar uma missão na Igreja. Na história dos Maristas de Champagnat, houve tempos e lugares em que os modelos hierárquicos de liderança comunitária foram proeminentes, em vez de colaboração e trabalho em equipe. Nesses tempos, os superiores das comunidades determinavam a vida e o trabalho dos membros da equipe. Os membros eram mais reconhecidos se seguiam as regras como religiosos modelo e dispensavam seu próprio crescimento pessoal ou necessidade. Eles ofereceram suas vidas pela ordem da comunidade.

A história também nos ensina que houve momentos políticos, sociais e religiosos em que os líderes autocráticos e hierárquicos beneficiaram as sociedades em geral à custa da falta de cuidado com as necessidades dos outros. Entretanto, também podemos citar muitas experiências horríveis e catastróficas quando as necessidades dos outros são ignoradas ou não consideradas importantes. Com muita frequência, os sistemas autocráticos e hierárquicos trouxeram a intolerância social, política e religiosa, a divisão, a injustiça sistemática, a ganância, a falta de respeito humano, as guerras, a destruição e o holocausto.

Claramente, defender a colaboração e o trabalho em equipe e viver como líderes servidores pode trazer um equilíbrio humanizador e pessoal a alguns desses sistemas autocráticos e hierárquicos em nosso planeta hoje.

Por mais de 200 anos, os Maristas de Champagnat tomamos o caminho para servir aos outros, dando-nos a nós mesmos para a missão junto aos jovens e às crianças pobres de todo o mundo. Podemos ser mais bem reconhecidos por nossa colaboração e formação de equipes como líderes servidores ao seguirmos Jesus Cristo, nosso primeiro líder servidor, e São Marcelino Champagnat, nosso Fundador e modelo.

Chaves para um trabalho de equipe bem-sucedido

- Ter a mente aberta, clara e comprometida com uma visão.
- Convidar outros para se juntarem à equipe.
- Conhecer o risco de dar de si mesmo.
- Escutar os outros e depois escutar a si mesmo. Especialmente conhecer a si mesmo: suas motivações, seus princípios orientadores, suas perspectivas de vida, seus bloqueios pessoais e seus preconceitos.
- Ser solidário e honesto; a verdade constrói a autoconfiança.
- Reservar tempo para celebrar seu trabalho e o tempo juntos.
- Fazer paradas regulares para ver como estão se saindo como uma equipe. Continue olhando para o futuro.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Faça um levantamento de sua própria experiência de trabalho em equipe e colaboração.
2. Você aplicou as características de liderança servidora em sua liderança marista?
3. O que você aprendeu? Qual foi o risco que você encontrou?
4. Qual foi a resposta de sua equipe aos seus esforços?
5. Como seus esforços como líder fizeram com que seus companheiros de equipe melhorassem?

REFERÊNCIAS

GREENLEAF, R. K., **Servant as Leader**. Cambridge: Center for Applied Studies, 1973.

JOÃO XXIII, Papa. **Carta Encíclica Pacem in Terris**. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1963. Disponível em: https://www.vatican.va/content/john-xxiii/pt/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_11041963_pacem.html. Acesso em: 16 maio 2022.

SPEARS, L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **The Journal of Virtues & Leadership**, v. 1, n. 1, p. 25-30, 2010. Disponível em: https://www.spearscenter.org/46-uncategorised/136-ten-characteristics-of-servant-leadership. Acesso em: 16 maio 2022.

Notas

[1] líquiasWorld. Em https://www.relicsworld.com/mother-teresa/none-of-usincluding--me-ever-do-great-things-but-we-can-author-mother-teresa
[2] Ghandi, M. e Dr. Ivan Joseph em Twiter // *Confidence-coach,* @DrIvanJoseph. Mahatma Ghandi citações #leadership
[3] Em: https://www.tameday.com/teamwork-quotes/
[4] Em: https://www.tameday.com/teamwork-quotes/
[5] Em: https://www.tameday.com/teamwork-quotes/
[6] Em: https://www.tameday.com/teamwork-quotes/

PARTE IV

TRILHAS E FUNDAMENTOS

CAPÍTULO 16



Pinceladas bíblicas na perspectiva da fraternidade para uma liderança orientada ao serviço

Ir. Josep Maria Soteras
Conselheiro-Geral

Nesta fase da jornada, da "minha jornada", começar a escrever sobre liderança é, no mínimo, temerário. Exaltar os próprios sucessos e ocultar os erros no exercício da autoridade, seja em nível pessoal ou de grupo, é uma tentação quase inevitável. A sabedoria popular e a Bíblia oferecem um bom número de frases que revelam a frequência com que essa situação ocorre: "Casa de ferreiro, espeto de pau", "Faça o que eu digo, não faça o que eu faço", "Diga-me do que você se vangloria e eu direi o que lhe falta", "Médico, cura-te a ti mesmo" (Lc 4,23). Ao longo dessas páginas, mais de um leitor se lembrará da frase de Jesus, "Observai e fazei tudo o que eles dizem mas não façais como eles, pois dizem e não fazem" (Mt 23,3).

Com essa consciência viva não é fácil começar a escrever sobre o assunto. Com atitude prudente poderíamos apresentar uma síntese dos traços que caracterizam a "liderança servidora"[1] e que encontramos bem descritos em vários autores (BLANCHARD; BROADWELL, 2018; GUTIÉRREZ BLANCO, L. C., 2009; BLANCHARD; HODGES, 2007; MAXWELL, 2007; PROSSER, 2007; HOWELL, 2003)[2], começando por seu promotor R. K. Greenleaf (fundador do moderno movimento de liderança servidora) (2002) que deu origem a essa tendência com sua obra *Servant leadership* em 1970. Aparentemente o propósito deste capítulo seria fornecer um fundamento bíblico, visto que nessa tradição religiosa está a principal referência inspiradora deste modelo de liderança.

No entanto, o recurso à Bíblia torna esse exercício ainda mais perigoso. Trata-se de utilizar um texto venerável que suscita a reverência como instrumento de justificação. Ainda hoje vemos quantos poderes neste mundo buscam o benefício de uma interpretação bíblica favorável aos seus interesses. E esta é praticamente a única crítica que Jesus não mitiga contra os "profissionais da religião" chamando-os de "hipócritas e sepulcros caiados" (Mt 23,27-32).

Assim, adotando uma atitude menos prudente, o foco destas páginas abordará a perspectiva bíblica a partir de uma categoria quase "tabu" em um contexto religioso mas que inevitavelmente aparece associada a

qualquer liderança: o poder e suas tentações autojustificantes. Neste sentido o subtítulo deste artigo poderia muito bem ser algo como um "manual bíblico de más práticas", supondo-se que as boas práticas estão na mente de todos e são desenvolvidas nos demais capítulos.

Leonardo Boff (teólogo brasileiro) lembrou que seu livro *Jesus Cristo Libertador* (1972) causou algum desconforto em alguns círculos eclesiásticos, mas sem mais. Porém sua autêntica "via crucis" institucional se deu quando publicou *Igreja, carisma e poder* (1981) onde abordou sem eufemismos aquela categoria oficialmente invisível na Igreja. E embora tenha passado muita água por debaixo da ponte desde então, ainda estamos lutando contra nossa própria resistência. Não chamar as coisas pelo nome nos leva facilmente à corrupção da linguagem. É assim que sacrificamos as coisas sagradas no altar do poder para que ele continue a se refugiar em seu confortável anonimato. Como é fácil mascarar o desejo de poder com o servir! Se assim o chamarmos, sem ter consciência do contrário, acabaremos por ser vítimas daquilo que queremos ignorar: as deformações do poder vão se espalhar sem nenhuma contenção e ofendendo-se se alguém as questionar.

Para esta abordagem bíblica utilizaremos três pares de personagens: dois são óbvios e o último aparentemente menos. Porém todos eles estão unidos por um certo grau de fraternidade: eles são "irmãos" de alguma forma e alguns litígios surgem entre eles e o poder tem algo a ver com isso.

Caim e Abel: inveja, violência e vitimização

É uma das duplas primordiais cujo propósito é revelar, na linguagem narrativa, a quintessência da condição humana (Gn 4,1-16). Se Adão e Eva expressam diversidade e complementaridade na obra criadora de Deus (Gn 1,27; 2, 22), Caim e Abel revelam a fraternidade radical que tudo permeia: no fundo somos todos um (Gn 4,11-2).

Caim e Abel representam duas antigas sociedades rivais: agricultores e pastores. Alguns, sedentários bem estabelecidos. E outros, nômades itinerantes. Alguns relativamente recentes. Outros com uma longa tradição. Assim ambos assumem determinado papel de representação coletiva, de exemplificação de um estilo de vida e, de certa forma, de liderança.

Com seu holocausto (Gn 4, 3-4), ambos buscam a aceitação divina, ou seja, fortuna – ou "bênção" em termos bíblicos. Mas há tantos fatores em jogo que o sucesso costuma ser aleatório, ocasional ou escorregadio. Nem sempre favorece a todos igualmente e quando isso acontece surge a disputa pelo primeiro lugar e a vontade de impor o próprio projeto.

Na verdade, se olharmos a partir de outra perspectiva, Deus – ou a realidade – está abençoando Caim, estimulando-o com um desafio que deve impulsioná-lo a evoluir e melhorar este cultivo da terra, ainda incipiente e com menos tradição que a pastagem (Gn 4,7). Já aqui a frase de Albert Einstein (físico teórico alemão) é verdadeira: "Insanidade é fazer a mesma coisa repetidamente e esperar resultados diferentes". Em vez disso, surge nesse momento um dos protagonistas "capitais" da história da humanidade: a inveja (Gn 4,5-6). Os especialistas dizem que a inveja é o pecado capital mais difundido e menos reconhecido: as mulheres às vezes, mas os homens nunca. Possivelmente o pecado com mais disfarces.

A inveja, aliada à resistência ancestral à mudança, leva-o a escolher o caminho mais fácil: eliminar os concorrentes (Gn 4,8). O termo pecado não aparece associado à busca de benefício pessoal ou coletivo como ocorre no episódio do fruto proibido (Gn 3), mas quando para obtê-lo é necessário prejudicar os outros (Gn 4,9-10) . No hebraico original é com esta dupla de irmãos que a palavra "pecado" aparece pela primeira vez (Gn 4,7). Felizmente, em nossos contextos institucionais, não se chega ao extremo de danos físicos. Mas em círculos eclesiásticos e curiais, com delicada cortesia, abunda uma habilidade mais refinada de prejudicar os outros com insinuações veladas, meias-verdades, desvalorizações sutis, palavras capciosas, cinismo disfarçado de humor, comentários inocentes que nada têm

de inocentes e deixando "o dia transmite ao outro dia essa mensagem, e a noite à outra a repete" (Sl 19(18),3). Neste caso não é a palavra de Deus mas puro veneno.

Para refletir

Ao longo do caminho um líder que aspira a cumprir o seu papel na chave do serviço (liderança servidora) enfrentará inevitavelmente esta realidade. Por isso não é supérfluo perguntar-se como pretende lidar com a inveja, a sua e a dos outros, relativamente a si mesmo. Encontrar uma boa resposta para essa pergunta e treiná-la nos dará uma boa medida do que seremos capazes de incorporar nos relacionamentos.

A aparente vitória de Caim carrega uma maldição: a violência o segue por toda parte. Somente a ameaça de um mal maior pode contê-lo (Gn 4,14-15.24). Não será mais um camponês pacífico instalado em algum bairro camponês mas um fugitivo errante, fundador de cidades (Gn 4,16-17), o que o autor bíblico considera uma degradação do mundo rural. Segundo essa concepção, o urbano é uma construção humana regida pela agressividade e pela violência que ameaça sistematicamente a beleza do projeto divino (Babel, Gn 11,1-9; Ex 2,13). Nenhum trabalho nascido nessas condições será sustentável.

Para refletir

Esse é outro aspecto que aparecerá no desempenho da liderança servidora. Não há serviço que não esteja associado a um certo grau de agressividade ou mesmo violência, ativa e/ou passiva. Reconhecê-lo é essencial para manter o nível sob controle. Duas questões são relevantes aqui: até que ponto a agressividade associada ao meu serviço degrada a liderança e o projeto que pretendo realizar? Esse nível de agressividade é inevitável ou pode ser reduzido? E como?

Vendo as consequências que Caim sofre, pode-se perguntar se ele também não é uma vítima. Não é Deus quem o vitima com a rejeição? Ele não é vítima de sua própria inveja ou do sucesso de seu irmão? Ainda mais quando, por baixo da narrativa corrente, descobrimos o traço de uma história anterior que exaltou um Caim vigoroso como modelo contra um Abel brando, preguiçoso ou vaidoso, cujo próprio nome significa "vaidoso, vazio ou inconstante". Além disso, tradicionalmente eram os pastores itinerantes que, ao passarem, ameaçavam aproveitar-se do trabalho dos lavradores. Caim não terá sido vítima daqueles que invejaram sua coragem e força? Será que o culpam por se defender dos pastores? Caim poderia reclamar de como a tradição bíblica o trata ao degradá-lo e exaltar seu irmão? A seu ver, qualquer um desses argumentos poderia legitimar sua represália, desforra ou vingança.

Para refletir

Se formos um pouco mais fundo, não será difícil reconhecer que a vitimização se esconde por trás dessas acusações. Ocorre quando se presume que o papel de vítima é a obtenção de um benefício e geralmente em detrimento de alguém. É muito comum em contextos de violência de gênero: o comportamento abusivo é justificado pelos supostos maus-tratos previamente dispensados pela vítima real.

De forma talvez mais acentuada do que em outros modelos de liderança, quem pretende liderar servindo encontrará o sentimento de vítima, em si mesmo ou nos outros. E nesses casos será importante questionar-se seriamente: quem é realmente a vítima? Não aconteça que ele mesmo ou o outro estejam praticando a vitimização como uma forma de manipulação. Se isso acontecer, seja qual for o grau, a próxima pergunta seria: como podemos nos ajudar a sair dessa armadilha insidiosa?

Moisés e o Faraó: poder, fragilidade e visão

A narrativa bíblica sugere, por dados circunstanciais, que ambos são meio-irmãos. O jovem Moisés teve de fugir do Faraó, acusado de assassinato (Ex 2,11-15). Ao retornar (Gn 4,19), o mesmo texto confirma que o trono foi ocupado pelo sucessor, o herdeiro (Ex 2,23) com quem teria compartilhado seus primeiros anos de vida na corte como meio-irmão (Ex 2,10).

Certamente, essa relação de "família" adiciona tensão à história. Não se trata de dois estranhos. O conflito não ocorrerá somente entre os extremos sociais, o topo e os últimos despojados, mas dentro do próprio coração da família imperial, o centro do poder egípcio.

No calor deste confronto pode-se facilmente perceber um choque de "egos", seja dos protagonistas seja dos deuses que representam e dos quais ambos se declaram fervorosos "servos". Em seu nome, ambos justificam a legitimidade de seu poder. Ambos aparecem como zelosos defensores da causa de Deus, e isso geralmente é o prelúdio de uma violência sem escrúpulos. Agora uma nuance sutil os distingue: enquanto o Faraó é aquele que apoia a causa de Deus, no caso de Moisés é Deus quem o apoia, a ele e a sua causa. Quem defende quem? Quem serve ou usa o outro? Aqui a ordem dos fatores altera o produto. Uma linha muito tênue os separa e com grande facilidade a perversão da linguagem religiosa permite colocar Deus a serviço do próprio poder.

Entre os exemplos não tão esporádicos da vida religiosa podemos lembrar de um de nossas origens quando o Padre Jean-Claude Courveille provocou uma eleição em l'Hermitage para ver quem deveria ser superior. Diante do voto unânime dos Irmãos a favor do Padre Champagnat, ele insistiu na necessidade de um superior para os três padres que, naquela época, estavam hospedados na casa, obviamente sem êxito (COSTE; LESSARD, 1985, p. 376). Mais tarde, a partir de um mosteiro trapista, escreveu-lhes informando que era chegado o momento de reconhecer um superior e que,

se o procurassem, ele estaria pronto. Os padres, "extremamente felizes" – pontua o cronista –, mandaram-no ficar onde estava (COSTE; LESSARD, 1985, p. 377).

Lembro-me de um bom superior de uma comunidade juvenil cheia de criatividade que costumava repetir: "Vocês no acelerador e eu no freio". Sua presença foi percebida somente nas curvas. Um dos muitos frutos dessa época foi o grupo musical Kairoi, conhecido por sua contribuição para a vida da Igreja. Ele se colocava atrás de todos. Por sua vez, outros entendem a liderança como aquele que vai na frente e toma posse do acelerador. Algo assim aconteceu quando um Irmão mais novo provocou um diretor muito ciumento de "seu" colégio: "O colégio é tão seu, que não pode ser meu".

Para refletir

No exercício da liderança servidora é bom perceber como o poder se distribui no grupo. Existem ferramentas para isso e para ajudar a recuperar o equilíbrio. Muitas vezes é útil perguntar-se sobre a posição em que o líder geralmente é visualizado: se na frente ou atrás do grupo e se corresponde à percepção dos outros. Neste contexto é interessante descobrir as justificativas que você se dá e colocá-las de lado. Através da porta estreita da liderança servidora só se pode entrar verdadeiramente sem essa bagagem.

A história da libertação do Egito atribui a Moisés um papel muito poderoso que cativa o leitor. Essa imagem se reflete nas representações artísticas que foram feitas dele ao longo da história. Basta lembrar do famoso "Moisés" de Michelangelo em Roma (San Pietro in Vincoli, 1513-1515) ou o filme norte-americano "Os Dez Mandamentos" (1956).

A grandeza do poder que auxilia Moisés é medida em contraste com a do Egito, sem paralelo na época. Diante desse espetáculo surpreendente, os detalhes que denotam a extrema fragilidade de Moisés e os limites

que o cercam são quase imperceptíveis. Proveniente de família irrelevante (Ex 2,1; 6,20; Nm 26,59), exposto à morte desde o nascimento (Ex 1,16, 22; 2,15), submetido à arbitrariedade de um destino incerto (Ex 2,4.19-20). Assassino ou protetor? (Ex 2,11-14.16-17). Israelita ou egípcio? (Ex 2,11-19). Sua lealdade sempre questionada (Ex 14,11-12; 16,3; Nm 14, 2-4; 20,4; 21,5), suas inseguranças (Ex 3,11.13; 4,1; 8-9; Nm 11,11-15), suas dificuldades em falar para uma missão onde a palavra é essencial (Ex 4,10.13-14) (CAIM, 2012), sua liderança discutida até pelos seus irmãos (Nm 12,1-2). E por outro lado a ajuda essencial das mulheres (Ex 1,17-21; 2,2-10, 20-21) (cf. BATALLÉ PRATS, 2021),[3] de seus irmãos Aarão (Ex 4,14-17,27-31) e Maria (Ex 2,4,7; 15,20-21), de Jetro, seu sogro (Ex 18,13-27), de Josué (Ex 17,9; Nm 13,16; Dt 1, 38; 31,1-4; 7-8; Jos 1,1), dos anciãos (Ex 3,16; 4,29; Nm 11,10-17), dos profetas (Nm 11,24-30); dos levitas (Ex 32,25-29).

Uma fragilidade que não corresponde à missão imponente que assume. A tradição religiosa interpreta esta desproporção como uma expressão da força de Deus nele (Nm 12,3). Embora, para falar a verdade, no dia a dia das lideranças a realidade não seja tão simples como nas leituras a posteriori. O Padre Mayet (1850) nos diz a opinião que o Padre Terraillon e outro colega tinham do Padre Champagnat e que, sem querer, provavelmente projetariam em sua relação com ele: "O Padre Champagnat reunia os seus irmãos para os formar e não sabia o que lhes dava. Ele os ensinou a ler quando ele mesmo não lia bem. A escrever e ele não observava as regras gramaticais quando escrevia" (COSTE; LESSARD, 1985, p. 396). Como o Padre Champagnat elaboraria internamente esse descaso latente por parte dos companheiros?

Para refletir

Sinal de uma autêntica liderança servidora é a sensação de vertigem ou desproporção entre a missão assumida e a consciência da própria fragilidade (PETER, 2004). Resolver esse contraste não é fácil, mas é fundamental. Existem aqueles que tendem a afirmar o poder da posição. Outros, a desen-

volver uma falsa humildade ou a exaltar suas próprias qualidades. Alguns são dados à reclamação ou reprovação sistemática. E outros recriminam os limites e erros dos outros. Todos são mecanismos insanos que levam a falsos consolos. O que seria uma elaboração saudável e eficiente do próprio limite, tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para a liderança do servidor?

É precisamente por causa das suas fraquezas que também Moisés, de alguma forma, caiu na desconfiança, junto com todo o povo que caminhava pelo deserto (Dt 1,29-37). Por meio do símbolo geográfico, o relato bíblico deixará claro que a terra prometida só será possível com pessoas livres que não incorporaram as deformações da escravidão. Todos aqueles que deixaram o Egito morrerão no deserto e somente os nascidos em liberdade poderão entrar (Dt 1,37-40; 4,21-22). Apesar de tudo, a Moisés é concedido o favor de chegar à sua fronteira e contemplar a promessa com os próprios olhos (Dt 3,23-28; 32,48-52).

O episódio que fecha o Pentateuco, austero e terno ao mesmo tempo, evoca o serviço que o líder presta em seu último suspiro quando a incerteza invade a cena. O povo havia chegado ao sopé do Monte Nebo, de frente para a terra prometida (Nm 36,13; Dt 34,1). Diante de seus olhos surge uma montanha. Para além do cume talvez uma promessa (Dt 1,22-25) mas com relatos pouco lisonjeiros de quem a explorou anos atrás (Dt 1, 26-28).

O anúncio do fim chega a Moisés (Dt 31,14). Diante dessa notícia tende-se a olhar para trás e relembrar o que foi vivido. Pouco interesse pessoal tem no dia seguinte. Porém Moisés sobe à montanha ante o olhar atento do povo e no topo, sem se virar, fica com o olhar fixo no horizonte, vislumbrando o conteúdo da promessa e finalmente fechando os olhos, cheios de futuro (Dt 34,1-5). Não do passado, mas de futuro. Há muito para ver! Essa imagem fica impressa na retina das pessoas. Com seu gesto ele oferece um ícone que os convida a seguir em frente com esperança, sem olhar para trás e sem desejar as "cebolas e alhos do Egito" (Nm 11,5-6; Ex 16,3). Uma visão que todos compartilham mas que o líder aproxima, des-

pertando uma confiança que ajuda a superar a resistência residual daquela primeira exploração fracassada. Não se trata de otimismo compulsivo. É, ao contrário, esperança confiante.

Para refletir

Para discernir se uma liderança suscita visão e não é prisioneira do presente ou da herança, poderia avaliar se está mais preocupada com a estrutura do que com as pessoas, mais atenta às ameaças do que às oportunidades, mais alerta para o que pode perder do que para o que pode obter, mais interessada em conservar do que em gerar, mais inquieta por manter do que por transformar, mais ocupada com as coisas acontecendo do que com quem elas tornam visíveis, mais ansiosa por méritos do que por resultados. Que outros itens poderíamos adicionar e a que modelo corresponde cada um dos polos em contraste? Qual a diferença entre otimismo compulsivo e esperança confiante?

Salomão e Estêvão: instituição, profecia e martírio

Ao entrar na terra prometida os israelitas devem conquistar a promessa, um presente que exige seu esforço (Jos 1,1-6; Jz 1). Aos poucos, ao invés de continuar se expandindo, surge a necessidade de consolidação. Até o rei Davi, que a Bíblia exalta como rei por excelência, a Arca da Aliança ficava alojada em uma tenda, um memorial da experiência itinerante que os configurou como um povo (2Sm 6,17; 1Cr 16,1; 2 Cr 1,3-4). Mas aquele frágil tabernáculo não era mais suficiente para sustentar a extensão e o poder adquirido. A convivência com cidades vizinhas aumentava o risco de se perder a identidade e com ela o motivo da conquista (Jz 2,20-23; 1Rs, 1-3; 11,1-8).

Então, para preservar todo esse patrimônio, nada melhor do que um templo construído pelo rei, junto com o palácio real, onde todos os poderes que o povo reverenciava se dessem as mãos (1Rs 6-7; 2Cr 3-4).

Embora o propósito desta instituição seja delimitar a identidade e configurá-la, sua concepção não foi inteiramente exclusiva e, com o passar do tempo, foi agregando espaços para acolher quase todos nos diferentes átrios: um para sacerdotes, outro para judeus homens, outro para mulheres e, finalmente, também para gentios (Ex 38,9-20; 1Rs 6,36; 2Cr 4,9; 20,5; Ez 40,17; Mc 11,15; 12,41-42). No entanto não devemos perder de vista o fato de que a construção ou a restauração de um templo também serviram ao longo da história para afirmar o poder de algum tirano e encobrir suas atrocidades sob esse manto.

Do ponto de vista histórico o reinado de Salomão foi bastante controverso. No entanto a Bíblia o exalta como o referencial humano de sabedoria (1Rs 5,9-14; 2Cr 1,7-12). Para ilustrar, ele não toma a construção do templo como um expoente mas um episódio praticamente irrelevante em comparação com outros desafios imperiais. Uma disputa entre mulheres para obter a custódia de um recém-nascido (1Rs 3, 16-28) serve ao autor para mostrar que uma sabedoria de governo sem atenção pessoal, insensível às necessidades concretas, ausente, isolado ou alheio à preocupação do povo seria totalmente insuficiente para sustentar o império.

Para refletir

A liderança servidora não significa que negligenciará alguns aspectos para priorizar outros. O segredo não está na seleção de prioridades, mas no equilíbrio certo, mesmo entre aspectos aparentemente opostos mas necessários. O cuidado e consolidação da instituição não perde de vista as origens carismáticas (embora precárias, são uma referência insubstituível de identidade), o acolhimento de todos aqueles que podem contribuir de alguma forma (nos átrios correspondentes) e as pessoas em sua realidade concreta[4]. Que recursos podem ajudar a manter esse equilíbrio? Como perceber o desequilíbrio? Perguntar aos outros sobre como se é percebido geralmente é muito esclarecedor. O Padre Champagnat é um exemplo magnífico desse sábio equilíbrio.

Estêvão se lembra da construção do templo de Salomão em sua pregação cristã (At 7,46-47). Esta instituição os uniu em uma irmandade que ultrapassou os laços de sangue e cruzou a fronteira do tempo. Os samaritanos, com um templo alternativo no monte Gerizim (Dt 11,29; 27, 12; Jos 8,33; Jo 4,20-21), estavam fora desta fraternidade, e muitas vezes a inimizade era maior do que entre os próprios gentios (Ne 3,33-34; Lc 9,53-54; Jo 4,9.27). Daí a hostilidade e os contrastes de que trata a parábola do Bom Samaritano, com personagens que competiam pela causa do templo (Lc 10, 29-37).

A presença assídua dos primeiros cristãos no culto do tempo (At 2,46; 3,1.5.12.42) revela a alta consideração que essa instituição merecia. Aos poucos, com as novas incorporações, essa valorização foi se diversificando. Os judeus da diáspora articularam sua identidade, não tanto em torno do templo mas na observância da lei na vida cotidiana, com pequenos rituais diários. A distância havia separado o templo de seu horizonte vital e a sinagoga foi ganhando relevância. Destes, os que aderiram à comunidade cristã (At 4,36) leram a tradição de Jesus a partir de sua própria perspectiva de modo que as diferenças com os crentes oriundos da Palestina se acentuaram a ponto de causar a chamada crise dos helenistas (At 6,1-4). Estêvão foi o porta-voz do grupo. Ele era conhecido por sua palavra profética e poderosa (At 6,5.8-15; 7,51-56). Embora tenha assumido a tradição do templo, relativizou a sua idealização, chegando a afirmar que Salomão o construiu por iniciativa própria, sem que Deus lhe pedisse, visto que toda a criação é o autêntico templo que o próprio Deus se deu (At 7,47-50). Na verdade Estêvão pregava na sinagoga (At 6,9) e nunca o vemos no templo como Pedro e João (At 3,1) ou na comunidade local (At 2,46; 5,12.42).

Os helenistas, com sua visão mais aberta, fomentavam a recepção de estranhos além dos átrios previstos no templo. Se até então era necessário ir a Jerusalém (1Rs 5,14; 10,1-9; Jr 3,17), os helenistas preferiam levar a mensagem para fora de seus muros, até os confins do mundo (Lc 24,47; At 1.8). Assim vemos Filipe pregando aos samaritanos (At 8, 4-8.14-17) e até mesmo a um príncipe etíope (At 8,26-40). Em Antioquia determinados

judeus de Chipre e Cirene abriram a pregação diretamente aos gentios (At 11,19-20). E até mesmo Pedro, em Cesareia, sentiu o chamado para romper as estreitas margens que o impediam de abraçar o que até então estava fora de seu alcance (At 10). São os antecedentes da missão de Paulo. Esta dinâmica mostra que o templo poderia até afogar o que estava tentando proteger. Enfim, todo um concílio deveria ser o único para validar essa abertura e, com ela, aquela primeira geração cristã finalmente se abriu para o futuro (At 15; Gl 2,1-10).

Para refletir

Uma liderança não deve servir somente o presente e ser fiel ao passado mas também transmitir o futuro do projeto em que está comprometida[5]*. Não se exige necessariamente que o conceba, mas pode acolher os que o promovem, discernir com eles o essencial do acessório e disponibilizar os meios para que se apresente no ritmo que lhe for conveniente. Não se trata somente de uma atitude, mas de um investimento. Neste sentido não é inútil questionar-se acerca de tempo, energia, pessoas e recursos que se investem para acolher o futuro e se mantêm a proporção adequada com aqueles que se dedicam a gerir o presente ou preservar o passado.*

Dentro deste contexto de liderança, como a "visão" (Moisés) e a "profecia" (Estêvão) são diferentes?

A abertura para o futuro requer por vezes sacrificar o templo, ou seja, romper alguns dos moldes existentes e que, como meios que são, não devem necessariamente perpetuar-se com mensagem, identidade, carisma ou missão que tiveram a honra de veicular (Mt 26,61; Mc 14,58; Jo 2,19-20; At 6,13). A princípio isso não desperta o entusiasmo do grande público, que tende a martirizar o mensageiro. Foi o que aconteceu com Estêvão (At 7, 57-60) e com tantos outros, como o próprio Jesus já havia lembrado (Mt 5,12; 23,29-31.37; Lc 13,34).

Às vezes, como reação defensiva, dá-se no grupo um recuo, um retrocesso ou uma regressão, em uma tentativa desesperada de salvar essências que nada têm de essencial, mas que parecem ter. Basta lembrar que, nessa mesma época, havia uma grande efervescência em torno do templo, com grupos que competiam para garantir sua defesa (Lc 13,1-5) e que veio desencadear uma rebelião cujo desfecho significou sua destruição total no ano 70 A.D. (Mt 24,1-2; Mc13,1-2; Lc 21,5-6).

É interessante notar que esses grupos rebeldes também acabaram assumindo a opção do martírio como forma de salvar a honra quando tudo estava perdido. O episódio emblemático é o suicídio coletivo dos sicários na fortaleza de Massada, o último bastião da resistência judaica, por volta de 72 ou 73 A.D.

Para refletir

Servir ao futuro implica também assumir uma certa dose de martírio, necessária para purificar a profecia e até permitir ao grupo canalizar a raiva e a dor pela perda de algo a que se agarram e que, sem dúvida, cumpriu uma função. Mas não mais.

Por outro lado, também é importante discernir se o significado do martírio está sendo utilizado de forma fraudulenta, ou seja, para permanecer no poder, prolongar a validade do obsoleto ou, em última instância, morrer tentando salvar a honra.

Como podemos distinguir um martírio (o primeiro) do outro (o segundo)? Como saber se tendemos para um ou para o outro?

Conclusão

Como corolário final, poderíamos sublinhar esses três detalhes.

Primeiro. Com esses elementos e outros semelhantes fica suficientemente claro que a manipulação da linguagem religiosa permite chamar qualquer tipo de liderança de "líder servidor": basta encontrar o argumento certo e torcer as palavras o quanto for necessário (STAMATEAS, 2010)[6]. No entanto, a questão pertinente é se esse rótulo realmente corresponde à realidade do líder.

Segundo. Ninguém deve ser tentado a identificar sua própria liderança com Abel, Moisés, o bom de Salomão e Estêvão ou, ainda mais, com Jesus, Maria, José ou Champagnat. Na pessoa do líder, de cada líder, coexistem todos ao mesmo tempo, tanto uns como seus opostos. Evidentemente não eles próprios, mas o que eles representam. Estar honestamente ciente dessa realidade pessoal multifacetada é possivelmente o primeiro passo para nos movermos na direção certa. Depois as proporções podem ser ajustadas.

Terceiro. Com diferentes expressões, este acontecimento tornou-se popular entre os Irmãos: "Tal Irmão se santificou pela virtude e santificou seus irmãos de comunidade pelo martírio". A liderança servidora é somente para os imperfeitos. Os perfeitos têm os outros modelos à sua disposição. O Irmão Basílio Rueda, referindo-se à passagem da regra antiga, onde se indicava que o superior deveria ser "santo, sábio e sadio", dizia "nem santo demais, nem sábio, nem sadio para que possa entender o medíocre, o desajeitado e o doentio". Servir é descer e isso não combina com quem almeja subir. Servir não é um meio de autopropaganda para alcançar a posição desejada: é a posição mesma. Recordemos que, para servir à humanidade, alguém decidiu abandonar a perfeição divina para assumir a fragilidade humana (ACOSTA; CAVIEDES, 2021; CORTÉS, 2021)[7].

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Que elementos da tradição bíblica me inspiram e me ajudam a entender e viver melhor meu servir em qualquer contexto de liderança? Quais aspectos precisam de mais cuidado e atenção de minha parte?
2. Tanto pessoal quanto institucionalmente, quais princípios ajudariam a libertar a liderança de qualquer uma de suas tentações ou seus desvios de orientação? Que princípios permitiriam desenvolver melhor a transparência, a autenticidade e a simplicidade?
3. Que meios de vigilância pessoal são úteis para se praticar a liderança servidora autêntica?
4. Como aprofundar na formação da liderança vivência saudável de poder, influência e autoridade?

REFERÊNCIAS

ACOSTA, B.; CAVIEDES, J. Un liderazgo sapiencial y colaborativo: Horizonte en tiempos de reducción. **Frontera Hegian**, v. 112, 2021.

BATALLÉ PRATS, I. **Atrévete a hacer las cosas a tu manera**: La revolución del liderazgo de las mujeres. Barcelona: Destino, 2021.

BLANCHARD, K.; BROADWELL, R. **Servant leadership in action**. Oakland: Berret-Koehler, 2018.

BLANCHARD, K.; HODGES, Ph. **Lead like Jesus**. Toronto: Thomas Nelson, 2007.

CAIN, S. **Quiet**: The power of introverts in a world that can't stop talking. Nova York: Crown Publishing Group, 2012.

CORTÉS, J. Liderazgo en la Vida Religiosa. **Frontera Hegian**, v. 111, 2021.

COSTE, J; LESSARD, G. **Origines Maristes (1876-1836)**. Extraits concernant les Frères Maristes. Rome: Piazzale M. Champagnat, 1985.

FERNÁNDEZ, M. **Trabaja en modo actitud**. Madri: Mestas Ediciones, 2019.

GLADWELL, M. **The tipping point**: How little things can make a big difference. Boston: Little Brown, 2000.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership**. Mahwah: Paulist Press, 2002.

GREENLEAF, R. K. **The power of servant leadership**. Oakland: Berrett-Koehler, 2002.

GUTIÉRREZ BLANCO, L. C. **Fundamentos bíblico-teológicos del "Liderazgo etico-servicial"**. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2009.

HOWELL, D. N. **Servants of the servant**: A biblical theology of leadership. Eugene: Wipf & Stock Publishers, 2003.

LALOUX, F. **Reinventing organizations**. Paris: Diateino, 2014.

MANCUSO, S. **Plant revolution**: Le piante hanno già inventato il nostro futuro. Florença: Giunti, 2017.

MAXWELL, J. C. **The Maxwell leadership bible**. Toronto: Thomas Nelson, 2007.

PETER, R. **Introducción a lo humano**: La epistemología del límite. México: Benemérita Universidad Autónoma de México, 2004.

PROSSER, S. **To be a servant leader**. Mahwah: Paulist Press, 2007.

STAMATEAS, B. **Intoxicados por la fe**: Cómo ser libres de una religión tóxica y vivir una espiritualidad feliz. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2010.

Notas

[1] Nos outros capítulos deste volume encontramos um excelente desenvolvimento dessas características: a opção de servir primeiro para liderar, discipulado, humildade, verdade e honestidade pessoais, preocupação com o bem-estar geral etc.

[2] Além disso, vários artigos podem ser comparados. Para citar alguns desta última década: EKINCI, A., & SAKIZ, H. (2020). Servant leadership within the context of organizational efficacy. In *Handbook of research on positive organizational behavior for improved workplace performance* (pp. 86-101). IGI Global; LANGHOF, J. G., & GÜLDENBERG, S. (2020). Servant leadership: A systematic literature review—Toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management, 34*(1), 32-68; SMITH, L. S. (2020). Christian leaders as servants: Accept the opportunity. In *Modern metaphors of Christian leadership* (pp. 95-113). Palgrave Macmillan, Cham; EVA, N., ROBIN, M., SENDJAYA, S., VAN DIERENDONCK, D., & LIDEN, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111-132; AMAH, O. E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management, 43*(3), 126-138; GREEN, M. T., RODRIGUEZ, R. A., WHEELER, C. A., & BAGGERLY-HINOJOSA, B. (2016). Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings. *Servant Leadership: Theory & Practice, 2*(2), 5; PANACCIO, A., DONIA, M., SAINT-MICHEL, S., & LIDEN, R. C. (2015). Servant leadership and wellbeing. In *Flourishing in life, work and careers.* Edward Elgar Publishing; WASHINGTON, R. R., SUTTON, C. D., & SAUSER JR, W. I. (2014). How distinct is servant leadership theory? Empirical comparisons with competing theories. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 11*(1); PARRIS, D. L., & PEACHEY, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics, 113*(3), 377-393; SCHNEIDER, S. K., & GEORGE, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization development journal;* DENNIS R., KINZLER-NORHEIM L., BOCARNEA M. (2010) Servant Leadership Theory. In: van Dierendonck D., Patterson K. (eds) *Servant leadership.* Palgrave Macmillan, London; PAROLINI, J., PATTERSON, K., & WINSTON, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization development journal.*

[3] É interessante resgatar o papel da mulher como uma "conspiração a favor da vida" que vem sabotar o plano de morte em que os homens se movem (Êxodo 1, 16-22; 2, 11-12.15). A perspectiva feminina vem enriquecendo a compreensão da liderança com uma contribuição específica. Cf. BATALLÉ PRATS, I. (2021). *Atrévete a hacer las cosas a tu manera: La revolución del liderazgo de las mujeres.* Barcelona: Destino (Planeta).

[4] A atenção ao bem-estar das pessoas deixa de ser somente um meio e aos poucos se torna um eixo essencial de qualquer organização, integrando-se em seus próprios propósitos. Um número crescente de publicações mostra isso. Por exemplo, conforme FERNÁNDEZ, M. (2019). *Trabaja en modo actitud*. Madrid: Mestas Ediciones S. L.

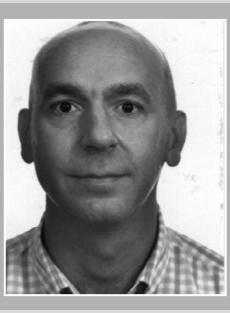
[5] Parecem-me especialmente estimulantes as abordagens para o futuro que tomam como referência a observação empírica da realidade, sejam de epidemias, da evolução da sociedade

ou da botânica, entre tantas outras. Cf. GLADWELL, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference.* New York: Little Brown Company; LALOUX, F. (2014). Reinventing Organizations. Paris-Strasbourg : Diateino; MANCUSO, S. (2017). *Plant revolution: Le piante hanno già inventato il nostro futuro.* Firenze: Giunti.

[6] De vez em quando é aconselhável aplicar uma higiene saudável ao lidar com a linguagem religiosa. Algum livro pode ajudar, como o citado de STAMATEAS, B. (2010). *Intoxicados por la fe: Cómo ser libres de una religión tóxica y vivir una espiritualidad feliz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S. A. (Grijalbo).

[7] Recentemente, para o contexto específico da vida religiosa, cf.: ACOSTA, B. Y CAVIEDES, J. (2021). Un liderazgo sapiencial y colaborativo. Horizonte en tiempos de reducción. Frontera Hegian, 112; CORTÉS, J. (2021). Liderazgo en la Vida Religiosa. *Frontera Hegian,* 111.

CAPÍTULO 17



Liderando com Maria em nosso coração

Ir. Juan Carlos Fuertes
Provincial de Mediterránea
(2016-2021)

No final da exortação apostólica *Evangelii Gaudium* (2013) o Papa Francisco destaca algumas virtudes de Maria, indicando que elas não pertencem aos fracos, mas aos fortes, "que não precisam maltratar os outros para se sentirem importantes" (n. 288). Neste capítulo vamos conhecer algumas dessas virtudes que tradicionalmente foram identificadas como femininas e que mostram a grandeza do ser humano. Poderíamos dizer que nossa espiritualidade marista, sendo influenciada por uma mulher, está cheia de virtudes femininas. Essas mesmas virtudes moldam uma liderança com estilo mariano.

Neste mundo emergente de conflito, dominação, desigualdade, exploração, percebemos que "a humanidade precisa mudar" (FRANCISCO, 2015, p. 155) e busca um amor autêntico que ajude a crescer, a acolher, a integração e a paz.

Aí, no meio deste mundo, sentimos o chamado à fraternidade universal e nós, como Maristas, queremos ser o rosto mariano de uma Igreja pobre e servidora. Como podemos contribuir para tornar este sonho realidade? Com que estilo de liderança? Nós acompanhamos Maria na Anunciação, ela será nossa inspiração.

1. VULNERABILIDADE

Liderar a partir da vulnerabilidade pode parecer contraditório se tivermos em nossa mente uma imagem de líder como uma pessoa que tem todas as respostas e controla tudo. Mas na liderança servidora, que procura "ajudar as pessoas a terem sucesso" (FLOYD, 2018, p. 61), ela pode nos fornecer uma perspectiva diferente.

A palavra "vulnerabilidade" vem do latim "vulnus" que significa "ferida" e indica "a possibilidade de ser ferido" (TORRALBA, 2007, p. 92). Podemos experimentar esta situação de necessidade a nível corporal, psicológico, social e espiritual. E há muitas situações em que nos encontramos desta maneira: na doença, em situações de dor ou solidão, na busca de sentido

(SANDRIN, 2007). O momento pessoal ou a situação social em que vivemos pode nos expor a um maior ou menor grau de vulnerabilidade.

Também pode haver uma busca consciente ou uma atitude de vulnerabilidade na qual uma pessoa pode ser sensível ao que a vida, as pessoas e a sociedade estão vivenciando e permitir que isso "fira-a" em seu eu interior. Esta ferida pessoal lhe permite questionar suas convicções, seus valores, suas escolhas, e tomar decisões a fim de responder a estes apelos percebidos. A pessoa teria dado, conscientemente, permissão à vida para que a pudesse machucar, questionar, incomodar.

Deste ponto de vista, existe uma vulnerabilidade que é imposta por nossa natureza humana, mas existe uma outra vulnerabilidade que é escolhida e procurada. Torna-se assim uma escolha pessoal. Esta escolha pessoal envolve viver com incerteza, risco e exposição emocional.

Brené Brown é professora e pesquisadora da Universidade de Houston que estuda este fator há muitos anos e o apresenta mencionando o discurso de Theodore Roosevelt na Universidade de Sorbonne em Paris (1910). Nele ele valorizava não tanto o homem que critica e olha os tropeços do outro, mas o homem que está no ringue e ousa correr riscos com todas as suas forças. Esta mesma autora conclui que ser vulnerável é estar envolvido, ser totalmente interior, o que para ela significa viver genuinamente, ou seja, cultivar coragem, compaixão e conexão (BROWN, 2016).

A partir desta perspectiva, voltemos nosso olhar para o texto do anúncio do anjo Gabriel a Maria no início do evangelho de Lucas (Lc 1,26-38). Este texto pertence ao gênero literário de "anunciação" que deseja transmitir a um destinatário específico - neste caso, Maria - uma mensagem que vem de Deus. No texto podemos ver a capacidade de Maria, a serva do Senhor, de aceitar a voz de Deus e sua prontidão para se envolver, respondendo "sim". Poderíamos dizer que Maria é uma pessoa vulnerável que se permite ser questionada e que decide se comprometer com o plano que lhe é apresentado. Maria se envolve e o faz completamente.

Esta passagem evangélica, vista deste ponto de vista, contém várias mensagens para nossa vida e para nossa maneira de exercer a liderança. Mas é uma mensagem para todos nós, porque onde quer que você esteja - seja em sua família ou comunidade, em seu trabalho marista, em seu grupo de fé, em seu movimento de pastoral juvenil - tenha em mente que a liderança não se trata de uma posição, mas da influência que você pode exercer (BLANCHARD, 2012).

O primeiro convite desta passagem evangélica, lida em termos de vulnerabilidade, é de nos expormos à realidade. Ou seja, viver de tal forma que nossas vidas possam estar em contato com a realidade, com o que as pessoas ao nosso redor estão vivenciando. Trata-se de procurar ocasiões para fazer contato, para conhecer, para vivenciar situações em primeira pessoa. Esta exposição pessoal às pessoas e à realidade ao nosso redor é um enorme risco emocional de que temos que estar cientes. A alternativa é viver com calma e sem perturbações.

Em nossa liderança, podemos criar encontros, conversas, experiências onde podemos ver e ouvir as pessoas, onde podemos detectar necessidades e onde podemos nos fazer perguntas: O que eu posso fazer? Certamente, uma maneira de ser exposto é permanecer acessível, estar disponível para uma conversa, para uma interpelação, para uma proposta. Medo, fracasso, feridas da vida, decepções muitas vezes se traduzem em desconexão e isolamento. Máscaras, desculpas e distância afetiva emergem então. Abrir-se a uma situação que nos traz novos aprendizados e nos ajuda a crescer pode ser uma boa maneira de nos mantermos acessíveis.

O segundo convite é para ousar, correr riscos. Este é um compromisso com a criatividade e a inovação. É dar um passo à frente para nos envolvermos com a realidade que conhecemos e à qual temos sido sensíveis. Nessa realidade, podemos notar algo que não está funcionando ou uma oportunidade que está se abrindo (LALOUX, 2016). A pergunta que cada um de nós pode se fazer é: "O que vale a pena fazer, mesmo que falhe?" (BROWN, 2016, p. 42). Tenha em mente que "a verdade e a coragem nem sempre são emoções confortáveis, mas nunca fracas" (BROWN, 2016, p. 37).

Em relação à criatividade, a vulnerabilidade nos pede para criar um ambiente que nos permita experimentar novas maneiras de viver e trabalhar, onde nos relacionamos uns com os outros (SINEK, 2018). Isto requer favorecer a confiança necessária para que as pessoas ao nosso redor possam falhar tendo tentado um novo caminho, um novo produto, uma nova ideia. Acolher, acompanhar e aprender com o fracasso é tudo trabalho que nós, como líderes, podemos fazer.

Finalmente, precisamos "regularizar o desconforto" (BROWN, 2016, p. 194), porque se quisermos aprender, mudar e inovar, a jornada pela frente é incerta e imprevisível. E aceitar isto como normal pode nos ajudar a reduzir a ansiedade. Não é fácil navegar pelo desconhecido. Mas a novidade tem seus riscos e nós devemos estar cientes disso. Isto deve nos levar a considerar não tanto a redução das propostas que fazemos, mas a estarmos conscientes dos possíveis riscos envolvidos e a aprender a viver com o desconforto.

Assim, ser vulnerável, dizer "que seja feito", como disse Maria, significa ter risco, criatividade e incerteza como companheiros ao longo do caminho. Desta forma, em meio à complexa realidade em que vivemos, com nossas próprias capacidades e limitações, com as possibilidades e dificuldades de nossas instituições... assumimos liderar e servir. Ou seja, hoje "que seja feito", como Maria fez. Isso é ser vulnerável.

2. PROPÓSITO

Muitos de nós estamos familiarizados com os Maristas Azuis de Aleppo. Sua história é a de um grupo de pessoas que realizava a missão marista nesta cidade síria. Com a chegada da guerra ao país em 2011, mas especialmente a partir de 2012, quando a batalha de Aleppo começou, eles implantaram um enorme sistema de cuidados para pessoas que haviam sido deslocadas de outras partes da cidade ou de outras cidades. Durante todos esses anos, eles multiplicaram a ajuda que já estavam fornecendo. Os espaços comunitários se tornaram em várias ocasiões um grande centro de

acolhimento para famílias deslocadas. Eles cuidaram dos feridos de guerra, distribuíram água nos bairros, alimentaram famílias, organizaram atividades educacionais para crianças. Com o fim da batalha de Aleppo no final de 2016, eles conseguiram adaptar sua ajuda a diferentes grupos onde surgiram necessidades: atenderam um campo de refugiados curdos, prepararam microprojetos para financiar a criação de pequenas empresas para jovens, promoveram a integração das mulheres no mercado de trabalho. Em tudo isso, nunca perguntaram àqueles que ajudaram de onde eram, que religião professavam ou para onde planejavam ir em seguida. Para eles, eles eram seus Irmãos e irmãs. E eles, por sua vez, sabiam que eram Maristas Azuis, embora incluíssem cristãos e muçulmanos, homens e mulheres, sírios e curdos, religiosos Irmãos e Leigos.

A partir da história dos Maristas Azuis aprendemos que viver vulneravelmente, deixar-se surpreender e assumir riscos, nos leva a complicar nossas vidas. Ao mesmo tempo, ela nos permite viver com propósito, com significado. Ou seja, fazer uma viagem ao que é essencial em nossas vidas, sem o qual não poderíamos viver.

Para fazer esta jornada, precisamos de uma liderança que nos ajude a buscar um sentido, que nos permita ajudar os outros a crescer. De fato, "o líder cresce ajudando outros a crescer" (BLANCHARD, 2012, p. 93). Descobrir o potencial das pessoas e permitir que elas se desenvolvam ao máximo é uma das melhores maneiras de cuidar daqueles que vivem e trabalham conosco. É uma questão de oferecer ferramentas para que cada pessoa tenha a capacidade de amadurecer em todas as suas dimensões: psicológica, social, ocupacional, espiritual etc. Podemos chamá-lo "acompanhamento".

Precisamos do mesmo em nível institucional, em nossa missão: descobrir as possibilidades de crescimento, de melhoria. Uma visão que nos ajude a ver a riqueza que já temos como grupo e a desenvolvê-la é essencial para poder oferecer aos outros o melhor que somos.

Além disso, um caminho de crescimento pessoal durante um longo período de tempo é uma prioridade, ajudando-nos a descobrir os códigos de nossa existência. É uma ferramenta importante para o autocuidado. E fazer isso acompanhado pode nos ajudar a encontrar um propósito. Isto requer uma alta dose de maturidade pessoal e coragem para enfrentar nossa história com seus sucessos e erros, suas feridas e suas conquistas. O objetivo é aprender a tomar a vida em nossas mãos e ser livre para dirigi-la ao nosso propósito.

Uma alternativa é cair em contínuas reclamações, fazendo parecer que sempre há outra pessoa a quem culpar pelo que nos acontece. É uma maneira mais rápida e simples, mas não nos leva a nada. Pelo contrário, está nos corrompendo por dentro e sutilmente rompe nossas relações com os outros.

> Quando você reclama, você está mostrando seu desacordo com o que outra pessoa decidiu, planejou ou fez. Por definição, você está sendo desagradável, e você também escorrega na insinuação de que teria feito melhor. Isto raramente constitui um aporte positivo, especialmente se você o faz nas costas das pessoas e não o diz na cara. (GOLDSMITH, 2018, p. 97)

Sem propósito em nossas vidas e em nossas instituições, seremos capazes de preencher nosso tempo com atividades e ser muito ocupados. Teremos um ritmo de vida frenético. No entanto, o verdadeiro cuidado para nós mesmos e para nosso povo está aqui: viver com sentido. É a melhor maneira de cuidarmos de nós mesmos. É por isso que ajudar outros a encontrar este significado em suas vidas se torna uma das melhores maneiras de servi-los.

A quantidade de trabalho não é um problema em si. O autocuidado não significa esvaziar a agenda. Significa expressar o propósito de nossa vida e missão em tudo o que fazemos. Isso significará eliminar algumas atividades, reuniões, compromissos que não têm nada a ver conosco ou

com nossas instituições. Em outros momentos, isso exigirá um aumento da carga de trabalho. De fato, é o trabalho criativo e a capacidade de amar que dá sentido à vida (FRANKL, 1979). O que alimenta meu/nosso propósito? Qual é a melhor maneira de expressar o propósito de minha vida? Qual é a melhor maneira de expressarmos o propósito de nossa missão?

O objetivo do acompanhamento, como cuidado que exercemos com as pessoas, não é viver no lugar dos outros. Não podemos fingir poupar as pessoas de qualquer sofrimento, mas podemos ajudá-las a aprender as ferramentas para enfrentar a vida como ela vem. Às vezes, as pessoas nos procuram pedindo atalhos espetaculares para a felicidade rápida. Eles se enganam. A maturidade e a qualidade de vida são cultivadas com paciência, pouco a pouco e em silêncio.

Sem propósito, os projetos dos Maristas Azuis de Aleppo são uma lista de boas ações. Sem propósito, sua vida e a minha, assim como nossas instituições, são um calendário cheio de coisas para fazer. Ao invés disso, os Maristas Azuis desenvolveram um propósito. Eles acolheram, como Maria, a voz de Deus através das pessoas deslocadas pela guerra, decidiram ser vulneráveis e assumir riscos. Da mesma forma, a proposta que o mensageiro de Deus faz a Maria é viver com propósito, participar da história da redenção, acolher seu plano (Lc 1,35): engravidar e permitir que Deus seja Emmanuel, Deus que está próximo. Poderíamos dizer que Deus, em sua infinita vulnerabilidade, pede a Maria que permita que ele se aproxime da humanidade, que faça presente sua ternura entre os homens. Viver com sentido nos torna vulneráveis. Ser vulnerável nos permite viver com propósito.

3. TERNURA

Reconhecer-nos como vulneráveis - a nós mesmos e aos outros - nos leva a nos considerar como necessitados de cuidados (LAGUNA, 2020). Somos vulneráveis entre os vulneráveis. Se alguma vez tivemos a sensação de sermos super-heróis perfeitos que fazem o melhor para ajudar aqueles de status diferente (social, econômico, cultural etc.), nossa própria experi-

ência nos faz sair deste sonho e passar para uma realidade na qual todos nós precisamos uns dos outros. Neste sentido, "lembramos que ninguém é salvo sozinho, que só é possível ser salvo juntos" (FRANCISCO, 2020, p. 33). Em outras palavras, em vez de sermos autônomos, somos seres interdependentes. O Irmão Emili Turú colocou isso lindamente em sua carta para o Ano Montagne: "Trata-se antes de reconhecer que a missão deve ser realizada em vulnerabilidade, em humildade, aberta para ser evangelizada por aqueles que somos chamados a evangelizar" (TURÚ, 2015, p. 6).

Esta interdependência nos leva a considerar também nossas estratégias de vida e missão. É um convite para fazer planos de vida "com" outros e não tanto "para" outros. Imaginar projetos de Irmãos e leigos com jovens, com os pobres - contando com eles desde o início - é uma consequência desta interdependência.

Outra implicação é entender que o cuidado é uma viagem de ida e volta, que é um verbo ativo e passivo ao mesmo tempo, que se trata de cuidar e deixar-se cuidar. Fazendo isso, aumenta nossa capacidade de liderança. Em nossa missão, enriquecemos a vida dos outros, mas também enriquecemos a nossa própria. Cada encontro, cada conversa, cada planejamento, cada fracasso é uma oportunidade para desenvolver nosso potencial, para aprender, para amadurecer.

Desse ponto de vista, uma comunidade é uma rede de cuidados, uma rede de relacionamentos. É um lugar onde vivemos um permanente intercâmbio de ideais, sentimentos, projetos e história. É um lugar onde ninguém é imune, todos estão expostos à realidade (BOFF, 2015). É ali que experimentamos a ternura que "irrompe quando a pessoa se descentra de si mesma, sai na direção do outro, sente o outro como outro, participa de sua existência e se deixa tocar por sua história de vida" (BOFF, 2015, p. 65). Em qualquer caso, é importante reconhecer que ternura é cuidado sem obsessão, sem a necessidade de suplantar outros, roubar suas vidas, plagiar seus sonhos, adormecer suas preocupações. É o lugar para caminharmos juntos, para compartilharmos nossa vulnerabilidade da qual nasce nossa riqueza.

No relato da anunciação, contemplamos a maravilhosa interconexão de dois seres vulneráveis: Deus, que pede permissão para realizar seus sonhos, e Maria, que arrisca a incerteza de acolher a voz de Deus. Eles precisam um do outro. E aí, em meio a essa vulnerabilidade, é onde nasce a vida. Aí nos permitimos com outros, cuidar sem suplantar, precisar uns dos outros.

CONCLUSÃO

Liderar no caminho de Maria na Anunciação é liderar a partir da vulnerabilidade que vem de nos deixarmos tocar pela realidade, pelas pessoas, e ousar dizer "sim". Isto nos permite desenvolver a coragem de viver com propósito e fazer essa caminhada para o essencial da vida. Ali, no essencial, encontramos compaixão, ternura e interconexão.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Como Maria em seu "faça-se", a que desafios você tem dito "sim" como líder ultimamente?
2. Em que área de sua missão você precisa estar mais presente? Em que situação você precisa olhar de frente? Onde em seu trabalho você encontra mais inspiração?
3. Como Maria, que acolhe a voz de Deus, qual parte da realidade em que você está imerso está atualmente tocando mais seu coração?
4. Você pode definir o propósito de sua vida? O que é essencial para você, o que o faz viver? Quanto tempo você dedica a falar com alguém sobre o que é essencial em sua vida? Quanto tempo e recursos você dedica para ajudar os outros a buscar um propósito em suas vidas?
5. Como você está ajudando a descobrir e desenvolver o propósito no trabalho que está realizando?
6. Quais interconexões geram mais confiança e dinamismo em você? Quais você acha que poderiam lhe trazer novas perspectivas?

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, K.; MILLER, M. **Great leaders grow**. Oakland: Berrett-Koehler, 2012.

BOFF, L. **Derechos del corazón**. Madri: Trotta, 2015.

BROWN, B. **El poder de ser vulnerable**. Barcelona: Urano, 2016.

FLOYD, M. A. Liderazgo servicial: ¿Qué significa, realmente? *In*: BLANCHARD, K.; BROADWELL, R. (ed.), **El liderazgo servicial**. Barcelona: Urano, 2018.

FRANCISCO, Papa. **Evangelii Gaudium:** Sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual. São Paulo: Paulus/Loyola, 2013.

FRANCISCO, Papa. **Fratelli Tutti**: Sobre a fraternidade e a amizade social. São Paulo: Paulinas, 2020.

FRANCISCO, Papa. **Laudato Si**: Sobre o cuidado da casa comum. São Paulo: Paulinas, 2015.

FRANKL,V. **El hombre en busca de sentido**. Barcelona: Herder, 1979. [FRANKL,V. E. **Em busca de sentido**: Um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo: Sinodal, 2001.]

GOLDSMITH, M. La pregunta que todo líder debería hacerse. *In*: BLANCHARD, K.; BROADWELL, R. (ed.), **El liderazgo servicial**. Barcelona: Urano, 2018.

LAGUNA, J.Vulnerables: El cuidado como horizonte político. **Cristianisme i Justicia**, 219(2020).

LALOUX, F. **Reinventar las organizaciones**. Barcelona: Arpa Editores, 2016.

SANDRIN, L. et al. **Cuidarse a sí mismo**. Madri: PPC, 2007.

SINEK, S. La evolución del liderazgo servicial. *In*: BLANCHARD, K.; BROADWELL, R. (ed.), **El liderazgo servicial**. Barcelona: Urano, 2018.

TURÚ, E. **Montagne**: a dança da missão. Circular, n. 416, v. 32. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi, 2017.

CAPÍTULO 18



Marcelino Champagnat, um modelo de liderança servidora

Ir. Benjamin Consigli,
Conselheiro-Geral

Marcelino Champagnat, em seu próprio relato, claramente não era um mestre intelectual como definido pelo desempenho acadêmico ou pela educação formal. Devemos lembrar que a educação formal nas áreas rurais da França quase não existia nos anos após a Revolução de 1789. Em 1803, quando dois representantes diocesanos chegaram a Marlhes em busca de candidatos para o seminário, Marcelino tinha 14 anos e era quase analfabeto. Antes de poder iniciar o estudo do latim, que era necessário para o sacerdócio, Marcelino teria que saber ler e escrever em francês. Até mesmo seu pai, Jean-Baptiste, acreditava que este obstáculo educacional seria difícil de superar para Marcelino. No entanto, sua decisão foi tomada - a partir daquele momento, ele pensou apenas em se tornar padre. Após dois anos de estudo relativamente intenso com Benoit Arnaud, seu cunhado, seu progresso foi tão insignificante, que Arnaud disse à mãe, Marie Chirat, que Marcelino "tem muito poucos talentos para ter sucesso e não demonstrou muita capacidade de aprendizagem formal" (ZIND, 1971, p.8).

Em novembro de 1805, Marcelino foi ao seminário menor de Verrières para iniciar seu estudo formal para o sacerdócio. Ele tinha 16 anos, era grande, desconfortável com o francês formal escrito e falado, e não era o mais inteligente da classe. Para Marcelino, foi um retorno ao que hoje poderíamos chamar de "classe de iniciantes". No final do ano, seus resultados foram tão pobres que ele foi aconselhado a não voltar ao seminário. No entanto, ele acabaria passando longos anos de estudo no seminário e superaria muitos obstáculos para se tornar um padre. Seus colegas seminaristas todos concordaram que ele não possuía nem os talentos nem os recursos necessários para tentar, com qualquer esperança de sucesso, a fundação de uma congregação. Segundo o Padre Denis Maîtrepierre, um confrade de seus dias de seminário, Marcelino "tinha de fato tudo o que era humanamente necessário para impedir o sucesso de seu empreendimento" (OM, v.2, doc. 537). Apesar disso, ele é considerado por muitos como um dos fundadores e líderes mais significativos da história da Igreja (BALKO,1994, p. 22-38).

Então, o que permitiu que este simples garoto da França rural se decidisse a proporcionar aos outros a educação formal que ele mesmo não possuía? O Irmão Jean-Baptiste afirma claramente:

> Ao temperamento alegre, expansivo, acessível, obsequioso e conciliador é que o Pe. Champagnat deveu, em grande parte, o êxito no ministério sacerdotal e na fundação do Instituto. As maneiras simples e afáveis, os sinais de bondade que lhe transpareciam no semblante, atraíam os corações e dispunham os ânimos a aceitar, sem ressentimentos, e mesmo com alegria, seus conselhos, diretivas e repreensões. (FURET, 1999, p. 252)

Ao estudar algumas de suas correspondências e rever alguns dos testemunhos daqueles que o conheceram, é minha convicção que Marcelino era um líder servidor, dotado de extraordinária fé e confiança em Deus, o que lhe permitiu realizar o que muitos pensavam ser improvável, se não impossível. Para examinar mais a fundo essa premissa, o melhor seria começar com uma breve visão geral dos leigos sobre as qualidades de um líder servidora.

Liderança servidora

Enquanto a ideia de liderança servidora remonta a pelo menos dois mil anos atrás, o movimento de liderança servidora moderno foi lançado por Robert K. Greenleaf em 1970 com a publicação de seu ensaio clássico, *The Servant as Leader.* Foi nesse ensaio que ele cunhou as palavras "líder servidor" e "liderança servidora". Greenleaf disse que "o líder-servidor é primeiro um servidor". Com isso ele quis dizer que o desejo de servir, o "coração servidor", é uma característica fundamental de um líder servidor. Não se refere a uma atitude servil, mas ao desejo de ajudar os outros. É sobre identificar e atender as necessidades dos colegas e das comunidades. Segundo Larry C. Spears, ex-presidente do Centro Robert K. Greenleaf para a Liderança de Serviço, estas são as dez características mais importantes dos líderes servidores (SPEARS et al., 2010, p. 25-30):

Escuta, Empatia, Cura, Conscientização, Persuasão, Conceptualização, Prospecção, Administração, Compromisso com o Crescimento das Pessoas, e Construção de Comunidade.

As características da liderança dos servidores muitas vezes ocorrem naturalmente dentro de muitos indivíduos e, como muitas tendências naturais, elas podem ser melhoradas através do aprendizado e da prática. Olhando alguns trechos de suas diversas correspondências e dos testemunhos daqueles que o conheceram, veremos que Marcelino Champagnat tinha muitas dessas tendências naturais que lhe permitiram realizar tanto.

Escuta e empatia

> *Sabia mesclar nas conversas palavras jocosas para alegrar a turma… e ele nunca se sentiu incomodado para responder e de um modo tão honesto que os Irmãos sempre ficavam contentes. (LOURENÇO, 2021, p. 9)*

Os líderes têm sido tradicionalmente valorizados por suas habilidades de comunicação e tomada de decisões. Embora estas também sejam habilidades importantes para o líder servidor, elas precisam ser reforçadas por um profundo compromisso de ouvir atentamente os outros. O líder servidor procura identificar a vontade de um grupo e ajuda a esclarecer essa vontade. Ele ou ela escuta receptivamente o que está sendo dito e não dito. A escuta também abrange ouvir a própria voz interior. Escutar, juntamente com períodos de reflexão, é essencial para o crescimento e bem-estar do líder servidora. Da mesma forma, a empatia representa a capacidade de criar um senso de conexão com os outros - de colocá-los no seu comprimento de onda e convidá-los a se moverem com e em direção a você em vez de se afastarem e contra você. As pessoas com empatia podem constantemente captar sinais emocionais. Elas podem apreciar não apenas o que as pessoas estão dizendo, mas também porque o estão dizendo. Essa competência tem a ver com a compreensão de outras pessoas e a capacidade de "ler" bem as situações. É a capacidade de ouvir e entender com precisão os pensamen-

tos, sentimentos e preocupações dos outros. Os líderes servidores mais bem sucedidos são aqueles que se tornaram habilidosos ouvintes empáticos.

Então, como Marcelino é um ouvinte empático? É importante lembrar que Marcelino tinha sofrido quando menino pela ausência de qualquer escolaridade regular e estava determinado a ver que as oportunidades de aprendizagem que ele não tinha, se estendiam por toda a França rural. Ele estava profundamente convencido da importância da educação. Ele se propôs a estabelecer um sistema de escolas de educação básica no qual as crianças rurais pudessem receber uma boa educação elementar - uma educação que ele não tinha oportunidade de receber - e, ao mesmo tempo, receber instrução na fé cristã. Marcelino sabia em primeira mão as privações que os jovens estavam passando e compartilhou suas lembranças dessa privação em sua carta à rainha Marie-Amelie da França:

> O que constatei com meus próprios olhos nesta nova situação, com relação à educação dos jovens, me lembrou as dificuldades que, por falta de professores, eu mesmo experimentara na idade deles. Apressei-me então em executar um projeto que havia formado de fundar uma associação de Irmãos professores para os municípios rurais, cuja penúria não lhes permitia ter os Irmãos das Escolas Cristãs. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 59)

Essas mesmas preocupações também foram compartilhadas com o rei Louis-Philippe:

> só consegui aprender a ler com inúmeras dificuldades, por falta de professores competentes. Senti desde então a urgente necessidade de uma instituição que pudesse, com muito menor custo, realizar na região rural o que os Irmãos das Escolas Cristãs realizam nas cidades. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 34)

Marcelino também compreendeu seus Irmãos. Como vimos anteriormente, Marcelino conhecia Sylvestre "profundamente e o estimava muito por sua franqueza e docilidade" e o defendia quando os membros

mais velhos da comunidade alegavam que Sylvestre "só pensava em se divertir e perturbar a boa ordem da comunidade". O conhecido incidente com o carrinho de mão aparentemente causou tumultos significativos na comunidade. Como Marcelino reagiu a esses Irmãos que reclamavam? Disse ele:

> Prefiro que se divirta assim a que fique ocioso e se aborreça. Não vejo que mal possa ter feito com o carrinho. Vocês também se divertiam quando jovens. Parece que quem está errado são vocês: em vez de o interessarem em alguns jogos inocentes ou fazerem com ele alguns exercícios próprios para distraí-lo e fazer-lhe passar o tempo, vocês o largam a sós, ocupam-se no estudo ou em conversas sobre assuntos sérios. Será de estranhar que ele brinque com o carrinho? Não há razão alguma para recriminá--lo e menos ainda para abandoná-lo a si mesmo, com o risco de se desgostar do trabalho e da vocação. (FURET, 1999, p. 256)

O Irmão Sylvestre, em seus *Relatos*, descreve vários exemplos da bondade de Marcelino para com ele, em particular quando o perdoou de mil e duzentas linhas que lhe foram dadas pelo mestre de noviços:

> Certo dia, durante o momento da leitura espiritual, fiz barulho ao tentar fixar uma imagem em um altarzinho que eu tinha montado em minha estante [...] O Irmão Mestre de Noviços, incomodado certamente por inúmeras outras leviandades que eu já praticara antes, pois elas me aconteciam seguidamente, deu-me por castigo decorar um texto de mil e duzentas linhas [...] Entretanto, aquelas mil e duzentas linhas me pareceram tão injustas [...]Conhecendo a bondade e a justiça do padre Champagnat, atrevi-me a ir até seu quarto, com o coração pesado de aflição e os olhos marejados de lágrimas [...]Narrei detalhadamente o motivo de minha amargura. Então, sem falar nada, tirou da gaveta uma folha de papel no alto da qual deixou cair uma gota de lacre derretido, onde estampou o seu selo. Depois, por baixo, escreveu uma só linha, assinou e me entregou a folha de papel, recomendando-me que eu procurasse ser mais silencioso.

> A frase que ele escreveu foi essa: "Pagamento das mil e duzentas linhas". (SYLVESTRE, 2014, p. 92)

A resposta de Marcelino revela sua compreensão natural e intuitiva da adolescência e da vida religiosa. Mas essa compreensão intuitiva não era apenas para o Irmão Sylvestre. Segundo o Irmão Jean-Baptiste, assim que Marcelino percebia que um postulante estava tendo problemas para se adaptar ou tinha dúvidas sobre sua vocação ou estava saudoso de casa, ele o chamava ou buscava uma oportunidade de dialogar com ele.

> Mal lhe apontava alguém, mandava chamá-lo ou arrumava uma ocasião de encontrar-se com ele, tomando-o como companheiro numa viagem, numa saída, ou ocupando-o consigo num trabalho braçal, e seguia-o constantemente até firmá-lo no propósito de perseverar no seu santo estado. Valia-se de uma infinidade de jeitos e artifícios para dissipar as tentações contra a vocação e animar os que se deixavam abater por dissabores e provações da vida religiosa. De um conseguia a promessa de ficar mais alguns dias, jurando-lhe que, se o aborrecimento não passasse, deixá-lo-ia partir. A outro dava um trabalho de confiança, dizendo-lhe que contava com ele e tinha certeza de que o executaria com perfeição. A um terceiro, recomendava fizesse uma novena, após a qual, caso sua disposição continuasse, prometia não mais se opor à sua partida. A outro ainda aconselhava ficar algum tempo para se instruir e, enquanto o rapaz concentrava-se nos estudos, inspirava-lhe habilmente o gosto pela vida religiosa e o levava a abraçá-la. (FURET, 1999, p.436)

A escuta empática de Marcelino é ainda mais significativa quando é vista no contexto do rigorismo predominante na teologia moral, nas expectativas da vida religiosa e até mesmo na prática pastoral dos tempos. Para o rigorista, a natureza humana era corrupta e o perdão válido de Deus era difícil de obter. Jesus Cristo era visto como um severo e inescrutável Redentor (FARRELL, 1984, p. 4). Por causa disso, muitas pessoas permaneceram afastadas dos Sacramentos, especialmente na França durante

os séculos XVII e XVIII, ou os receberam, mas raramente, com o sentimento de serem muito indignas. No entanto, no testemunho seguinte do Irmão Callinique, vemos Marcelino como um homem de enorme empatia no confessionário. Em sua escuta do jovem noviço, Marcelino foi firme e compassivo:

> Durante meu noviciado, fiz uma confissão geral de toda a minha vida, como sugere a Regra. Nada pode descrever a bondade do Pai no confessionário. Durante minha confissão, ele me segurou em seus braços, como era seu costume, e me abraçou afetuosamente contra seu coração. Ele era verdadeiramente o pai do pródigo, acolhendo seu filho. (Testemunhos, Ir. Callinique, p. 7)

Sua empatia o ajudou a "se conectar" com as pessoas. Para criar um sentimento de conexão com seus Irmãos, Marcelino dedicou um tempo para conhecê-los e compreendê-los. Para construir essa conexão, Marcelino se certificou de que estava "em contato" com seus Irmãos.

É interessante notar que a Regra de 1837 exigia que todos os Irmãos escrevessem ao superior "a cada quatro meses" (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1837). Claramente, essa foi uma forma de Marcelino conhecer seus Irmãos. É também por causa desta regra que temos várias cartas de Marcelino, respondendo a cartas de seus Irmãos. Muitas dessas cartas revelam as qualidades empáticas de Marcelino, especialmente sua capacidade de ouvir atentamente os outros. Ao Irmão Barthélemy, Marcelino escreve:

> Fiquei muito satisfeito de receber notícias suas. Fico satisfeito de saber que vocês estão com boa saúde. Sei também que estão com muitos alunos e que, portanto terão também muitas cópias de suas virtudes, pois é seguindo estes modelos que seus alunos se formam. De acordo com os exemplos que vocês derem é que eles vão pautar o comportamento deles. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 14)

Em outra carta, Marcelino é capaz *de ouvir* e compreender os pensamentos, sentimentos e preocupações de Barthélemy:

> Tomo parte deveras em todos os aborrecimentos que lhe podem causar os contratempos sofridos por seus colaboradores. Tome muito cuidado com sua saúde, a fim de que esteja em boas condições para cumprir seus pesados encargos [...]Ânimo, meu caro amigo, veja como seu trabalho é precioso diante de Deus. Grandes santos e homens notáveis se ufanavam por estarem desempenhando uma tarefa tão preciosa aos olhos de Deus e de Maria. "Deixai vir a mim as criancinhas, pois a elas pertence o céu". (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 19)

Irmão Denis, superior da comunidade em St-Didier-sur-Rochefort, sem dúvida escreveu a Marcelino para o Ano Novo e compartilhou alguns possíveis problemas pessoais. Como não temos a carta de Denis para Marcelino, não sabemos ao certo quais foram esses problemas. Temos, no entanto, a resposta de Marcelino a Denis:

> Se você quiser que eu continue a admoestá-lo de suas faltas, não deve estranhar minhas observações [...]Você me fala do desejo que alimenta de partir para a Missão da Polinésia. Alimente este desejo, meu querido amigo, creio que vem de Deus. Aliás acho que você tem as graças e o jeito para isso. Deus sem dúvida tem projetos a seu respeito. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 168)

Parece que Denis está infeliz onde está e deve ter mencionado que gostaria de ir para as missões. Marcelino entendeu que uma "mudança geográfica" não iria realmente resolver o que está incomodando Denis. Vemos Marcelino ser claro, direto e ainda assim compassivo com Denis.

Marcelino tinha a capacidade de captar os sinais emocionais dos outros. Ele era capaz de apreciar não só o que as pessoas lhe diziam, mas também porque o diziam. Isso é visto em um breve trecho de uma de suas cartas ao Irmão François, que, segundo o Irmão Avit (1884, p. 251), "pediu para ser aliviado do fardo do governo:"

> A posição que você ocupa em l'Hermitage não é invejável, como poderiam pensar alguns. Que é que você estaria fazendo aí? Você não está aí de oferecido. Procure simplesmente cumprir exatamente os deveres e Deus há de fazer o que você não puder. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 197)

Ser empático também é compreender outras pessoas e a capacidade de "ler" bem as situações. Vemos isso na carta de Marcelino à sua cunhada depois que ele soube da morte do Irmão, Jean-Barthélemy, seu último Irmão em vida. Ele se relaciona com sua cunhada através do luto compartilhado por eles:

> Minha querida cunhada, aquele que você chora e que choro também eu, se não lhe deixou muitos bens, deixou a você e a seus filhos o exemplo de uma vida muito cristã. É por isso que gosto de me lembrar que ele era meu Irmão [...]Não subo nenhuma vez ao altar sem me lembrar dele. Será que vamos ter que esperar muito para segui-lo no túmulo? (CHAMPAGNAT, 2019, doc.180)

Marcelino era um homem que sentia as coisas intensa e profundamente - um homem do "instinto", um homem que sofreu, que lutou com suas próprias emoções e, como vimos anteriormente neste artigo, com suas limitações. Essa capacidade de sentir profundamente as coisas tornouo extraordinariamente empático. Claramente, Marcelino era um homem empático, além de apaixonado: ele tinha uma paixão por seu Deus, uma paixão pelas pessoas próximas a ele e uma paixão por seu projeto.

A empatia de Marcelino também é evidente em sua carta a seu sobrinho, o Irmão Théodoret. Ela foi escrita oito meses após a morte do Irmão de Marcelino e pai de Théodoret (Jean-Barthélemy). Podemos imaginar a ansiedade e a tristeza que Théodoret estava passando. Neste trecho, vemos Marcelino assegurando a Théodoret que tudo está bem com os demais membros de sua família:

> Seu irmãozinho está na Grange-Payre, muito satisfeito. Jean Pierre está melhor. Vão igualmente bem seus demais parentes. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 205)

Como vimos, empatia é a capacidade de ouvir e entender com precisão os pensamentos, sentimentos e preocupações dos outros. Essa habilidade é uma habilidade necessária de um mestre diretor espiritual. A empatia nunca é tão clara como nas cartas de Marcelino a seus Irmãos. Para um Irmão, anônimo, Marcelino escreve:

> A felicidade de ser filho de Maria bem que vale algum combate e algum sacrifício. Além do que se pode dizer a Jesus, o que é que não se pode dizer a Maria? "Porque seria eu o primeiro a invocar-vos? (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 259)

Ele entende que ser um bom religioso "exige lutas e sacrifícios". Ao Irmão Basin, ele escreve:

> Você não pode duvidar de meu carinho para com você. Nunca subo ao altar sem rezar por você. Meu caro filho, Deus há de lhe conceder a perseverança da qual depende sua santificação. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 244)

Como Irmão Basin, Irmão Avit tinha acabado de fazer sua primeira profissão cinco meses antes e aparentemente tem algumas perguntas sobre como nutrir e apoiar os votos, em particular "a virtude muito amável (castidade)". Marcelino compreende isso quando escreve:

> O pensamento da morte e da Paixão de Jesus Cristo é um meio excelente para rechaçar todo pensamento estranho e contrário à santa virtude. Outro bom meio para adquirir as virtudes religiosas, como você bem sabe, caro amigo, é a prática da santa presença de Deus, recomendada por todos os mestres da vida espiritual. Embora seja apenas um conselho para as pessoas do mundo, para os religiosos é um preceito. Exercite-se, pois, nesta prática, durante o resto da quaresma. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 247)

A carta de Marcelino ao Irmão Anaclet, como as cartas ao Irmão Basin e ao Irmão Avit, é evidentemente uma resposta a uma dessas cartas que um Irmão tinha que enviar ao superior a cada quatro meses. Ela mostra a profunda preocupação de Marcelino com Anaclet:

> Que Jesus e Maria sejam sempre toda a sua riqueza. Eles conhecem bem o seu nome, e suas necessidades são bem conhecidos por eles. Contudo, não deixe de lhes expor sem cessar o de que você precisa, e conte com seu poderoso auxílio [...]Não duvide de quanto desejo que Deus o abençoe, e abençoe também tudo o que você faz. Que devido a suas preces, abençoe a escola em que você está e todos os Irmãos que estão com você. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 248)

Como as cartas anteriores a seus Irmãos (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 244, 247, 248), o trecho da carta seguinte ao Irmão Marie-Laurent trata de assuntos de direção espiritual. Mas essa carta diz respeito a uma situação dolorosa que Marcelino está tentando ajudar Marie-Laurent a resolver (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 449). Ele lhe mostra seu afeto por meio das orações que lhe promete, e vemos também que a situação de Maria-Laurent despertou a compaixão de Marcelino:

> Sua carta, meu caríssimo amigo, desperta particularmente minha compaixão. Desde que a recebi, não mais subo ao Santo Altar sem recomendá-lo Àquele no qual ninguém põe em vão a esperança, Aquele que pode fazer com que superemos os maiores obstáculos. Nunca desespere de sua salvação, ela está em boas mãos: Maria! Não é Maria seu refúgio, sua Boa Mãe?! Quanto maiores forem suas carências, mais interessada estará Ela em correr em seu auxílio. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 249)

Marcelino tinha a capacidade de pesar a situação e o estado psicológico da pessoa envolvida. Uma carta ao Irmão Apollinaire, de 23 anos, prestes a fazer seu exame de brevet, e de repente atingido por uma doença, é um bom exemplo desta habilidade:

> O que mais me aborrece é que me disseram que você anda adoentado. Caro amigo, você não pode ficar doente a ponto de não poder se levantar. Se você estivesse no quartel, os chefes lhe dariam um tempo para você se restabelecer. Peça licença ao Padre Mazelier e venha restabelecer-se conosco. Se não conseguir seu Certificado no mês de setembro, vai consegui-lo mais tarde, não queremos enterrá-lo tão cedo, você não trabalhou ainda bastante para o céu! (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 126)

Marcelino conhece Apollinaire e ele sabe que deve estar extremamente decepcionado e frustrado por não poder fazer seu exame brevet. Marcelino lhe assegura que sua saúde é mais importante que seu brevet (que era necessário ter para evitar o recrutamento militar e para ensinar) e acrescenta um pequeno toque de humor ("Não queremos enterrar você ainda; você não fez o suficiente até agora para o céu") para "suavizar" o desapontamento que Apollinaire deve ter sentido.

Outro exemplo da capacidade empática de Marcelino pode ser visto em sua carta ao Irmão Cassien. Sabemos que Luís Chomat e Césaire Fayol abriram uma escola em Sorbiers, sua cidade natal, em 1812, e a dirigiram até que ambos entraram para os Irmãozinhos de Maria em 1832. Naquela época o Instituto a assumiu. Durante quase dez anos, Marcelino atuou como diretor espiritual para estes homens. Os dois professores, doravante Irmão Cassien e Irmão Arsène, permaneceram na escola de Sorbiers, e dois outros Irmãos foram enviados para ajudá-los. Aparentemente, a partir daquele momento, o Irmão Cassien teve que suportar uma longa crise interior: primeiro ele descobriu que seus coirmãos não eram suficientemente bons religiosos, e depois ele mesmo começou a questionar sua vocação para a vida religiosa. Foi neste estado de espírito que ele escreveu a Marcelino, culpando todos à sua volta por suas dificuldades. Marcelino responde com uma carta muito comovente e simpática. Aqui está um trecho dessa carta:

> Meu caro Irmão Cassien, não consigo esconder a dor que me causa seu modo de ver as coisas e não sei por que você está assim.

> Meu caro amigo, tenho consciência de não estar em falta com você, de nenhum modo. Tomei na devida consideração as reclamações que você julgou conveniente fazer. De maneira nenhuma pensei eu fazer pouco caso de você, ao mandar-lhe os dois Irmãos que destinamos para sua comunidade. Você estava contente com a escolha[...]Então meu caro Irmão, quais são afinal as razões que continuam a indispô-lo? Se os membros da Sociedade de Maria são para você por demais imperfeitos para lhe servirem de modelo, dirija, meu caro Cassien, dirija seus olhares para Aquela que pode servir de modelo para perfeitos e imperfeitos e que a todos tem amor: ama os perfeitos porque reproduzem as virtudes de seu divino Filho e arrastam os demais para o bem, sobretudo numa comunidade. Ama também os imperfeitos, porque foi sobretudo em benefício deles que Ela, Maria, foi elevada à dignidade de Mãe de Deus! (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 42)

Marcelino, conhecendo bem o Irmão envolvido, foi capaz de "avaliar" a situação e responder adequadamente.

Segundo o Padre Jean Jantin, um padre marista,

> O Padre Champagnat tinha um raro talento para detectar todas as pequenas falhas de seus Irmãos e dar-lhes conselhos apropriados. Um dia, quando um certo jovem Irmão pediu sua permissão para comungar (o que era exigido pela lei canônica da época), o Padre de bom grado a deu, mas aproveitou a ocasião para lembrá-lo do risco de andar por aí olhando para o céu [...] ele o havia visto pisar inadvertidamente em uma pilha de argamassa. Em outra ocasião, ele lhe perguntou se as groselhas estavam maduras; ele o havia visto comendo um pouco enquanto caminhava por um dos caminhos. Estas observações, dadas com verdadeira bondade paternal, mas armadas de um pequeno ponto afiado e penetrante, deixaram memórias salutares e inesquecíveis. (Testemunhos Menores, p. 18)

Marcelino sabia como "ler as pessoas", como se relacionar com elas de uma forma não ameaçadora, mas firme.

Cura

A cura das relações é uma poderosa força de transformação e integração. Uma das grandes forças da liderança servidora é o potencial para curar a si mesmo e o relacionamento de cada um com os outros. Muitas pessoas têm o espírito machucado e sofreram com uma variedade de golpes emocionais. Embora isso seja parte da condição humana, os líderes sservidores reconhecem que têm uma oportunidade de ajudar a tornar inteiros aqueles com os quais entram em contato. Em seu ensaio, *The Servant as Leader* (O servidor como líder)**,** Greenleaf escreve,

> Há algo sutil comunicado a quem está sendo servido e liderado se, implícito no pacto entre líder servidor e liderado, estiver o entendimento de que a busca da totalidade é algo que eles compartilham. (2002, p. 50)

Possivelmente pelo exemplo de seu próprio pai, Marcelino havia aprendido a conhecer as pessoas de perto, a se misturar com elas, a mostrar preocupação, a ajudar a curar as relações. A tendência natural de Marcelino era a de ser relacional. Em apoio a essa visão, é interessante notar que o Irmão Sylvestre diz que Marcelino faz muitas viagens para visitar seus paroquianos nas aldeias remotas,

> Não se deslocava somente para a visita aos doentes; muitas idas e vindas eram motivadas também por seu desejo de restabelecer a união nas famílias, reconciliar os inimigos, aliviar os pobres, consolar os aflitos e trazer para o bom caminho pessoas que se tinham desviado do bem, que falavam mal do pároco. Para isso, possuía o dom especial de repreender e corrigir as pessoas sem as ferir. (SYLVESTRE, 2014, p.122)

A relação de Champagnat com o Irmão Dominique deve ter sido muito interessante. O Irmão Dominique Exquis, nascido em 1803, havia entrado em Lavalla em 1824 e feito os votos durante 1826. Ele fez seus

votos perpétuos em 1837. Em 1832 foi diretor em Chavanay; em 1834 esteve em Charlieu com o Irmão Liguori como diretor. De 1837-1844 ele foi diretor em Charlieu; de 1844-50 em Pélussin, e depois em Monsols. Em 1857, abriu a escola em Blanzy; ali morreu em 12 de dezembro de 1865 (FARRELL, 1984, p. 187). Contudo, imediatamente após seu noviciado, por volta de outubro-novembro de 1826,

> (...) quando o Padre Courveille, depois de dar tanto trabalho ao nosso Fundador, o deixou para ir a Saint-Antoine para fundar o que ele chamou de uma congregação mais austera, o Irmão Dominique foi um dos que se deixaram conquistar e o seguiram. Mas este Irmão não esperou pelo fiasco total do Padre Courveille antes de voltar a l'Hermitage. (CHAMPAGNAT, p. 191)

Marcelino deve ter ficado triste ao ver um pequeno número de seus Irmãos, incluindo o Irmão Dominique, a quem ele tanto valorizava, desertar o Hermitage para ir e juntar-se à nova congregação de Courveille. Não demorou muito até o retorno de Dominique. De acordo com o Irmão Théodose, quando o Irmão Dominique voltou de Saint-Antoine, ele

> (...) foi ver o Padre Champagnat em l'Hermitage e pediu para ser readmitido. O Padre Champagnat o empurrou para a sala de jantar: 'Sim, entre', ele lhe disse, sorrindo como se dissesse: 'Pobre pródigo! Sim, pode voltar a entrar. Você foi enganado; você agiu precipitadamente; bem, entre e deixe que seja o fim de tudo. (OM, v.3, doc. 861)

Duas das cartas de Marcelino ao Irmão Dominique ainda Champagnat. De acordo com o que podemos observar, Dominique aparentemente era um bom professor e um administrador capaz, mas parece que ele era "duro" com seus Irmãos. No entanto, Marcelino e seu Conselho devem tê-lo "creditado com um sólido espírito religioso, já que lhe confiaram a liderança de várias comunidades e escolas" (FARRELL, 1984, p. 187).

Em 1834, Dominique, de 31 anos, parece estar tendo dificuldades na comunidade. Seria uma preocupação com a realização pessoal, uma continuação de seu desejo de viver uma vida mais austera, ou alguma outra razão, nunca saberemos, mas o que temos é a resposta de Marcelino a ele. Nela, Marcelino, sem perder sua calma, oferece encorajamento e bons conselhos, coisas que só poderiam ser oferecidas por alguém que conhece bem Dominique e sua personalidade:

> Com um pouco mais de humildade e de obediência, as coisas não piorariam para o seu lado. Se o Irmão Liguori tivesse dito que todos o parabenizavam por ter você como colaborador, você teria tido a ingenuidade de acreditar? É impossível, meu caro Dominique, que nossas maneiras de proceder agradem a todo mundo![...]Meu caro Dominique, tomo parte em seus sofrimentos. Deus tem com que pagá-los todos, você nada perderá com Ele, nem sequer os juros, garanto-lhe! (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 49)

Quatro anos mais tarde, vemos Marcelino responder a outra carta de Dominique, aparentemente cheia de reclamações:

> Por você, meu caro amigo, sempre estaremos dispostos a lhe dar prazer e até mesmo a obedecer-lhe. Indique-nos um trabalho em que você possa ficar muito tempo e satisfeito e logo vamos nomear você para ele. É uma doença muito triste esta de a gente só se achar bem onde a gente não está. É igualmente um engano grosseiro ficar almejando um ofício diferente daquele que nos foi confiado. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 234)

Marcelino tinha a capacidade de lidar com indivíduos difíceis e situações tensas com diplomacia e tato. Ele era capaz de enfrentar um conflito em vez de tentar evitá-lo, e era capaz de desarmar os maus sentimentos que poderiam já estar se deteriorando. Como vemos, a resposta de Marcelino é clara e direta - e dado o que podemos supor sobre a personalidade de Dominique, é um tipo de resposta que o próprio Dominique apreciaria.

Marcelino conhece bem Dominique e está preocupado com ele e com seu estado de espírito, o que levaria a reclamações contínuas. Ele reconhece a situação de Dominique, mas tenta fazer com que ele escute a razão. Era a pessoa, o próprio Irmão, com quem Marcelino estava mais preocupado. Sua postura com seus Irmãos (e com os outros) era relacional.

Conscientização e autoconscientização

Nós que estamos no começo, somos como pedras brutas que se lançam nas fundações. Não se empregam para isso pedras polidas. (OM, v. 2, doc. 438)

A consciência geral, e especialmente a autoconsciência, fortalece o líder de serviço. A conscientização ajuda a compreender as questões que envolvem ética, poder e valores. Ela se presta a ser capaz de ver a maioria das situações a partir de uma posição mais integrada e holística. Como observou Greenleaf:

> A conscientização não é um doador de consolo - é exatamente o contrário. É um perturbador e um despertador. Líderes capazes estão geralmente bem acordados e razoavelmente perturbados. Eles não são buscadores de conforto. Eles têm sua própria serenidade interior. (2002, p. 41)

Algumas pessoas não estão preparadas para enfrentar a verdade sobre si mesmas. Quando uma pessoa sabe quem é, pode ter que mudar; e alguns indivíduos simplesmente não querem mudar porque mudar exige esforço! A autoconsciência requer honestidade e coragem para entrar em contato com o que estamos pensando e sentindo e para enfrentar a verdade sobre nós mesmos.

Marcelino, como muitas pessoas santas, muitas vezes acreditava que ele ficava aquém de seus ideais. Temos um vislumbre disso porque ele mesmo chamou a atenção para suas falhas - em seu orgulho e amor próprio. Em 1812, enquanto estava no seminário menor de Verrières, Marcelino escreve em uma de suas resoluções pessoais:

> Virgem Santa. (...) Dirijo-me principalmente a ti; ainda que eu seja teu servo indigno, pede ao adorável Coração de Jesus que me dê a graça de me conhecer a mim mesmo, e uma vez que me conheço a mim mesmo, lutar e superar meu amor-próprio e orgulho. (CHAMPAGNAT, 1990, p. 70-71)

Marcelino estava muito consciente de que suas próprias "ofensas" eram tão "hediondas" quanto as dos outros. Ele, de fato, se preocupava com seus próprios pecados e os "lamentava", e através dessas lamentações se esforçou para corrigi-los.

De uma maneira muito real, a consciência de Marcelino de seus próprios lapsos e fracassos o encorajou a não ser tão crítico em relação aos outros. Isso é visto em uma de suas primeiras resoluções durante seus anos de seminário:

> Falarei com todos os meus colegas estudantes sem exceção, por mais desagradáveis que eu ache alguns deles, pois reconheço agora que só o orgulho me impede de fazê-lo. (...) Por que eu os desprezo? Por causa dos meus talentos? Eu sou o último da minha turma. Por causa de minha virtude? Estou muito orgulhoso. Por causa da beleza do meu corpo? Deus o fez e, em todo caso, é bem mal arrumado e eu não passo de uma pitada de pó. (CHAMPAGNAT, 1990, p. 75-76)

Essa autoconsciência foi uma parte fundamental da personalidade de Marcelino e sem dúvida foi útil em suas futuras relações com os muitos Irmãos do Instituto que ele ajudou a formar. Seu genuíno e profundo afeto por seus "Irmãozinhos de Maria" era evidente nas saudações paternais que começam tantas de suas cartas aos Irmãos: "Meu muito querido Irmão... Meu querido amigo... Meu querido filho...". Os Irmãos viram o amor e a preocupação de Marcelino por eles, e Marcelino foi capaz de mostrar esse carinho e preocupação por eles em todas as suas lutas, porque ele também lutou em sua vida. Ele compreendeu as lutas deles.

Nos depoimentos das testemunhas da beatificação de Marcelino, o Irmão Aidan afirmou,

> Foi especialmente no confessionário que seu zelo (de Marcelino) brilhou. Seus conselhos foram sempre práticos e adaptados às necessidades de cada um. Ali, sempre se encontrava o representante do divino Mestre, o médico amoroso que sabia derramar óleo e bálsamo, para devolver à alma desanimada ou ferida sua confiança, paz e felicidade. Pudemos sentir que o Pai havia tirado suas palavras amorosas não somente da doutrina, mas especialmente do coração do Mestre. (Testemunhos Menores, p. 4)

Seus anos de estudo no seminário haviam sido obviamente difíceis para Marcelino, mas sua confiança em Deus aderiu à sua "dureza" natural e autoconsciência, e estes traços lhe permitiram perseverar. Ele modelou essa firmeza e determinação para seus Irmãos, mas também deu grande testemunho da ideia de que conhecer-se bem é um caminho para conhecer a vontade de Deus.

Marcelino conhecia seus recursos interiores, suas habilidades e limites - e estava disposto e aberto a receber feedback e novas perspectivas sobre si mesmo. Ao olhar para suas notas acadêmicas no final de 1813, é óbvio que ele não havia melhorado em termos escolares, mas suas outras notas (conduta, caráter, estudo) indicam uma melhora na atitude geral - uma aparente fraqueza inicial que sem dúvida foi apontada por seus instrutores do seminário.

Quanto melhor uma pessoa se conhecer, melhor ela pode aceitar ou mudar quem ela é. Estar no escuro sobre si mesmo poderia levar um indivíduo a se envolver em suas próprias lutas internas e permitir que forças externas o moldem e condicionem. A clareza com que uma pessoa se entende determina a capacidade dessa pessoa de traçar seu próprio destino e realizar seu potencial.

Marcelino era motivado por um desejo de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento e tinha a capacidade de direcionar esses impulsos de mudança pessoal para a maior glória de seu Deus. Essa competência, também conhecida como "orientação para a realização", mostra uma preocupação com uma necessidade pessoal de melhorar a si mesmo. Na época de sua morte, em 1840, Marcelino tinha uma biblioteca pessoal composta de aproximadamente cinquenta e três livros (LANFREY, 2008). Muitos de seus livros, tais como *Teologia Moral* de Liguori, *Deus somente* de Boudon, *Fundamentos da vida espiritual* de Surin e *Introdução à vida devota* de Saint Francis de Salles, lhe deram orientações sobre como ele deveria viver sua vida para Cristo. Em seus anos de seminário, a área na qual Marcelino se concentrou para melhorar foi seu orgulho. Mais uma vez, suas resoluções dão um exemplo claro dos passos que ele sentiu que precisaria dar para que ele abordasse essa questão. Em momentos diferentes durante seus dias de seminário, Marcelino prometeu que o faria:

> (...) nunca (...) voltar para a taberna sem necessidade (...) evitar maus companheiros e, em uma palavra, não fazer nada que vá contra o vosso serviço (...) (Ele prometeu) dar bom exemplo; levar os outros, na medida do possível, a praticar a virtude; instruir os outros em vossos ensinamentos divinos. (...) Conversar com todos os meus companheiros sem exceção, por mais desagradáveis que eu ache alguns deles, pois reconheço agora que só o orgulho me impede de fazê-lo. (CHAMPAGNAT, 1990, p. 73-77)

Em suas resoluções para 1815, ele revelou uma generosa perseverança para agir onde e quando ele pensava que Deus queria e uma maior ênfase no estudo e na oração. Ele estava dando atenção à culpa de contar mentiras e se envolver em calúnias, e enfatizava fortemente a caridade para com o próximo (tanto no seminário como de volta a Marlhes durante suas férias).

> Toda vez que meu exame noturno me faz perceber que critiquei alguém", escreveu Marcelino, "vou me privar do café da manhã". (...) Toda vez que me dou conta de que fui culpado de uma mentira ou de qualquer exagero, direi o Miserere para pedir perdão a Deus". (CHAMPAGNAT, 1990, p. 84-86)

Os preparativos para o sacerdócio o levaram à "privação, renúncia, vida de oração, de regra, de estudo". E para alcançar os objetivos que ele estabeleceu para si mesmo, ele apelou fortemente para a "Virgem Santa", sua Boa Mãe, já que ele estava bem consciente de suas fraquezas.

O desejo de aprender mais sobre si mesmo e assim fazer a vontade de Deus o levou mais uma vez a procurar o conselho de seu antigo superior no seminário maior de Lyon, Padre Philibert Gardette. Em uma carta de maio de 1827, vemos Marcelino escrever a Gardette, como a uma "figura paterna", para "algum conselho e consolo", a respeito da situação atual em l'Hermitage.

Em 1827, o Instituto tinha apenas dez anos de existência e suas fundações ainda eram bastante fracas. Quando os Irmãos foram enviados para as escolas, muitas vezes ainda eram muito jovens e não estavam bem treinados. Marcelino, portanto, sentiu a necessidade de continuar sua formação em suas comunidades e em seu apostolado, o que lhe exigia visitá-los com frequência. Ao mesmo tempo, enquanto Marcelino tinha um Irmão para servir como diretor de noviços, ele desejava ter alguns sacerdotes (de preferência maristas de inclinação) para ajudar na formação espiritual dos jovens em l'Hermitage e na administração financeira do Instituto. Neste ponto da história do Instituto, Courveille e Terraillon tinham deixado Marcelino e ele tinha que tratar sozinho de todas as questões. Marcelino sabia que simplesmente não podia "fazer tudo isso a menos que eu tivesse alguém para compartilhar o trabalho". Ele procurou tanto o consolo quanto o conselho.

Temos também uma visão de como Marcelino se viu uns quinze anos depois de deixar o seminário. Embora não se trate de uma auto-avaliação "direta", Marcelino dá algumas ideias sobre que tipo de sacerdote deveria vir a l´Hermitage para ajudá-lo em seu trabalho com os Irmãos. Em uma carta ao arcebispo de Pins durante a Quaresma de 1835, Marcelino escreve,

> Falta-nos alguém que supervisione, que anime e tome a direção geral da casa em minha ausência, que atenda aos que vêm e vão; que goste e sinta a importância e as vantagens de estar no cargo, um diretor piedoso, preparado, experimentado, prudente, firme e constante. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 56)

Aqui, Marcelino pinta um retrato do tipo de pessoa necessária para ajudar os Irmãos em l'Hermitage. Sem saber, ele pintou um auto-retrato! Marcelino era "piedoso, iluminado, experiente, prudente, firme e constante", assim como "alguém que ama".

Persuasão

Os líderes servidores usam a persuasão ao invés de sua autoridade, para encorajar as pessoas a agir. Este elemento oferece uma das mais claras distinções entre o modelo autoritário tradicional e o da liderança servidora. Os líderes servidores visam a construir consenso em grupos, de modo que todos apoiem as decisões.

Marcelino estava ciente de quem ele precisava "ver" ou "encontrar" para influenciar uma situação particular a fim de atingir seus objetivos. Ele era capaz de se dirigir tanto às autoridades eclesiásticas quanto às civis. Examinemos algumas dessas instâncias que revelam a capacidade de persuasão de Marcelino.

A fim de conseguir um padre para ajudá-lo em l´Hermitage com a formação dos Irmãos, ele escreve ao Padre Philibert Gardette, seu superior no seminário maior e seu conselheiro espiritual:

> De qualquer modo que eu procure me virar, é me impossível atender a tudo [...]Se é importante, no que todos estão de acordo, que os jovens sejam bem formados em religião, importante também é que os seus formadores sejam não somente bem formados, mas que além disto não fiquem abandonados a si próprios, uma vez enviados. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 3)

Ao Padre Simon Cattet, vigário geral encarregado das congregações religiosas, ele escreve:

> Precisaria visitar nossos estabelecimentos pelo menos cada dois meses, para verificar se tudo anda bem, se algum de nossos Irmãos não está mantendo relações perigosas, a fim de remediar desde o princípio; inteirar-me também da limpeza, da observância do regulamento, do progresso dos alunos, sobretudo na piedade; saber, em suma, se os Irmãos não estão perdendo o espírito do seu estado. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 4)

Ao Padre Barou, vigário geral encarregado das nomeações sacerdotais para a Diocese de Lyon, Marcelino pede um sacerdote pelo nome: "O Padre Séon seria muito bom para nós, por diversas razões. Seria alguém que não pediria nada, e até, segundo me disse, entregaria seu patrimônio estimado em vinte mil francos". (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 7)

Marcelino também explica o assunto ao arcebispo De Pins, administrador da diocese de Lyon e generoso benfeitor de Marcelino, que poderia afetar a nomeação de um padre para o Hermitage.

Ele também se dirige a outras autoridades eclesiásticas quando o considera apropriado e necessário. A monsenhor Bénigne Trousset d'Hericourt, bispo de Autun, escreve Marcelino:

> Pela bondade com que V. Excia. trata a Sociedade de Maria, só posso congratular-me e tornar a apresentar-lhe a expressão de nossa profunda e respeitosa gratidão. Espero que a santa união que V. Excia. quer oficializar no Coração de nossa Boa Mãe, junto com a Sociedade de seus Irmãos e filhos, será unicamente para a sua glória e a salvação das almas.
>
> V. Excia. deseja conhecer as bases do acordo que deve cimentar e garantir esta união. Estou de pleno acordo: é bom nos entendermos de antemão sobre as condições essenciais para que em nossa entrevista só tenhamos que acertar as questões de detalhes (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 278)

Marcelino também se assegura de enviar suas saudações ao futuro cardeal arcebispo, o monsenhor Hughes Robert Jean Charles de Latour D'Auvergne, bispo de Arras, em Sommes, e lhe pede que use sua influência para garantir o reconhecimento legal dos Irmãos Maristas:

> O Superior dos Pequenos Irmãos de Maria, estabelecidos em N. D. de l'Hermitage, em Saint-Chamond (Loire), ousa apresentar-se de joelhos diante de V. Excia. para lhe pedir aceite a homenagem de profundo respeito e muito humildes felicitações pela nova dignidade que o Soberano Pontífice acaba de conceder a seus méritos e virtudes. Nós nos regozijamos vivamente e conosco toda a França e toda a cristandade, por vermos um Pontífice tão zeloso e caritativo tornar-se um dos primeiros pastores da Igreja universal [...] atrevo-me também a suplicar-lhe o favor de estender a toda a Sociedade dos Irmãos de Maria a salutar influência de sua elevada e poderosa proteção [...] Não duvidamos nada de que uma simples recomendação de V. Excia. nos seria de grande auxílio junto a Sua Majestade. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 319)

Essa mesma lógica pode ser vista em sua carta ao bispo De Bonald de Le Puy, que acabara de ser nomeado arcebispo de Lyon em 4 de dezembro de 1839. Assim que Marcelino soube da nomeação de De Bonald, apressou-se a compor uma carta para lhe enviar seus respeitos. Como o arcebispo estava em Paris nesta época, era uma boa ocasião para atualizá-lo sobre os procedimentos com vistas a obter a autorização legal do Instituto e para pedir-lhe que usasse sua influência para obter o que era necessário:

> O Superior dos Irmãozinhos de Maria se atreve a antecipar o feliz momento em que V. Excia. virá cumular nossos votos e desejos, para oferecer-lhe a homenagem de seu profundo respeito e de suas muito humildes felicitações [...] Já vai para oito anos que estamos pedindo, sem ter podido conseguí-lo, o benefício do Decreto Real que regularizando nossa existência, colocaria nossos Irmãos fora do alcance da Lei de convocação para o serviço militar. Quão felizes nos consideraríamos, Excia., se pudéssemos ficar devendo à sua benevolência e a seu potente crédito este

> favor tão precioso e tão longamente esperado! Quanta gratidão terão para sempre com V. Excia. todos os filhos de Maria, especialmente aquele que Deus chamou para os reunir e dirigir! (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 314)

Vemos Marcelino também se dirigindo às autoridades civis ou governamentais que têm o poder de decisão que poderia afetar Marcelino e seus Irmãos. A seguir, apenas alguns exemplos.

Ao senhor Alexandre Denis Devaux de Pleyne, prefeito de Bourg-Argental, Marcelino, que sem dúvida está respondendo a uma carta do prefeito pedindo-lhe para reduzir o salário dos três Irmãos de Bourg-Argental, escreve,

> Deixo que sua prudência e seu coração generoso julguem se não seria uma crueldade reduzir ainda mais essa quantia. Comunicarei sua carta ao prefeito do Departamento. Ele me prometeu que se interessaria pelos municípios pobres. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 8)

Ele usa alguma de sua acuidade política quando menciona a Devaux que mostrará sua "carta ao Governador", aparentemente com a esperança de colocar alguma pressão sobre Devaux.

Ao senhor Jean François Preynat, prefeito de Sorbiers, Marcelino informa que se a escola não for renovada ou se não for obtida outra casa, os Irmãos não ficarão em Sorbiers:

> Fiquei sabendo que o senhor não tornou a alugar a casa em que os Irmãos davam aulas, o ano passado; soube também que o senhor não começou a construir outro local. Prevejo assim que a Festa de Todos os Santos vai chegar, sem nada estar pronto. Gostaria muito de saber se o senhor está pensando numa outra solução. Se isto não ocorrer, os Irmãos não poderão, de forma alguma, manter a escola municipal na casa onde estão morando, devido ao pouco espaço e à insalubridade. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 47)

Em sua carta ao senhor Jean Baptiste Antoine Merlat, prefeito de Sympohorien-le-Chateau, que aparentemente procurava alguma desculpa para que os Irmãos deixassem a cidade, Marcelino se dirige a ele com respeito e "sabedoria política", e afirma: "Conhecendo sua lealdade, tenho plena confiança de que o Senhor agirá prudentemente, segundo seu costume, naquilo que diz respeito a sua escola (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 22).

Marcelino também quis deixar claro ao rei Luís Filipe que os Irmãos Maristas são súditos leais e bons cidadãos que esperam fazer o que está "no melhor interesse de meus concidadãos":

> Alimento, pois, a fagueira esperança de que este empreendimento criado unicamente com o propósito de beneficiar meus concidadãos, seja acolhido por Vossa Majestade, sempre pronto a favorecer o que é útil. Os Irmãos de Maria, uma vez que tiverem recebido existência legal outorgada por vossa real benemerência, ficarão obrigados a dever-lhe, Majestade, eterna gratidão, e se unirão a mim para confessarmo-nos para sempre de Vossa Real Majestade, súditos muito humildes, obedientes e fidelíssimos. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 34)

Marcelino deu seguimento a essa carta ao rei com uma carta à rainha. Ele esperava influenciar a rainha Marie-Amelie a instar seu marido, o rei Louis-Philippe, a aprovar a autorização legal do Instituto. A esperança de Marcelino era que uma esposa tivesse mais influência sobre seu marido do que qualquer outra pessoa:

> Esta carta tem por finalidade rogar a Vossa Majestade se digne sugerir a Sua Majestade Louis Philippe que sancione por um Decreto a autorização que o Conselho houve por bem conceder a Sociedade dos Irmãos Maristas, aprovando seus Estatutos, transcritos no Manual Geral de Instrução Primária, no 6, do mês de abril de 1834. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 59)

Marcelino reconheceu a necessidade de conquistar também os deputados e ministros governamentais. Vemos isso em sua carta ao ministro

da Instrução Pública, Nicolas De Salvandy. Ele tenta fazer isso "explorando" o "amor do ministro por tudo que se refere ao bem-estar público" e lembrando-o da tentativa da Sociedade de Maria de "levar a civilização francesa" a outras partes do mundo:

> Seu apreço tão sabido felizmente, por tudo quanto se refere ao bem público, a proteção com que V. Excia. honra os que desejam contribuir para esse bem, me autorizam a crer que o senhor aceitará de bom grado a liberdade que tomo de novamente trazer à sua lembrança o pedido dos Irmãozinhos de Maria, no qual indicávamos os motivos principais que estão a exigir um despacho sem demora[...]O bispo Dom Pompallier, que a augusta Família Real se dignou favorecer com seus benefícios e honrar com as demonstrações mais lisonjeiras de sua benevolência, partiu há mais de um ano para as Ilhas numerosas da Oceânia Ocidental, para levar àquelas populações a civilização dos Franceses e suas crenças. Acaba de chegar felizmente a seu destino. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 173)

No entanto, é importante notar aqui que, embora Marcelino soubesse com quem precisava entrar em contato, ele tinha uma certa ingenuidade quando se tratava de entender porque a aprovação legal do Instituto não estava progredindo em 1838. Nos círculos políticos, a animosidade contra a Igreja e o clero certamente não tinha morrido por completo. Por volta de 1837, enquanto os católicos reforçavam suas posições, uma certa inquietude começou a se manifestar. Os "legitimistas" temiam uma reconciliação entre a Igreja e a dinastia governante. Os liberais lembraram os anos negros da aliança entre Trono e Altar. O povo universitário sentiu que suas posições estavam ameaçadas.

A este meio se juntou o já mencionado De Salvandy, o ministro da Instrução Pública, que poderia ter temido perder sua posição ministerial no final da década de 1830. O governo, do qual ele era um membro líder, foi acusado de produzir "um espetáculo de impotência", de não ter um programa bem definido, e de fazer política com os padres e o rei.

Desde que seu ministério o colocou no meio das relações Igreja-Estado, o comportamento de De Salvandy foi certamente observado de perto pela oposição, que era particularmente delicada neste ponto. Portanto, o caminho pelo qual Marcelino queria conduzi-lo deve ter-lhe parecido cheio de emboscadas políticas, e seu caráter estava mais inclinado a ser complacente quando promovia seus próprios interesses, ao invés de generoso em seguir suas convicções políticas independentemente do custo. Ainda assim, Marcelino sabia que De Salvandy era uma pessoa que precisava ser conquistada.

E em sua carta ao Jean-Jacques Baude, deputado do Ministério em Paris, vemos Marcelino pedindo que ele continue usando toda influência que tenha para ajudar o Instituto a conseguir sua aprovação legal, o que agora não parece provável:

> Quanto a mim, senhor Deputado, já me decidi: O crédito enorme de que V. Excia. goza, a grande simpatia com que sempre me acolheu, assim como acolheu o Irmão (Jean Baptiste) que lhe mandei, o interesse que nutre por meu Instituto, tudo isso me assegura suficientemente o êxito da questão. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 228)

Claramente, Marcelino compreendeu com quem precisava se comunicar se desejava atingir seus objetivos.

Conceitualização, previsão e governança "*Stewardship*"

A conceitualização está relacionada à capacidade de "sonhar grandes sonhos", para que um líder possa olhar além das realidades do dia a dia para uma visão mais geral. O líder que deseja ser também um líder servidor deve estender seu pensamento para englobar um pensamento conceitual de base mais ampla. Estreitamente relacionada à conceitualização, a capacidade de prever o provável resultado de uma situação é difícil de definir, mas

mais fácil de identificar. Conhece-se a previsão quando se experimenta isso. A previsão é uma característica que permite ao líder servidor compreender as lições do passado, as realidades do presente e a conseqüência provável de uma decisão para o futuro. Ela também está profundamente enraizada dentro da mente intuitiva e chama o líder a confiar em sua intuição.

Peter Block (1993), autor de *Stewardship and The Empowered Manager,* definiu governança/*stewardship* como "manter algo em confiança para outro". A visão de Robert Greenleaf sobre todas as instituições foi uma em que todos desempenharam papéis significativos na manutenção de suas instituições em confiança para o bem maior da sociedade. A liderança servidora como a governança assume antes de tudo um compromisso de servir às necessidades dos outros. Ela também enfatiza o uso de abertura e persuasão, em vez de controle.

As competências de Marcelino nestas áreas são evidentes nos primeiros anos de seu ministério como vigário em Lavalla:

> Quantos passos dei nesses morros! Quantas camisas encharquei nesses caminhos! Acho que se reunisse neste vale todos os suores vertidos em minhas caminhadas, haveria água suficiente para tomar banho [...] Mas, se muito suei, tenho a grata consolação de que, graças a Deus, nenhum doente morreu sem receber a tempo os socorros da religião. Isto é para mim uma das minhas maiores alegrias. (FURET, 1999, p. 54)

Isso também é visível no conhecido "episódio Montagne". Como sabemos, na segunda-feira, 28 de outubro de 1816, aconteceu um episódio que convenceu Marcelino de que ele deveria iniciar imediatamente a fundação de uma congregação de ensino. Ele havia sido chamado à casa de um carpinteiro em Les Palais, um lugarejo além de Le Bessat, onde um adolescente estava deitado gravemente doente. Marcelino ficou horrorizado ao descobrir que este adolescente não conhecia os princípios básicos da fé católica, nem mesmo da existência de Deus. Marcelino passou horas tentando instruí-lo sobre os preceitos cristãos básicos, ouviu sua confissão e

o preparou para morrer. Marcelino partiu então para atender a outra pessoa doente em uma casa próxima, e quando voltou, descobriu que o menino havia morrido. Marcelino não pôde deixar de refletir sobre a situação religiosa e educacional da França após a Revolução e o Império. Decidindo que não tinha tempo a perder, Marcelino foi até Jean-Marie Granjon para pedir-lhe que se tornasse o primeiro membro de uma comunidade de Irmãos professores (Furet,1999, p.56-57). De alguma maneira, Marcelino agiu como um "catalisador de mudança". Ele reconheceu a necessidade de mudança e chamou a atenção para essa necessidade. A partir deste acontecimento marcante, podemos ver essa orientação "para servir" em algumas correspondências de Marcelino.

Em sua carta à Madre São José, Superiora das Irmãs Maristas, Marcelino afirma que enviará três meninas para que ela comece sua formação. Embora não saibamos como Marcelino as conheceu, sabemos que ele trabalhou de maneira constante para toda a Sociedade de Maria: para os Padres (FURET, 1999, p.189) e para as Irmãs, a quem enviou cerca de dez meninas (COSTE et al., 1985).

> Envio-lhe as três moças de Saint Laurent d'Agny das quais lhe falei. Se não estão levando tudo o que desejariam no tocante às riquezas, pelo menos estão levando a boa vontade de fazer tudo o que a senhora exigir delas. Eu disse a elas que se não lhe levassem uma renúncia total a si mesmas, uma submissão a toda prova, uma grande abertura de coração, uma vocação perseverante e um desejo autêntico de amar a Deus a exemplo de Maria, que nem fossem adiante. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 25)

Marcelino também estava tentando responder aos vários pedidos de Irmãos. Ao Padre Paul Benoit, diretor do Seminário Maior de Montpellier, Marcelino escreve:

> Tenho intenção de fazer uma viagem rápida ao Sul (da França). Espero ir encontrá-lo para, juntos, conferenciarmos a respeito do estabelecimento que o senhor está pedindo. Na verdade não po-

> deremos fornecer Irmãos neste ano, por falta de gente, mas o seu pedido é tomado em consideração e nos esforçaremos para atendê-lo o mais breve possível. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 199)

A Marcelino Gerentet, prefeito de Saint-Rambert-sur-Loire, escreve Marcelino:

> Creia-me, senhor Prefeito, que me seria muito agradável poder ir em auxílio de seu zelo pela instrução da juventude de seu município. Veria com muito bons olhos uma escola dirigida por nossos Irmãos e funcionando em Saint-Rambert, pois além do bom resultado que certamente alcançariam, bafejados pela sua benevolente proteção, uma tal escola estaria muito bem colocada para nós, como a marcar o centro das que já possuímos naquela região. Por isso, logo que pudermos, faremos o possível para atender a seus desejos e também para provar a V. Sª quanto lhe somos gratos pela confiança que tem demonstrado para com nossa instituição. (Champagnat, 2019, doc. 201)

Mas, como Marcelino havia escrito ao Irmão Francisco (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 197), simplesmente não foi possível abrir nenhuma escola nova em 1838, além de La Grange-Payre e Saint-Pol-en-Artois. Embora os Irmãos não tenham tomado conta da escola em Saint-Rambert até 1855, é importante notar a esperança e a intenção de Marcelino de ser útil a essas cidades e paróquias.

Isso também é visto na carta de Marcelino ao Padre Julien Deschal, pároco de Virelade na Gironde:

> Recebi com muito prazer a importante carta que o senhor nos fez a honra de escrever, na qual nos fala das benévolas intenções do senhor Arcebispo de Bordéus para com nossa Sociedade. Faremos tudo o que de nós depender para tornar-nos úteis à sua importante diocese, quando a Providência nos proporcionar a ocasião de estabelecer escolas na região. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 270)

Contudo, tendo em vista a falta de Irmãos para atender a todos os pedidos, não é possível para Marcelino satisfazer este pedido neste momento. No entanto, o interesse óbvio expresso na carta de Marcelino trará o Padre Deschal em nova tentativa no mês seguinte (cf. CHAMPAGNAT, doc. 284), e a intenção de Marcelino de "estar a serviço" é novamente notada.

> Apesar de toda a nossa boa vontade, somos obrigados a manter o que dissemos na última carta que lhe enviamos. É impossível para nós, no momento, especificar um momento em que poderemos dar a vocês alguns de nossos irmãos. O grande número de pedidos que temos que preencher antes do seu, esgotará o número de candidatos que receberemos durante os próximos anos. Esperemos, no entanto, que a Providência os multiplique de acordo com nossas necessidades. É realmente muito doloroso para nós não podermos contribuir imediatamente para o seu zelo pela instrução de seus queridos filhos. (CHAMPAGNAT, doc. 284)

Como vimos, muitas das cartas de Marcelino nesta época eram dirigidas a várias pessoas em posições importantes (como prefeitos, párocos, bispos) nas quais ele tinha que dar uma resposta negativa a seus pedidos de novas escolas - praticamente sempre por causa de alojamentos inadequados que podiam ser obtidos para os Irmãos e/ou pela falta de Irmãos prontos para o apostolado. No entanto, é claro que Marcelino deseja estar a serviço. Por exemplo, uma dessas cartas foi escrita ao superior dos Jesuítas, em La Louvesc, em 21 de março de 1837:

> Uma escola de nossos Irmãos em La Louvesc nos interessa muito. Com que prazer veríamos os nossos junto ao túmulo de São Francisco Régis, trabalhando para a glória de Deus e a salvação das almas, sob a direção dos ótimos Padres Jesuítas! É muito triste não podermos atender o seu pedido. Desde já o seu estabelecimento entra na lista de pedidos e estamos decididos a fazer de tudo para atendermos o senhor o quanto antes. (CHAMPAGNAT, 2019, doc.103)

A orientação de Marcelino "para servir aos outros" também se estendia para os apostolados "não tradicionais". Quando ele se preparava para satisfazer as expectativas da cidade de Saint-Etienne, que conta com Irmãos para seu Instituto de Surdos-Mudos, Marcelino recebeu um pedido semelhante do Padre Henri Pradier de Le Puy. É fácil entender por que ele não hesita em responder com entusiasmo e positivamente, mas isso não significa que ele pense que pode satisfazer com muita facilidade os dois pedidos:

> Foi com prazer que acolhemos a proposta que o senhor nos está fazendo de mandarmos dois Irmãos para dirigir a escola de surdos-mudos de sua cidade. Entra perfeitamente nos planos de nossa instituição que se dedica inteiramente à Educação dos meninos seja qual for a condição em que se encontram. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 323)

Essa orientação também é vista na carta de Marcelino ao bispo Devie da Diocese de Belley. Após as duas Revoluções e uma guerra continental, muitas crianças no campo ficaram sem direção e eram, em certo sentido, como "bandidos errantes" ou "órfãos funcionais". Alguns teóricos sociais da época acreditavam que as "escolas agrícolas" eram uma resposta possível a este problema. O bispo Devie encorajou estas diferentes escolas agrícolas/granjas que foram criadas em vários momentos no departamento de Ain, e ele mesmo tentou algumas experiências deste tipo, com despesas consideráveis. Ele havia pedido a Marcelino que assumisse uma dessas escolas, ou granjas modelo, que ele queria começar em Bresse. Marcelino comenta a Devie:

> Tenho uma simpatia cada vez maior para com esta obra que, se bem examinada, não fica fora do meu objetivo, pois diz respeito à educação dos pobres. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 28)

Mesmo que, em última análise, ele não será capaz de satisfazer o pedido, Marcelino ainda mostra muito claramente que este tipo de apostolado se encaixa perfeitamente em sua concepção da vocação do Irmãozinho de Maria de estar a serviço da educação cristã da juventude, "de qualquer condição".

Outro exemplo desta "orientação de serviço" é visto na última carta de Marcelino que possuímos. É uma carta ao Padre Pierre Bernard Hugony, pároco em Prés-Saint-Gervais, Paris, datada de 3 de maio de 1840. Nela, temos um vislumbre da reação de Marcelino diante da pobreza moral que provavelmente foi descrita na carta original de Hugony a ele. No final de sua vida, Marcelino reconhece outro tipo de necessidade entre os jovens (os jovens trabalhadores de um subúrbio parisiense) e gostaria que seu Instituto estivesse a serviço. Ele diz a Hugony:

> Muito grandes são as necessidades de sua paróquia, o quadro que delas o senhor nos traça atinge nosso íntimo e nos entristece sobremaneira, mas apesar de toda a boa vontade que tivéssemos para acudir a seu zelo, encontramo-nos na impossibilidade de o fazer, por ora [...]Digne-se o bom Deus proporcionar a seu zelo os recursos para realizar obra tão importante e necessária e, a nós, o meio de corrermos em auxílio de seus caridosos projetos. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 339)

Entretanto, as circunstâncias não permitiram que Marcelino nem os Irmãos fossem ajudar neste projeto de dom Hugony, mas em suas linhas finais, Marcelino parece sugerir que este tipo de "projeto piedoso" pode se encaixar no objetivo do Instituto: estar a serviço dos jovens marginalizados, onde quer que estejam.

Compromisso com o crescimento das pessoas e construção da comunidade

> *Suas lições (de Marcelino) e seu exemplo não se perderão; as encontraremos nos Irmãos que ele fundou. (Jean Louis Duplay, em SESTER, 1993)*

Os líderes servidores acreditam que as pessoas têm um valor intrínseco além de suas contribuições tangíveis. Como tal, os líderes servidores estão comprometidos com o desenvolvimento pessoal e profissional de

todos os envolvidos na missão. Na prática, isso pode incluir (sem se limitar) ter um interesse pessoal nas ideias e sugestões de todos e encorajar o envolvimento na tomada de decisões.

Desenvolvendo e influenciando outros

Essa competência diz respeito à capacidade de fomentar a aprendizagem ou o desenvolvimento a longo prazo de outros. Seu foco está na intenção e efeito de desenvolvimento e não no papel formal de ensino ou treinamento. Aqueles indivíduos que fazem isso bem gastam tempo ajudando as pessoas a encontrar seu próprio caminho através de feedback específico. Eles orientam os outros, reconhecendo seus pontos fortes. Eles também podem impactar os outros a fim de apoiar um objetivo específico. No caso de Marcelino, seu objetivo era claro: proporcionar uma educação cristã aos jovens pobres das cidades.

Das muitas imagens usadas para descrever Marcelino, a de "mentor" é extremamente adequada. Ele orientou seus primeiros Irmãos para que eles pudessem um dia assumir papéis de liderança dentro da comunidade. Ele menciona isso em sua carta de 1835 ao arcebispo De Pins: "Tenho, é certo, Irmãos que me ajudam nos diversos trabalhos: um bom Mestre de noviços, um Irmão capacitado para dar aulas aos demais, outro para as aulas aos noviços e um ecônomo" (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 56).

Sabemos também que Marcelino acreditava no desenvolvimento de seus Irmãos. Em sua Circular de 4 de fevereiro de 1840, fica claro que Marcelino treinou outros para liderar a conferência anual:

> Assim, conforme nossa última Circular, a conferência se efetuará em Lião, no dia 6 de maio de 1840, para os Irmãos das escolas de Genas, de Saint-Symphorien-d'Ozon e será presidida por nosso caro Irmão primeiro Assistente. No caso de ele não poder estar, o Irmão. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 318).

Ele aconselhou e orientou Irmão Francisco sobre como ser um líder e como tomar decisões. Um exemplo disso é visto na carta de Marcelino de 10 de janeiro de 1838 a Irmão Francisco. Marcelino, que está a caminho de Paris para tentar obter autorização legal para o Instituto e está ciente da relutância de v em assumir um papel de liderança em sua ausência, diz-lhe:

> Em suas dificuldades, após ter consultado a Deus e a Mãe de todos nós, consulte o Padre Matricon. Diga-lhe que fui eu que o aconselhei a consultá-lo. Entenda-se com ele e com o Padre Terraillon quando puder. Aos domingos, à hora de costume, reúna na secretaria o Padre Matricon e os Irmãos que costumam reunir-se. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 169)

Marcelino modelou o tipo de tomada de decisões que ele acreditava ser necessário - consulta com os padres em l´Hermitage e "os Irmãos de sempre". Em sua carta ao Padre Ferréol Douillet, podemos ver o processo decisório de Marcelino, que sem dúvida ele transmitiu a seus Irmãos:

> Não tomei sozinho a determinação que lhe dou a conhecer, referente ao nosso estabelecimento de La Côte. Depois de ter recomendado o assunto às orações de todos os Irmãos e celebrado a santa Missa na mesma intenção, consultei meus confrades e nossos Irmãos. Todos são de parecer que só continuamos na direção da escola de La Côte, nas condições em que foi fundada e que são aceitas todas as demais, em outros lugares. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 215)

Também é importante observar que antes da promulgação da Regra de 1837, Marcelino a enviou aos Irmãos idosos para consulta e comentários sobre seu conteúdo e, segundo o Irmão Marie-Jubin, Marcelino também procurou os conselhos e opiniões de alguns dos Irmãos mais jovens:

> Pedir conselhos nunca o envergonhava. Mais de uma vez ele veio até mim, um jovem irmão de vinte anos, o que tanto me surpreendeu quanto me edificou. (Testemunhos menores, p. 12)

Marcelino também gastou tempo ajudando alguns de seus Irmãos a "encontrar seu próprio caminho" através de acompanhamento específico. Isso já foi visto em suas duas cartas a Dominique (2019, doc 49 e 234), sua carta ao Irmão Cassien (doc. 42), sua carta ao Irmão Barthélemy (doc. 24), sua carta ao Irmão Denis (doc.168), sua carta ao Irmão Théophile (doc. 61), e uma de suas cartas ao Irmão Francisco (doc. 197). A seguir, apenas alguns trechos dessas cartas:

Ao Irmão Dominique, Marcelino escreve,

> Com um pouco mais de humildade e de obediência, as coisas não piorariam para o seu lado (idem, doc. 49) Por você, meu caro amigo, sempre estaremos dispostos a lhe dar prazer e até mesmo a obedecer-lhe. Indique-nos um trabalho em que você possa ficar muito tempo e satisfeito e logo vamos nomear você para ele. É uma doença muito triste esta de a gente só se achar bem onde a gente não está. É igualmente um engano grosseiro ficar almejando um ofício diferente daquele que nos foi confiado. (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 234)

Ao Irmão Cassien, Marcelino aconselha:

> .Então meu caro Irmão, quais são afinal as razões que continuam a indispô-lo? Se os membros da Sociedade de Maria são para você por demais imperfeitos para lhe servirem de modelo, dirija, meu caro Cassien, dirija seus olhares para Aquela que pode servir de modelo para perfeitos e imperfeitos e que a todos tem amor: ama os perfeitos porque reproduzem as virtudes de seu divino Filho e arrastam os demais para o bem, sobretudo numa comunidade. Ama também os imperfeitos, porque foi sobretudo em benefício deles que Ela, Maria, foi elevada à dignidade de Mãe de Deus! (2019, doc. 42)

Em sua carta de 1º de novembro de 1831, Marcelino orienta o Irmão Barthélemy sobre como "conquistar seus alunos":

> Acrescente mais este pensamento: Deus ama a vocês todos, e eu também amo a todos, pois que Jesus Cristo, a Santíssima Virgem, os Santos amam tanto a vocês. Diga-lhes ainda: "Vocês sabem por que Deus os ama tanto? É porque vocês são o preço de seu Sangue e porque vocês podem tornar-se grandes santos, mesmo sem muito sacrifício. Basta querer. (2019, doc. 24)

Para Denis, Marcelino escreve: "Se você quiser que eu continue a admoestá-lo de suas faltas, não deve estranhar minhas observações." (2019, doc.168).

Ao Irmão Théophile, ansioso por uma situação na escola de Marlhes, Marcelino recomenda: "Para que nos inquietar? Façamos de conta que estamos seguros de conseguir um bom resultado, e atribuamos toda a honra a Jesus e Maria. (2019, doc. 61).

E para Irmão Francisco, temeroso de que seus talentos e habilidades não estejam à altura das tarefas que lhe são confiadas, Marcelino diz: "Procure simplesmente cumprir bem os deveres e Deus há de fazer o que você não puder ."(2019, doc. 197)

Claramente, Marcelino tinha a capacidade de fomentar o desenvolvimento de seus "Irmãozinhos".

Desenvolvendo e influenciando outros. Mais um exemplo!

Como é que um "mestre" orienta um "noviço"? Passando tempo com a pessoa, falando com ela, aconselhando, encorajando e modelando o comportamento. Podemos ter uma ideia de como Marcelino "desenvolveu e influenciou outros" examinando o que outros disseram sobre um desses Irmãos "desenvolvidos/formados" por Marcelino: o Irmão Jean-Baptiste Furet.

Sabemos que Jean-Baptiste chegou a Lavalla em 27 de março de 1822. Ele tinha 14 e meio e chegou como resposta à oração de Marcelino a Nossa Senhora de Puy. Durante os cinquenta anos seguintes, Jean-Baptiste deveria ser "um discípulo fiel e dar ao Instituto, além de seu trabalho apostólico, o tesouro de seus muitos escritos que transmitem nossa história e espiritualidade maristas" (DELORME, 2008). Jean-Baptiste também conheceu Marcelino durante os últimos 18 anos de vida de nosso Fundador.

O Irmão Amphiloque, em seu ensaio biográfico inédito escrito em 1917 a pedido do Irmão Stratonique, superior geral, indicou que Jean-Baptiste passou um tempo em Charlieu, Feurs, Millery, e St. Symphorien d'Ozon, Neuville, Bourg Argental, Saint Pol-sur-Ternoise, e em l'Hermitage. Ele serviu durante trinta e dois anos como assistente provincial, seja em Midi ou no Centro. Foi provincial de Saint Paul-Trois-Châteaux, após a fusão dos Irmãos do Padre Mazelier em 1842 e supervisionou a fusão dos Irmãos de Viviers com nosso Instituto em 1844. Com sua presença e suas interações, Jean-Baptiste ajudou a formar postulantes, noviços e noviços do "terceiro ano" e escreveu muitos livros, como a *Vida do Padre Champagnat,* que ajudaram a servir de memória viva do Fundador. No entanto, mais significativa que os detalhes históricos deste ensaio inédito, é a revelação da influência de Marcelino sobre o jovem Jean-Baptiste e como essa influência ajudou a moldar todos aqueles que entraram em contato com Jean-Baptiste (DELORME, 2008). Influência neste contexto é a capacidade de persuadir, convencer ou impactar os outros a fim de fazê-los alinhar ou apoiar sua agenda.

Em sua Circular de 8 de abril de 1872, dois meses após a morte de Jean Baptiste, o Irmão Louis Marie, superior geral, escreveu,

> No Irmão Jean-Baptiste, a razão, a inteligência e o bom senso se destacam. Mesmo a piedade, que parecia ser mais particularmente uma questão do coração, ele desejava que fosse acima de tudo sólida, sábia e baseada em princípios de fé. E quem, além disso, era mais alegre, mais realizado, mais amável, mais cativante do que ele? (Circular, vol. IV, p. 239).

O Irmão Amphiloque registrou as palavras de uma testemunha,

> O Irmão Jean Baptiste sempre foi alegre da maneira mais gentil e amigável. A atração de sua pessoa e a felicidade que se sentia ao se aproximar dele, a grande facilidade com que se podia falar com ele, a facilidade com que se abria o coração para ele, não eram o efeito de uma alegria translúcida que o tornava tão amável? (AMPHILOQUE, 2008, p. 112-113)

Outra testemunha confirmou que o Irmão Jean-Baptiste "tinha um dom maravilhoso para consolar, encorajar, levantar, fortalecer (...) nunca se saiu de seu quarto (...) sem levar uma coragem renovada, contentamento e desejo de fazer tudo melhor". (AMPHILOQUE, 2008, p. 88)

Em sua opinião sobre como formar jovens Irmãos, Jean-Baptiste segue os conselhos que lhe foram certamente dados e modelados por Marcelino. Mais uma vez, o Irmão Amphiloque dá conta do que Jean-Baptiste disse a um diretor que solicitou que dois jovens Irmãos fossem afastados de um determinado apostolado e comunidade:

> Remova-os! Remova-os! Isso é fácil de dizer. Mas se cada vez que alguém causar um problema, for transferido, até o final do ano, ele terá causado problemas em vinte estabelecimentos. (...) Portanto, precisamos ter calma. (...) Você precisa ser paciente. (...) Eu preciso ser paciente. Vamos unir forças para trabalhar esses companheiros. (...) Você deve entender que hoje precisamos cuidar dos nossos recrutas e não os enviar para um tour pelo país. (2008, p. 252)

Por que dedicar algum tempo à vida do Irmão Jean-Baptiste? Muitos dos comentários e adjetivos usados para descrever Jean-Baptiste poderiam ser usados (e foram usados) para descrever Marcelino.

Em sua Circular de 8 de abril de 1872, o Irmão Louis-Marie escreveu que

> o Venerado Fundador deve sua presença contínua trinta e dois anos após sua morte" a um Assistente que "continuou e aperfeiçoou seu trabalho. (...) Ele não é como um segundo Fundador para nós? (Circular, Vol. IV, p. 250)

O Irmão Jean-Baptiste tinha "uma missão muito especial no Instituto - a de estabilizá-lo e completá-lo". (Circular, Vol. IV, p. 279).

Para entender como Marcelino se desenvolveu e influenciou os outros, basta olhar para a vida e a obra do Irmão Jean-Baptiste.

Construindo laços

Essa competência consiste em trabalhar para construir ou manter relações amigáveis, recíprocas e calorosas com as pessoas. Construir vínculos significa desenvolver e manter bons relacionamentos, como os dentro de uma família. A pessoa que possui essa competência nutre relacionamentos relacionados a atividades ou projetos e tem uma rede ampla e informal de colegas.

Marcelino, através de suas visitas pessoais, suas cartas e conferências, foi capaz de "construir laços" entre uma grande variedade de pessoas, especialmente seus Irmãos. Embora Marcelino tivesse uma "aparência imponente" para o Irmão Sylvestre, isso "não o impediu de ser alegre (...) e durante os períodos de recreação, ele sempre teve algumas observações espirituosas para divertir" os Irmãos. Sylvestre continua dizendo que "mais do que isso, ele nos ensinou e nos fez jogar alguns jogos muito agradáveis e inofensivos". Ele nem mesmo se importou em participar (SYLVESTRE, 2014). Para o Irmão Jean-Baptiste, "Pai nenhum teve mais afeto por seus filhos do que o padre Champagnat por seus Irmãos" (FURET, 1999, p. 400).

Marcelino também fez trabalho manual com os Irmãos, mesmo quando isso era visto por muitos líderes eclesiásticos como inferior à dignidade do estado sacerdotal. O Irmão Lourenço (1842) se lembrava disso:

> Foi ele quem construiu tudo na casa de La Valla. Nós até que fazíamos algumas coisas, mas como não sabíamos construir, era preciso que ele nos mostrasse toda hora, chegando a refazer tudo muitas vezes. Quando era preciso transportar pedras maiores, era sempre ele que as carregava. Juntávamos em dois para ajeitá-las nas costas dele. Nunca se queixava de nossa falta de habilidade no trabalho. É verdade que éramos cheios de boa vontade, mas éramos muito desajeitados, sobretudo eu. [...] Quando ele vinha à tarde, acontecia de estar exausto, cheio de suor e poeira. Estava sempre contente quando tinha trabalhado e sofrido muito. (LOURENÇO, 2021, p. 7)

De fato, uma das razões para sua aceitação pelos Irmãos, para o respeito que lhe demonstraram, para a confiança que depositaram nele, é que ele conquistou seu amor mostrando amor - construindo relações com eles.

Em suas cartas, o afeto de Marcelino por seus Irmãos é bastante evidente:

> Não esqueça de dizer a todos os Irmãos quanto eu os amo, quanto sofro por estar separado. (CHAMPAGNAT, 2019, doc.197)
>
> Você não pode duvidar de meu carinho para com você. Nunca subo ao altar sem rezar por você. (doc. 244)
>
> Eu vos abraço nos corações de Jesus e Maria. (doc. 63)
>
> Diga ao Irmão Silvestre, diga-lhe, meu caro amigo, que gosto muito dele. (doc. 61)
>
> Reafirmo a todos a minha terna afeição, queridos Irmãos, com a qual. (doc.67).
>
> Estou sentidíssimo por saber que você está doente. (doc. 126)
>
> Aguardando o prazer de abraçá-los. (doc.62)
>
> Você sabe, querido Irmão, que o amo e sou inteiramente devotado a você em Jesus Cristo; saiba o quanto você é querido para mim e o quanto sou afetado por todas as suas dificuldades.
>
> Caríssimos e bem-amados Irmãos. (doc. 79)
>
> Eu considero a todos vocês como meus queridos filhos em Jesus e

> Maria e vocês me chamam com o carinhoso nome de pai; por isso trago a todos bem no fundo de meu coração. (doc. 19)
>
> Trago todos vocês com muito carinho no meu coração. (doc. 181)
>
> Também quero muito bem aos Irmãos Apolinaire e Nizier. (doc. 36)
>
> Diga-lhe também que eu lhe quero bem, de todo coração. (doc. 48)

Somente nas quinze "cartas de Paris" de Marcelino a Irmão Fancisco (1838), trinta Irmãos são mencionados pelo nome, e dez desses Irmãos são mencionados mais de uma vez. Em sua correspondência com os Irmãos diretores, Marcelino insiste: "Diga a seus Irmãos que os amo como a meus próprios filhos; que penso neles com frequência e constantemente, rezo por eles". E, a uma comunidade pouco antes de visitá-los, "Não vejo a hora de poder ir até aí para abraçar vocês dois" (CHAMPAGNAT, 2019, doc. 20).

Cada uma de suas Circulares fala da caridade, que, para Marcelino, era a marca registrada de uma família religiosa. Nelas se expressa o afeto de Marcelino por todos os Irmãos. Em janeiro de 1836, ele escreveu:

> Caríssimos Irmãos nossos,
> Sinto no coração a grata satisfação de me lembrar de vocês todos os dias e de no santo altar apresentá-los todos ao Senhor; especialmente hoje, não consigo resistir à agradável satisfação de expressar a vocês meus sentimentos de afeto e de manifestar minha ternura paternal. Meus queridos e bem-amados, vocês são continuamente o objeto especial de minha terna solicitude. Todos os meus anseios e todos os meus votos têm em mira sua felicidade. (CHAMPAGNAT, doc. 63)

Marcelino queria que a caridade e a unidade fossem primordiais entre seus Irmãos. Para ele, era uma forma de construir a "família". Este sentimento aparece evidente em seu Testamento Espiritual:

> Queridos Irmãos, eu vos imploro com todo o amor do meu coração, e por todo o amor que me tendes, mantende sempre viva entre vós a caridade de Cristo. Amai-vos uns aos outros como Jesus Cristo vos amou. Tenham um só coração e um mesmo espírito. Que o mundo diga dos Pequenos Irmãos de Maria, o que eles disseram dos primeiros cristãos: "Vejam como eles se amam." Esse é o desejo do meu coração e meu desejo ardente, neste último momento de minha vida. Sim, meus queridos Irmãos, escutem estas últimas palavras de vosso Pai, que são as do nosso Bem-aventurado Salvador: 'Amai-vos uns aos outros! (OM, v.1, doc. 417)

Marcelino não se limitou a mostrar seu afeto apenas com palavras; ele deu provas práticas disso pelo que fez. O Irmão Sylvestre conta uma história sobre um postulante, que em seu leito de morte, queria ser recebido como Irmão:

> O bondoso padre Champagnat, que conhecia a piedosa aspiração do rapaz, não quis que ele levasse o desapontamento para o túmulo. Depois de administrar-lhe o sacramento do Viático pediu que trouxessem o manto, peça do hábito dos Irmãos. Benzeu o manto e o estendeu sobre o leito do agonizante, dizendo-lhe: "Meu caro amigo, neste momento, eu o recebo como membro da Congregação. Como sinal de admissão, eu o cubro com este manto, que simboliza o santo hábito de que você tanto desejava revestir-se!" (SYLVESTRE, 2014, p. 310-311)

Desta forma que Marcelino foi capaz de forjar uma família religiosa. Com os laços construídos, Marcelino e seus Irmãos colaboraram para proporcionar uma educação cristã aos pobres.

Marcelino foi capaz de reunir as pessoas em torno de si para realizar as tarefas que tinha em mãos e foi capaz de construir um forte sentimento de pertença, levando outros a sentirem-se parte de algo maior do que eles mesmos. E embora se deva notar que a estrutura de governo do

Instituto era centralizada, parece que Marcelino gostava de compartilhar responsabilidades e de valorizar as capacidades dos outros para que "a vontade de Deus" e "a obra de Maria" fossem realizadas.

Conclusão

Concluímos onde começamos, com uma reflexão do Irmão Jean-Baptiste sobre Marcelino:

> Ao temperamento alegre, expansivo, acessível, obsequioso e conciliador é que o Pe. Champagnat deveu, em grande parte, o êxito no ministério sacerdotal e na fundação do Instituto. As maneiras simples e afáveis, os sinais de bondade que lhe transpareciam no semblante, atraíam os corações e dispunham os ânimos a aceitar, sem ressentimentos, e mesmo com alegria, seus conselhos, diretivas e repreensões. (FURET, 1999, p. 252)

A liderança de Marcelino estava enraizada em suas interações com os outros e em sua sensibilidade aos sentimentos, temperamentos e motivações dos outros. Em suma, estava em sua capacidade de compreender os detalhes muito reais das relações humanas. Ele tinha a capacidade de "ler" situações, de compreender o contexto social que influencia o comportamento, de formar e desenvolver os outros, capacidade de inspirar. Marcelino foi capaz de escolher estratégias que levariam ao cumprimento de seu objetivo principal: proporcionar uma educação cristã às crianças pobres.

Como um líder servidor, Marcelino foi "primeiro um servidor", focado nas necessidades dos outros antes mesmo de considerar as suas próprias necessidades. Ele reconheceu os pontos de vista de outras pessoas, deu-lhes o apoio necessário para atingir seus objetivos ministeriais e pessoais, envolveu-os nas decisões quando apropriado e construiu um senso de comunidade dentro do recém-criado Instituto. Sua interação com todos aqueles que encontrou levou a um maior engajamento, mais confiança e relações mais fortes com os outros. Isso também o levou a uma capacidade de inovar.

Através de algumas de suas correspondências e das recordações daqueles que o conheciam bem, vemos Marcelino calmo, sereno, aberto, constante e corajoso. Ciente de suas próprias limitações, ele era dotado de uma profunda inteligência no sentido prático, e estava extremamente confiante em suas convicções. Marcelino sempre esperava que a qualidade que definiria seus "Irmãozinhos de Maria" fosse a simplicidade e, em muitos aspectos, essa qualidade caracterizava Marcelino. Para ele, a simplicidade era franqueza nas relações com os outros, entusiasmo pelo trabalho assumido e uma confiança descomplicada em seu Deus. Ele compartilhou essa qualidade com seus Irmãos, que ele esperava se tornassem como uma verdadeira família.

Vimos que Marcelino era verdadeiramente talentoso nas relações humanas; seu senso comum e sua compaixão fizeram dele um confessor popular ao longo de sua vida. Ele era capaz de se comunicar eficazmente e de empatizar facilmente com os outros. No entanto, sabemos por nossa história marista que Marcelino não era um homem para escrever tratados espirituais, mas era um homem de determinação e ação, um homem de coração e afeto. Sua ênfase estava no coração e nos relacionamentos, tanto com Deus quanto com outras pessoas. Essa era e é a chave de nossa herança espiritual e de nossa pedagogia marista. Foi com esse coração e afeto para os jovens da França rural e para aqueles que os ensinariam que Marcelino conseguiu fazer o que muitos pensavam ser impossível. Estas qualidades de liderança de Marcelino - "seu caráter aberto, amistoso e atencioso, sua despretensiosa afabilidade, sua simplicidade e expressão de bondade" - lhe permitiram construir o reino de Deus em seu tempo e circunstância; que seu testemunho e seu estilo de liderança sejam um guia inspirador para todos os que nos chamamos "Maristas".

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

Marcelino Champagnat, um modelo de liderança de serviço

A essência da liderança de serviço é um elemento transversal, presente implícita ou explicitamente, em todas as áreas que impactam a vida e a missão maristas e, portanto, é um componente fundacional do carisma de São Marcelino Champagnat. Abaixo estão algumas perguntas que poderiam ajudar em suas reflexões como líder servidor marista:

Escuta e empatia

- Será que escuto ativa e receptivamente o que os outros têm a dizer, mesmo quando discordam de mim?
- Eu realmente me preocupo com o bem-estar das pessoas que trabalham comigo?

Cura

- Promovo tolerância, gentileza e honestidade na missão?
- Eu invisto bastante tempo e energia para ajudar os outros a superar suas fraquezas e desenvolver seu potencial?

Conscientização e autoconscientização

- Tenho coragem de assumir total responsabilidade por meus erros e reconhecer minhas próprias limitações?
- Tenho coragem e determinação para fazer o que é certo, apesar da dificuldade ou oposição?

Persuasão

- Sou capaz de reunir as pessoas ao meu redor e inspirá-las a atingir um objetivo comum?

- Eu tenho um coração aberto para servir aos outros?

Conceptualização, prospecção e governança

- Sou capaz de apresentar uma visão que é prontamente e entusiasticamente abraçada por outros?
- Minha liderança é baseada em um forte senso de missão?

Compromisso com o crescimento das pessoas e construção da comunidade

- Para inspirar o espírito de equipe, eu comunico entusiasmo e confiança?
- Concedo a todos os meus colaboradores uma quantidade justa de responsabilidade e latitude na execução de suas tarefas?
- Crio um clima de confiança e abertura para facilitar a participação na tomada de decisões?
- Delego constantemente a responsabilidade aos outros e os capacito a fazer seu trabalho?

REFERÊNCIAS

AMPHILOQUE. Ensayo inédito. *In*: DELORME, A. **Conferência no Curso de Patrimônio**, 19 de abril de 2008. Roma, 2008. Não publicado.

AVIT, F. (Henri Bilon). **Annales de l'Institut**. Divisées en Neuf Etapes. Redaction commencée en 1884. La Ru de Montée. Vol. 1. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 1993.

AVIT, Frère. **Abrégé des Annales de Frère Avit (período 1789-1840)**. Roma: Tipografia São Pio X, 1972.

BALKO, A. O padre Champagnat e a confiança. **FMS Cadernos Maristas**, v. 5, p. 21-36, maio 1994.

BLOCK, P. **Stewardship**: Choosing service over self-interest. Oakland: Berrett-Koehler, 1993.

BORNE, R; SESTER, P. **Lettres de Marcellin J. B. Champagnat (1789-1840) Fondateur de l'Institut des Frères Maristes**. V. 2: Repertoires. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi, 1987.

CHAMPAGNAT, M. **Cartas de Marcelino J. B. Champagnat (1789-1840).** Fundador do Instituto dos Irmãos Maristas. Brasília: UMBRASIL, 2019.

CHAMPAGNAT, M. J. B. **Testamento Espiritual (1840)**. Roma: Arquivos Gerais dos Padres Maristas – Dossier Champagnat, OM 417.

CHAMPAGNAT, M.J.B. Resoluções de Marcelino Champagnat. **FMS – Cadernos Maristas**, v. 1, p. 67-123, jun. 1990.

COSTE, J.; LESSARD, G. **Origines Maristes:** Extraits Concernant les Frères Maristes. Roma: Piazzale M. Champagnat, 1985.

DELORME, A. **Apontamentos sobre o Irmão Jean-Baptiste Furet**. Roma, 2008.

FARREL, S. **Achievement from the depths:** A critical historical survey of the Marcellin Champagnat (1789-1840). Drummoyne: Marist Brothers, 1984.

FURET, J.-B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat**. São Paulo: Loyola, 1999.

GREENLEAF, R. **Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Ed. do 25o aniversário. In: SPEARS, L. C. (org.). Mahwah: Paulist Press, 2002.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Circulaires des Supérieurs Généraux**. V. 4. Lyon/Paris: Librairie Catholique Emmanuel Vitte, 1914.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Regra de 1837**. Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 1937.

LANFREY, A. **Folleto # 2**: Bibliotèques Maristes. Roma: 2008.

LOURENÇO, Irmão. **Anotações do Irmão Lourenço sobre o padre Marcelino Champagnat** (Jean-Claude Audras). Curitiba: Memorial Marista, 2021.

SPEARS, L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **The Journal of Virtues & Leadership**, v. 1, n. 1, p. 25-30, 2010. Disponível em: https://www.spearscenter.org/46-uncategorised/136-ten-characteristics-of-servant-leadership. Acesso em: 16 maio 2022.

SYLVESTRE, Irmão. **Relatos sobre São Marcelino Champagnat**. Brasília: UMBRASIL, 2014.

ZIND, P. L'ecolier rebelle. V**oyages et Missions**, n. 115, out. 1971.

CAPÍTULO 19



Estilo marista de liderança profética e servidora: alguns exemplos em nossa tradição

Ir. Michael Green
Província da Austrália

Voltemos no tempo a uma cena na história marista do início do século passado. O ano é 1903, no mês de junho. O lugar é Saint-Genis-Laval, perto de Lyon. Um Capítulo Geral dos Irmãos acaba de aprovar um novo conjunto de Constituições — depois de uma disputa de quarenta anos com as autoridades em Roma — e de reeleger o Irmão Théophane como superior geral. Ele tem 80 anos, um homem idoso. Enquanto os sinos tocam e os delegados capitulares se solenemente seguem em procissão ao longo do claustro, em direção à grande capela da Casa Geral, cantando o *Magnificat* em latim — todos de batina preta, rabat e manto — passam por entre trabalhadores apressados que transportam peças desmontadas do grande órgão de tubos. Ao seu redor, os móveis foram empilhados e os utensílios embalados para serem retirados. Arquivos em papel, correspondência escrita e registros estão sendo separados para serem queimados. É um momento de contraste e caos. Se não fosse tão trágico, essa justaposição incongruente de serenidade e urgência seria assunto para comédia aristocrática, paródia ao estilo de Monty Python. Mas ninguém ria. Nuvens sinistras pairavam no ambiente.

Durante mais de trinta anos, a imposição de leis de secularização, cada vez mais draconianas, e o veneno dos movimentos sociopolíticos a elas associados foram apertando o cerco em torno dos Irmãos, expulsando-os das escolas nas quais ensinavam desde a época de São Marcelino. A partir da década de 1880, chegou-se a perder até vinte escolas por ano. Os sucessivos superiores gerais — Louis-Marie, Nestor e agora Théophane – tiveram que exercer a liderança com agilidade, mas sem pânico, em meio a essa situação em constante deterioração. Eles tinham transferido os Irmãos das escolas nos municípios, para estabelecer novas escolas privadas, e foram criativos para encontrar a maneira de catequisar e de viver a vida religiosa. Mas agora a espada de Dámocles havia finalmente caído: com apenas algumas semanas para lidar com ela, eles estavam sendo expulsos da França. Uma fábrica de seda abandonada e queimada, situada sobre a fronteira italiana, perto de Turim, foi espaço adquirido para transladar a administração geral. Em 3 de julho, o superior geral octogenário despediu-se de sua pátria, para

nunca mais colocar os pés nela. Importantes decisões precisavam ser por ele tomadas. A liderança precisava ser exercida.

A liderança, especialmente a profética ou servidora, raramente ocorre em circunstâncias suscitadas ou almejadas pelo líder. Podemos imaginar que Théophane teria desejado que o contexto fosse bem diferente. Com formação teológica, culto e inteligente, um administrador eficiente e visionário, e um pedagogo de renome, com várias publicações sobre o assunto, tanto em suas Circulares quanto em uma série de livros didáticos escolares, ele estava muito bem capacitado para liderar um instituto internacional em expansão dedicado ao ensino. Ele havia viajado muito, visitando pessoalmente as magníficas novas escolas maristas, que estavam sendo planejadas e construídas em toda a França e em outros países como Canadá, Espanha, Brasil, México, China e Austrália. Novas províncias foram estabelecidas. Iniciou-se um programa de segundo noviciado. Foi introduzida, com sucesso, a causa da beatificação do Padre Champagnat. Contudo, o caráter da liderança de Théophane seria medido por sua resposta a outros desafios. Em um Instituto, cuja identidade ainda era bastante francocêntrica, Théophane precisava administrar o súbito fechamento de mais de quatrocentas escolas maristas na França, bem como a diminuição de Irmãos franceses. Em três anos, mais de mil deles se haviam "secularizado" e muitos haviam deixado o Instituto.

Para compreender sua resposta, é necessário olhar para sua pessoa e para a forma como ele foi formado enquanto marista. Como o Irmão Louis-Marie, o Irmão Théophane havia iniciado seu itinerário formativo marista sob a amável e profundamente espiritual orientação de um Irmão que foi mestre de noviços, em l'Hermitage, por mais de um quarto de século. Um homem que o próprio Marcelino havia mencionado e descrito como "um santo". O Irmão Boaventura foi uma pessoa profundamente mística, conhecida por sua alegria contagiante, sua inesgotável bondade e sua vida de íntima contemplação. Ele estava próximo de Deus. Tinha o dom de inspirar, em seus noviços, um prazer irresistível em suas vidas espirituais, e um sentido de confiança inabalável em Deus. Enquanto o Irmão

Théophane conduzia aquela procissão cantante, em Saint-Genis, em 1903, e o mundo marista parecia estar desmoronando, não era um ato de uma pessoa isolada da realidade, do que estava acontecendo, ou que a negava. Era, sim, em quem Théophane se havia tornado como marista. Podemos especular, mas com confiança, que as palavras do Salmo 46 encheram seu coração: "Rendei-vos e reconhecei que eu sou Deus".

É claro, nisso é onde qualquer profeta precisa começar: para estar em Deus e pertencer-lhe. A liderança profética, em seu conjunto, é fruto da vida interior de cada um. É agir e falar de maneiras que se alinhem com a forma como foi cuidadosamente discernida a vontade de Deus. E saber que essa vontade deve ser essencialmente esperançosa. Os profetas sabem disso no âmago de seus corações. O canto deles é sempre o *Magnificat*.

O ano de 1826, talvez o mais crucial no itinerário espiritual de Marcelino, foi moldado pelo mesmo imperativo, quando teve que aprender a confiar em Deus diante da aparente aniquilação: sua própria doença grave, demissões e deserções de alguns dos membros mais promissores, dívidas crescentes, antagonismo diocesano e oposições internas, traição dolorosa. Foi depois desta verdadeira experiência de "noite escura da alma", já decorridos dez anos como sacerdote, que vemos Marcelino começar a citar as palavras do Salmo 126(127): *Nisi Dominus.* Foi um grande aprendizado para ele, um desafio fundamental para sua própria autoconfiança. Marcelino era um líder natural: era agradável para com todos e as pessoas gostavam de se reunir em torno dele. Ele as inspirava, as ajudava a se tornarem cada vez melhores. Mas para ser um líder profético, ele tinha que aprender que seu projeto não girava em torno dele, de suas ambições ou de suas referências de sucesso; ele não era o centro. O centro era a ação de Deus, e esta aconteceria quando Ele a olhasse e do modo como Ele a quisesse.

Marcelino escolhia líderes e influenciadores entre aqueles nos quais ele percebia atitudes e profundidade espiritual semelhantes a ele, embora tivessem personalidade e qualidades humanas muito diferentes. Bonaventure foi um deles; Louis, Jean-Baptiste e Louis-Marie foram outros. E,

é claro, o Irmão Francisco. Atualmente, ao ler seus escritos, ficaremos impressionados não só pelo seu extraordinário conhecimento das Escrituras e dos mestres espirituais, mas também por sua sincera intimidade com Jesus. A circular de quatro partes do Irmão Francisco, sobre o *Espírito de Fé*, na qual ele tenta descrever a essência da espiritualidade marista, é um exemplo notável. É útil que os profetas possam escrever e falar bem, mas é essencial que eles tenham algo que valha a pena ouvir e ler. Francisco o possuía. Talvez o ponto alto desta circular seja a forma como atrai seus leitores maristas - que ele desafia a serem, acima de tudo, discípulos de Cristo e apaixonados pelo evangelho, a modo do coração da carta de São Paulo aos Gálatas. "Eu vivo agora, não eu, mas Cristo vive em mim" (Gl 2,20), e para enfatizar, ele acrescenta, "(...) pensa, julga, ama, odeia e faz tudo em mim". Para Francisco, a característica distintiva de um marista é permitir o que em Gálatas se diz "que Cristo seja formado em nós" (Gl 4,19). Não há atalhos para quem procura ser um líder profético: isso exige tempo, investimento pessoal, estudo, tranquilidade e entrega de si.

Cada sucessor de Francisco, como superior geral, foi homem do próprio tempo e dedicado a ele. Durante os oitenta anos seguintes, até os primeiros anos da Segunda Guerra Mundial, vieram o erudito Louis-Marie (1860-1879), o vigoroso Nestor (1880-1883), o competente Théophane (1883-1907), o atraente e otimista Stratonique (1907-1920), e o atencioso e corajoso Diogène (1920-1942). Cada um enfrentou crises e desafios, lidando com os apelos urgentes de seu próprio período. Mas todos eles compartilharam uma coisa: a prioridade da oração pessoal e a busca da coerência com a ação do Espírito. "Era difícil – escreveu o Irmão Jean-Emile a respeito do Irmão Diogène – chegar à capela antes dele". Comentários semelhantes podem ser facilmente encontrados a respeito de cada líder. Meio século depois dele, o Irmão Basílio Rueda (1967-1985) foi reconhecido como alguém "que vivia em grande intimidade com Deus". Seu tema mais comum, como um orientador de retiros, era a "contemplação". Em uma entrevista para a revista espanhola *Religiosos de hoy,* ele explicou que, "quando se escuta atentamente a Palavra de Deus, cria-se um diálogo íntimo. Este diálogo alimenta um desejo ardente de proclamar com a própria

vida que Deus é vida". Em sua circular sobre a *Obediência*, Basílio focalizou essa ideia de forma mais teológica: "Cada um de nós, com efeito, carrega dentro de si um grande mistério: Jesus Cristo é eu mesmo, e eu mesmo sou Jesus Cristo". Poderia ter sido Francisco a escrever estas linhas. Basílio ocupou um lugar na linha de superiores gerais como uma pessoa de grande profundidade espiritual e intimidade com Jesus; somente por essa razão, qualquer um deles poderia ser chamado de profético.

Todos eles enfrentaram crises existenciais de grandes proporções. Por exemplo, depois do Irmão Théophane, que também teve que lidar com revoltas na China, nos primeiros anos do século XX, e com as mortes violentas de Irmãos naquele país, o Irmão Stratonique, eleito em 1907, continuou a liderar o mundo marista em meio às lutas e contradições da laicização na França, antes que ela e outros países se envolvessem nas vicissitudes da Grande Guerra. Os Irmãos se viram recrutados para os exércitos de lados opostos, as instituições foram requisitadas para fins militares, e a jovem e promissora província alemã entrou em colapso. O Irmão Diogène, eleito em 1920, teve que enfrentar a espoliação de escolas e expulsões na Turquia, a feroz secularização no México, a Grande Depressão, os horrores da Guerra Civil Espanhola com tantos Irmãos cruelmente assassinados, antes que o mundo se envolvesse novamente numa guerra global. A tomada do poder pelos comunistas na China e em Cuba, nos anos 50, com a expulsão dos Irmãos dessas prósperas províncias, as décadas de ditaduras militares e civis dos anos 60, em mais de vinte países da América Latina e da África, que tinham uma presença marista, ou os conflitos religiosos e étnicos na Nigéria, no final dessa década, e na Argélia e Ruanda nos anos 90, são exemplos que exigiram que os líderes em nível local, provincial e internacional fossem pessoas de compreensão, resiliência, habilidade e esperança. Era preciso ter líderes proféticos que pudessem dar alento e gerar uma promessa.

Além das ameaças externas, a segunda metade do século XX trouxe no seu bojo grandes desafios. As reorientações paradigmáticas oriundas do Vaticano II — ou, talvez mais precisamente, os movimentos sociais e

eclesiais que levaram João XXIII a convocar o Concílio — provocaram profunda crise de identidade e de finalidade do Instituto. A intuição do Capítulo Geral de 1967 foi a de não eleger o candidato mais seguro e estável, que muitos pensavam ser o próximo e mais provável superior geral, mas eleger alguém que os capitulares discerniram estar mais bem preparado para conduzir os Maristas profeticamente, por inexplorados mares que os aguardavam. O Irmão Basílio – com apenas 43 anos e nunca tendo sido provincial — foi uma escolha providencial.

Irmão Basílio tinha um plano estratégico? Para isso, talvez ele tivesse alguns elementos rudimentares: certamente, ele tinha as Constituições *ad experimentum,* redigidas pelo Capítulo, junto com vários outros documentos capitulares, e prioridades indicadas. Eram publicações contemporâneas esclarecedoras. Mas, o ponto de partida do Irmão Basílio não era impor "roteiros de viagem" ou baixar decretos, mas sair ao encontro dos Irmãos, escutá-los e compreender suas histórias existenciais. Em sua primeira Circular (ele escreveu catorze, algumas delas verdadeiras teses) identificou a realidade: havia aspectos, ainda que fundamentais, concernentes à natureza da vida consagrada e às prioridades do ministério que pareciam ser anacrônicos. Eram respostas para outro tempo e outro lugar. Era preciso mudar. Poder-se-ia dizer que não há tarefa mais complicada para um líder do que liderar um grupo, de forma eficaz e coesa, por meio de uma mudança significativa, para relativizar estruturas estabelecidas, mantendo todos coesos em torno do essencial.

Nem tudo, porém, foi bem. Em 1965, da cifra máxima de Irmãos, com quase dez mil, no final dos dois primeiros anos do Irmão Basílio, mais Irmãos haviam deixado o Instituto do que em qualquer outro momento, antes ou depois. Literalmente, de diversos países, haviam saído centenas de Irmãos. As casas de formação ficaram vazias, anualmente Irmãos professos saíam em grupo, Irmãos de meia idade se questionavam e analisavam aspectos das próprias vidas que eles sentiam ter-lhes sido privados a força. Em 1985, quando ele deixou o governo ao Irmão Charles Howard, havia mais de trinta por cento menos Irmãos do que quando ele havia tomado

as rédeas. Com nenhum superior geral havia acontecido algo semelhante; mesmo no final dos generalatos dos Irmãos Théophane e Stratonique, em que o número total havia aumentado.

Mesmo assim, Irmão Basílio, tanto na época quanto depois, foi reconhecido dentro do Instituto e em toda a Igreja, como um dos principais profetas do período pós-Conciliar. A obra é de Deus, acontece quando Ele olha para ela e da forma como Ele a quer. Uma das caraterísticas de sua liderança era reunir-se com todos os Irmãos e com cada um individualmente. Ele se fazia presente no âmbito pessoal deles, em sua realidade, e falava com cada um de irmão para irmão. Dialogava com eles em linguajar realista (suas conversas de noite se tornaram lendárias), sondava-os amplamente, anotava, analisava e sintetizava. E punha tudo na oração. Ele respondia a cada carta individualmente – foram mais de 50 mil cartas! Transmitia ao mundo marista e à Igreja em geral o que havia aprendido, e o fazia de maneira clara e sem rodeios. Almejava por honestidade. Alguns consideram sua última circular, intitulada *A Fidelidade* e publicada em 1984, como a melhor delas, na qual ele refletia sobre o que tinha acontecido a partir de 1967. O título capta algo essencial do Divino – a "*hesed*" de Deus, revelada nas Sagradas Escrituras – que o Irmão Basílio sabia, em primeira mão, estar viva no Instituto e ele a celebrava.

Cada superior geral descobriu que abraçar o próprio momento presente e seu povo é o epicentro da liderança profética. A profecia sempre requer tempo e espaço, pessoas e contexto, o "aqui e agora". Foi assim, tanto para os profetas judeus de outrora como para os superiores maristas de qualquer década, e é também para o líder marista de hoje, em todos os níveis. Quaisquer que sejam os ideais e aspirações que possam alimentar perfeitamente o exercício do cargo, o líder profético nunca é um teórico desconectado. É uma pessoa que se coaduna com as famosas linhas de abertura da *Gaudium et Spes* (1965):

> As alegrias e as esperanças, as tristezas e as angústias dos homens de hoje, sobretudo dos pobres e de todos os que sofrem, são

> também as alegrias e as esperanças, as tristezas e as angústias dos discípulos de Cristo. Não se encontra nada verdadeiramente humano que não lhes ressoe no coração.

O Irmão Basílio estava atento para essa questão desde o início. Sua primeira circular, em 1968, exortava os Irmãos a não se assustarem com o mundo como ele era, muito menos a se afastarem dele. Eles deveriam, ao contrário, ser um "sacramento e fermento" para o mundo. Com essas palavras, o Irmão Basílio antecipava o que os escritores, a respeito da liderança no século XXI, poderiam nomear como "liderança distribuída". Ou seja, em uma comunidade ou instituição, que tem um senso de missão compartilhada, a liderança – em nosso caso, a liderança profética – será compartilhada ampla e profundamente entre todos. Descrever a liderança desta forma é reconhecer que todos os membros de um grupo se influenciam reciprocamente e que o desafio é aglutinar todas essas influências, em consonância e harmonia. No caso de uma comunidade marista, trata-se de que seus integrantes deem vida ao Evangelho de Jesus, de maneiras reconhecidamente maristas, e tendo ressonância nos outros.

Há inúmeros exemplos desta densidade marista em nossa história e em nossas situações atuais, vividos por líderes proféticos que conseguem "distribuir" a profecia entre todos aqueles que são atendidos e servidos com seus ministérios. Em nível local, as escolas e projetos juvenis maristas estão repletos disso. Podem se encontrar em lugares mais improváveis, desde as favelas de São Paulo, por exemplo, até as ruas de Alepo, com seus "Maristas Azuis". É um sinal de que a vida cristã se nutre, como está escrito em *Água da Rocha,* que é fruto da liderança profética. Como Maria, indo com presteza para a região montanhosa, ou Marcelino partindo sem demora para ir atender o menino moribundo, nos flancos do Pilat, os maristas são pessoas que não ficam no conforto e na segurança do próprio mundo, mas proativamente saem ao encontro dos outros dentro de seu âmbito pessoal. O líder profético não lidera a partir do detrás de uma mesa ou em final de um e-mail.

Às vezes, e mesmo frequentemente, é a decisão de estar presente deste jeito que motiva um líder ao novo e ao diferente, e a responder de maneiras que encarnem a vida cristã de formas novas e adequadas para as circunstâncias da época. Por exemplo, na deflagração da Primeira Guerra Mundial, o Irmão Diogène, que era então assistente do Norte da França, viu-se preso no imenso complexo marista de Beaucamps, que havia sido tomado e ocupado pelo exército alemão. Ao invés de desejar que o momento, o lugar e as pessoas fossem diferentes, ele os aceitou e conquistou o respeito e o afeto, tanto dos militares quanto da população local, tornando-se, de fato, o prefeito de Beaucamps. Dado o apelido — em uma combinação de palavras francesas e alemãs *Le Frère Prior* –, ele se colocou a serviço de granjeiros e trabalhadores, mulheres e homens, pobres e ricos, soldados e civis, demonstrando gentileza, tato e determinada coragem, quando era necessário. É improvável que a descrição de sua função como assistente geral mencionasse alguma coisa a esse respeito. Por seus esforços, posteriormente ele foi premiado com a *Légion d'Honneur.*

Uma coisa é ser profético, outra é ser *líder profético.* Um líder procura ter influência institucional e impacto cultural. Os profetas hebreus normalmente falavam a todo o povo, e desafiavam coletivamente a comunidade, pois é isso que um líder faz. Assim foram os dezoito anos de liderança do Irmão Basílio: o mundo marista, em 1985, estava em um lugar diferente daquele em que estava em 1967. O Irmão Basílio havia inspirado mudança cultural. A compreensão que se tinha do foco preferido para a missão e suas prioridades para viver como religiosos, haviam sido redefinidas. Isso permitiu, por exemplo, que em 1984, no ano anterior ao Capítulo, os provinciais maristas da América Latina se reunissem em Chosica, Peru, e optassem decididamente, enquanto grupo, para alinhar suas províncias com as prioridades evangelizadoras que seus bispos haviam traçado nas significativas declarações de Medellín, Colômbia (1968) e Puebla, México (1979). Os Irmãos admitiram que, institucionalmente, haviam sido cúmplices do "bi-classismo" que assolava a Igreja latino-americana. Três anos depois, eles se reuniram em Cali, Colômbia, com o novo superior geral, Irmão Charles Howard, para consolidar as diretivas que haviam sido estabelecidas.

Foi uma mudança de direção não sem controvérsia ou conflito, e difícil de ser tomada para muitos, mas os Irmãos Charles e Basílio eram líderes que podiam impulsionar os Maristas em direção à "conversão institucional" da qual se falaria em posteriores Capítulos Gerais. Além desta grande reorientação das prioridades na missão do Instituto, os primeiros passos estavam prontos para serem dados em direção à próxima grande conversão institucional, de acordo com o Vaticano II: o reconhecimento de que a espiritualidade marista não era algo restrito apenas aos Irmãos como homens religiosos, mas um itinerário do Evangelho de Jesus que podia ser vivido por ampla gama de pessoas: além dos Irmãos, mulheres e homens, leigos e sacerdotes, casados e solteiros, jovens e idosos. Foi uma mudança de paradigma. Começou com a visão do Irmão Charles e foi crescendo em força e profundidade durante a liderança de seus sucessores. Os primeiros passos incertos consistiam em amadurecer uma forma totalmente nova de entender quem eram os Maristas de hoje, como eles poderiam compartilhar a vida e o ministério em comunhão e, de fato, como eles poderiam compartilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento contínuo da vida e missão maristas. Por outro lado, é claro, isso exigia um novo discernimento sobre o significado da vida consagrada dentro de uma família carismática marista mais ampla.

Tal liderança profética estava intrinsecamente ligada à liderança servidora, como sempre está. A segunda não pode existir sem a primeira. E a chave para a liderança servidora é o encontro genuíno, a união de corações. É aproximar-se do outro com um espírito de genuína humildade, não com soluções prontas, tomadas de cima para baixo, mas com disposição de escuta e mangas arregaçadas. Isto se deu com o Irmão Diogène, em Beaucamps, na Primeira Guerra Mundial: só pelo fato de assumir a atitude de escuta e de serviço, ele foi capaz de liderar, de forma profética, durante aqueles anos difíceis. Décadas depois, em nível de Instituto, foi a mesma coisa. Ao convocar os provinciais para a Conferência Geral em Veranópolis, Brasil, em 1989 (pela primeira vez fora da Casa Geral), o Irmão Charles pediu a todos eles que fizessem uma "peregrinação de solidariedade": passar um tempo com companheiros maristas, em uma situação socioeconômica

materialmente pobre. Ele fez o mesmo, ao convocar o Capítulo Geral, quatro anos mais tarde. Do mesmo modo, quando novas formas de vida marista estavam sendo imaginadas, era essencial que os leigos, que se sentiam maristas, dialogassem com os Irmãos. Não era para os Irmãos Maristas definir para os leigos o que significava para eles ser marista. Era preciso começar com a escuta, e esta ser precedida pelo respeito.

A orientação das lideranças profética e servidora é fundamentalmente a mesma: estar abaixo e não acima. Assim como Jesus lavou os pés de seus discípulos, sendo seu "senhor e mestre", assim nós também devemos fazer. Abraçar a mentalidade que foi promovida pelo bispo Tonino Bello (1935-1993), que pedia uma "igreja do avental", descrevendo a primeira "vestição" como o avental de Jesus na Última Ceia. Ouvir e dialogar para poder entender. Uma tradição reveladora da liderança marista, desde a época de Marcelino, foi a escrita de cartas. Cada Irmão devia escrever a Marcelino (e mais tarde ao superior geral e aos assistentes) três vezes por ano, sendo os superiores obrigados a responder a cada um deles. Temos centenas de cartas pastorais escritas pelos Irmãos Francisco, Jean-Baptiste e Louis-Marie — cartas de compreensão, sabedoria, respeito e encorajamento. Infelizmente, a Santa Sé retirou essa exigência das Constituições dos Irmãos porque julgava que os superiores (sendo não-ordenados) não estavam qualificados para oferecer acompanhamento espiritual. Continuou, porém, de um modo ou de outro. Dizia-se, por exemplo, que o Irmão Diogène passava a maior parte de cada dia em sua mesa de trabalho lendo e respondendo à mão a cartas de Irmãos de todas as partes do mundo, em francês, italiano, inglês, espanhol e alemão. Já vimos a prolífica produção do Irmão Basílio (levando em conta que ele tinha cinco secretários em tempo integral). Todo superior geral, desde a época de Marcelino, passa muito tempo na estrada. À medida que o mundo marista se expandia, o tempo e o esforço investidos nas viagens também se expandiam, não para seu próprio bem, mas para acompanhar e estar presente.

Maria é retratada nas Escrituras Lucanas como o paradigma do profeta e servidor: como Jeremias, ela estava perturbada e questionou, mas

se permite, com vulnerabilidade e abertura, acolher a Deus e encontrar harmonia com a vontade dele. Ela, então, se dispõe a prestar serviço, visitando Isabel, na casa dela. O encontro delas é de alegria e justiça. Da mesma forma, o líder marista não é um prisioneiro da função nem dos livros teóricos, e nem alguém que lidera por meio de comunicação desencarnada. O líder marista é alguém para quem a vida dos companheiros maristas e dos jovens é solo sagrado, onde a vontade de Deus é buscada no encontro. A credibilidade do líder marista será sempre encontrada em sua disposição para ser Maria em seu tempo e lugar, para as pessoas a quem serve.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Que desafios existem, em seu contexto de liderança, para você poder estar pessoalmente presente às pessoas de sua escola, instituição ou projeto; ser alguém que sai, como Maria, para ser pessoa de encontro, e alguém que 'veste o avental'?
2. A profecia consiste fundamentalmente em dar voz ou testemunho ao pensamento e ao coração de Deus. Como você age para ser reflexo de Deus? Como o torna integrante no ritmo de seu dia?
3. A tarefa de distribuir a própria liderança, profunda e amplamente, entre o corpo docente e o pessoal de uma escola, instituição ou programa é uma prioridade para um bom líder. Como líder marista, de que modo você inspira e capacita as pessoas para que façam própria a forma de viver o Evangelho do jeito marista?
4. Um líder eficaz nunca é alguém que oferece as respostas de ontem às perguntas de hoje. Podemos comprovar, em nossa história marista, que os líderes precisaram ser ágeis e atentos para liderar suas comunidades. Quais são, na sua realidade, as necessidades educacionais e espirituais emergentes das pessoas que exigem que você, em sua liderança, seja criativo, esperançoso e audaz?
5. Você já se considerou, alguma vez, ser "como Maria"? O que pode significar para você ser a figura de Maria em sua comunidade?

REFERÊNCIAS

AMATO, D. (ed.). **Don Tonino vescovo secondo Concilio**. Molfetta: La Meridiana, 2004.

BIGOTTO, G. **Basílio Rueda Guzmán, outro Champagnat.** A pessoa e os testemunhos. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2002.

CONCÍLIO VATICANO II. **Constituição Pastoral Gaudium et Spes.** Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1966. Disponível em: https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_po.html. Acesso em: 16 maio 2022.

FURET, J.-B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat.** São Paulo: Loyola, 1999.

GREEN, M. C**. História do Instituto**. T. 3: A luz incerta da aurora (1985-2016). FMS Studia 3. Roma: Casa Geral, 2017.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Circulaires des Supérieurs Généraux**. Vol. 2, 8, 24, 26 e 28. Lyon/Paris: Librairie Catholique Emmanuel Vitte, 1914.

LANFREY, A. **História do Instituto**. T. 1: Da aldeia de Marlhes à expansão mundial (1789-1907). FMS Studia 3. Roma: Casa Geral, 2015.

LANFREY, A. **História do Instituto**. T. 2: Missão Marista em um mundo violento (1907-1985). FMS Studia 3. Roma: Casa Geral, 2016.

NOSSOS SUPERIORES GERAIS: **Biografias dos Superiores do Instituto dos Irmãos Maristas, de 1839 a 1993**. Curitiba: Memorial Marista/Pucpress, 2019.

RONZON, J. **Chronologie mariste**. FMS Studia, n. 1. Roma: Maison Générale, 2010.

SPILLANE, J.P. **Distributed leadership**. Hoboken: Jossey-Bass, 2006.

CAPÍTULO 20



A sabedoria ética e espiritual na liderança

Ir. Luis Carlos Gutiérrez
Vigário-Geral

A busca da grandeza da mente

Arregaçou a batina e, com determinação,
cortou a rocha e edificou a casa de l'Hermitage.
Foi um líder carinhoso sem deixar de ser reto,
firme e equânime. (Regra de Vida, n. 84)

O Dicionário Oxford (2021) define "ânimo" como a capacidade humana de experimentar emoções e afetos, e de compreender; a força ou energia para fazer, resolver ou empreender alguma coisa; ou a intenção de fazer ou alcançar algo; disposição mental ou psíquica de alguém. É usado para infundir força ou energia a alguém ou para exortá-lo a fazer algo difícil. É a partir desse "ânimo" que vamos refletir durante este ensaio, particularmente em dois de seus componentes, ética e espiritualidade.

Marcelino Champagnat foi uma pessoa de estatura moral e espiritual, capaz de inspirar nos outros novos horizontes de serviço. Sem pretender idealizar sua figura, reconhecemos sua extraordinária grandeza de ânimo. Ele era um santo muito humano e um humano muito santo. Com sua atitude vital — de olhos e coração abertos — e com sua fé profunda, ele olhou para o mundo, em particular para seus vizinhos, a fim de responder às circunstâncias da pobreza e da ignorância educacional e religiosa, particularmente entre crianças e jovens. Ele se libertou de várias prerrogativas e formas que rodeavam a vida sacerdotal, para criar uma comunidade com visão de futuro. Ele se colocou à frente como aquele que ama e serve. Nisso ele entregou sua vida, enquanto generosamente buscava o bem dos outros e lutava para realizar seu trabalho, nadando contra a maré. Ele sempre teve um profundo senso de Deus e uma consciência constante da presença de Maria.

A admiração que provoca entre os seus, se reflete na descrição feita pelo Irmão João Batista Furet (1989, p. 251).

> O Pe. Champagnat era de estatura alta, aprumada e majestosa; tinha fronte larga, traços fisionômicos bem-definidos, tez morena, aparência grave, comedida e séria. Inspirava respeito e, muitas vezes, ao primeiro encontro, timidez e receio. Bastavam, porém, alguns instantes de contato com ele para que tais sentimentos se esvaíssem, substituídos pela confiança e pelo amor. Sob formas um tanto rudes e um exterior que manifestava algo de severo, ocultava caráter invejável. Tinha espírito de retidão, discernimento seguro e profundo, coração bom e sensível, sentimentos nobres e elevados. Era de caráter alegre, expansivo, franco, firme, corajoso, ardoroso, constante e equânime. (FURET, 1999, p. 251-252)

A partir dessa descrição, podemos traçar características importantes, que não são as únicas, da dimensão ética de sua liderança: retidão, bom senso, olhar profundo, bondade, sensibilidade, nobreza de coração e sentimentos elevados. E de seu caráter, da mesma forma, destacamos a abertura, sinceridade, firmeza, entusiasmo, ardor, tenacidade e equanimidade.

Esses traços pessoais do Fundador vivem em nossa visão de liderança marista e fazem parte do nosso DNA. Cada um de nós, com nossa própria personalidade e características, aspira a viver uma liderança que, ao mesmo tempo, esteja profundamente ligada a essa identidade comum e que nos permita expressar nossa própria singularidade.

> Max Scheler dizia que "o santo está autenticamente presente em seus discípulos e realmente vive neles". Quem sente o chamado para liderar deve ter perspectiva suficiente para saber, em todos os momentos, que, acima dos seus próprios fracassos ou dos fracassos dos outros, é possível alcançar essa grandeza de ânimo sem a qual não há liderança possível. (SONNENFELD, 2021, p. 100)

Buscando a grandeza de ânimo, entende-se corretamente que a ética está no coração da liderança (CIULLA, 2004), assim como da espiritualidade. Ambas são boas e necessárias companheiras para poder liderar

com sabedoria, justiça e visão; ter maior autoconsciência e direcionamento, e agir com discernimento, profetismo, compaixão e inteligência. São bússolas, em suma, que guiam o *porquê,* o *para quê* e o *como,* presentes nos diferentes processos de liderança e de sua dinâmica.

A ética serve para "dar razão", sustentar e endossar o próprio código de conduta que, resumido, poderia se concentrar nessas duas questões: Por que acreditamos no que acreditamos? E por que fazemos o que fazemos? (CORTINA & MARTÍNEZ, 1996). Essas mesmas perguntas podem ser respondidas pela espiritualidade.

Ética e espiritualidade fortalecem a identidade pessoal, comunitária, institucional e organizacional. Ambas ajudam a desenvolver uma práxis coerente e precisa, e interagem para inspirar e orientar nosso "modo" de dirigir, animar ou governar (ANDERSON; SUN, 2017). Ambas nos ajudam a "habitar" no nosso espaço e tempo.

Como Maristas, temos uma identidade "moral", ou seja, um conjunto de valores compartilhados que nos definem. No centro desse código moral estão a simplicidade, a humildade e a modéstia, o espírito de família e de fraternidade, o espírito de trabalho e o senso de missão. Esse DNA identitário também é composto por um amor especial pelos pobres e necessitados, amor por todos e a todos igualmente, o cuidado integral das crianças, a paixão por uma missão sem fronteiras em "todas as dioceses do mundo", e as chamadas "pequenas virtudes". Todas essas atitudes moldam a forma como agimos; permeiam, junto com muitos outros aspectos, a forma de "ser marista" e nossa maneira particular de agir. Alcançamos exercer uma liderança marista autêntica se conseguirmos integrar esses atributos em nossa prática diária. Portanto, a grandeza do ânimo residirá em um amadurecimento progressivo desse "*ethos*" e de sua respectiva evolução "espiritual".

Será bom perguntar: Para mim, em que consiste a grandeza de ânimo? Em que isso corresponde ao exemplo de Champagnat? Que outros valores eu enfatizo?

O cuidado dos "sentimentos nobres"

Há crescimento quando se tem paixão e compromisso com algo que é significativo, vital ou relevante; com algo que inspira e cativa, que é bom, justo e nobre. É o que o professor acredita quando aspira dar aos seus alunos formação e sabedoria; contribuir para seu caráter; mostrar-lhes como se preparar e alcançar uma existência plena e feliz. É isso que o jovem líder busca quando transmite paixão apostólica nas experiências significativas de fé e de serviço. É o que o diretor da escola faz, quando trabalha lado a lado com seus colegas para desenvolver melhorias e inovações em benefício de sua escola ou comunidade circundante. É o superior ou líder de uma comunidade, uma fraternidade ou uma associação, quando procura assistir e ajudar seus irmãos ou irmãs da melhor maneira. Em todas essas experiências, há paixão e vocação. Nelas, liderar significa ter a possibilidade de inspirar, primeiro a si mesmo, e depois aos outros; vislumbrar horizontes do presente e do futuro; e viver valores pelos quais vale a pena dar o tempo e própria vida. Esses sentimentos nobres, com suas escolhas, fazem a diferença.

Isso é particularmente válido se houver uma conexão profunda entre o próprio ser e as funções, trabalhos ou papéis que são desempenhados. A harmonia interna permite que se viva, valorize e, se possível, desfrute do trabalho ou função. Se isso não acontecer, é difícil encarar o dia a dia. Quando isso acontece, somos capazes de transmitir, com a palavra e a ação, o que é vivido internamente, aquilo que nos constitui a partir do fundamental e que se conecta com nosso ser autêntico, porque, como o Evangelho nos diz: "a boca fala do que está cheio o coração" (Lc 6,45) e, por uma questão de princípio, "o homem bom tira coisas boas de seu tesouro" (Mt 12,34-35). Com essa integração e harmonia, dois dos problemas atuais de

liderança são eliminados: o medo de liderar e o cinismo (TORRALBA, 2021). Um passo importante, então, será desenvolver, na medida do possível, sentimentos nobres integrados à liderança, que fazem a diferença e nos permitem inspirar os outros a partir de nossa harmonia, sem medo e sem cinismo.

Honestamente, eu me perguntaria: Quais são os sentimentos nobres que me motivam na minha liderança? Onde encontro a harmonia necessária para liderar sem medo, ou sem cinismo?

A proximidade de um "coração sensível"

Somos continuamente convidados a nos comprometermos com o mundo e a contemplarmos a vida com os olhos e o coração de Deus (Água da Rocha, n. 90)

Somos uma comunidade apostólica. Temos um imperativo ético de transformar a realidade das crianças e jovens; promover mudanças significativas em nosso ambiente; servir o mundo com o coração do Evangelho. Tornamos isso possível quando vivemos com um coração sensível. A espiritualidade e a ética nos ajudam a cultivar uma atitude de abertura e atenção serena, de "olhos abertos".

Lembremos desse pequeno gesto de Marcelino. Em 12 de agosto de 1816, o jovem padre parou, cerca de 300 metros, ao norte da vila de La Valla. A partir daí, contemplou, por alguns momentos, a natureza e as casas habitadas por muitas famílias de pessoas do interior, cuja realidade ele conhecia bem por sua própria origem. Silenciosamente, ajoelhou-se para confiar seu ministério a Deus. Em memória daquele momento, uma "cruz vermelha" está lá. O tempo e os anos seguintes dariam a Marcelino um olhar penetrante, não superficial, que o moveu a viver em comunhão com as necessidades e esperanças de seu povo. Ele se entregou aos seus cuidados pastorais e à criação de uma congregação jovem.

Esse olhar transparente e profundo nos ajuda a entender que o significado final de nossas ações está ligado ao bem fundamental dos outros, particularmente no que afeta seu bem-estar ou no que toca em seus sofrimentos ou desafios vitais. Estar atento e olhar empaticamente são os primeiros passos para dar respostas éticas e se conectar espiritualmente. Esta profunda conexão é encontrada no Papa João XXIII. Seu olhar honesto e sua naturalidade de se conectar com as pessoas, entender situações de vida e mover o coração revelavam uma consciência e uma atitude suave, que até hoje emocionam (JOÃO XXIII, 2012). Isso lhe rendeu o título de "Papa bom". Contam que, um dia, depois de visitar um asilo, ele voltou ao Vaticano. Seu secretário, no caminho, indicou-lhe a casa do editor do *L'Osservatore Romano* cuja esposa estava muito doente, e perguntou se ele poderia enviar-lhe sua bênção. O Papa rapidamente respondeu: "É difícil enviar uma bênção pelo ar, Dom Loris. Não é melhor levá-la pessoalmente?" Alguns minutos depois, sem avisar, como costumava fazer, estavam batendo à porta para estar com ela e dar-lhe sua bênção pessoalmente. (BENITO-PLAZA, 2000, p. 73).

Há uma imagem que é icônica. Era a tarde de 27 de março de 2020, quando o Papa Francisco caminhando sob chuva, na Praça de São Pedro vazia, subiu a rampa para dirigir uma súplica pela humanidade oprimida pela Pandemia. O silêncio e a escuridão que cobriam a Praça eram semelhantes à dor do mundo e da cidade de Roma. Em seu relato posterior, ele afirmou: "Eu caminhava sozinho, pensando na solidão de tantas pessoas... um pensamento inclusivo, um pensamento com a cabeça e o coração, juntos... Eu sentia tudo isso e caminhava" (RUIZ, 2021, p. 1).

Três líderes, três situações, a mesma atitude. A partir dos exemplos acima, fica claro que por trás dos fatos destacam-se as pessoas que têm "um coração sensível", um olhar atento e empático, que se expressa em uma atenção completa, profunda, intuitiva, inclusiva, fora do centro de si mesma, conectada com o mundo e o planeta. Essa atenção representa uma combinação dos valores e atitudes de amor e solidariedade, de compromisso e transformação, aliada à disposição espiritual de estar atento às inspirações do Espírito, vividas no cotidiano ou no extraordinário.

Habitar o tempo contemporâneo em profundidade requer, mais do que nunca, uma nova sensibilidade, capaz de "ver e sentir" as sérias mudanças e os enormes dilemas éticos e espirituais de hoje. Isso é feito a partir da proximidade. Em um movimento triplo de "ouvir" atentamente, "compreender" profundamente e "propor" sabiamente, a liderança será capaz de conectar suas ações e decisões com os principais desafios vivenciados nesta época, em nossas sociedades, instituições e Congregação.

Uma liderança útil e profética precisa dessa conexão permanente com a realidade interna e externa. Mantemo-nos perto para podermos servir e servir melhor. Com essa predisposição, cuidamos dos outros e avançamos na transformação, dois princípios fundamentais do serviço e cuja raiz espiritual é encontrada na encarnação:

> Porque é precisamente a maneira que Deus escolheu para nos salvar: a proximidade. Ele veio até nós, tornou-se homem. A carne: a carne de Deus é o sinal; a carne de Deus é o sinal da verdadeira justiça. Deus que se tornou homem como um de nós, e nós que devemos nos tornar como os outros, como aqueles que precisam de nossa ajuda. (FRANCISCO, 2014, p. 1)

Pergunte a si mesmo para quê

Como eles não sabem como interpretar o tempo presente? Como vocês não sabem julgar por si mesmos o que deve ser feito? (Lc 12,54-59)

A liderança de serviço tem valor profético quando oferece respostas significativas ao mundo contemporâneo. É a intuição do XXII Capítulo Geral dos Irmãos Maristas (2017). Somos chamados a viajar nas caravanas e caminhos da vida, em situações emergentes, para estender a misericórdia de Deus e a fraternidade humana.

Vivemos numa época extraordinária em possibilidades e deficiências. Enfrentamos situações que não foram imaginadas e que afetam radicalmente o que será o presente e o futuro do planeta e da própria vida.

Como humanidade, parece que coexistimos em mundos paralelos e que vivemos em épocas históricas diferentes. Ao avançar na quarta revolução industrial e na era digital, com imenso potencial humano e econômico para desenvolver melhorias e inovações incríveis, vemos, bem do outro lado da rua ou a poucos quilômetros de distância, pessoas e comunidades que vivem – ou vivemos – em condições de total precariedade, exclusão ou pobreza. Os contrastes são tão imensos que ferem o íntimo da consciência. Vivemos, como humanidade, uma fratura séria, da qual outras são derivadas, como a ecológica, social, cultural, econômica, de saúde, geopolítica, intergeracional ou a religiosa-espiritual. O Papa Francisco (2013, n. 10-53) mergulha no drama desta época, destacando alguns aspectos e desafios: (a) sonhos e aspirações sociais desfeitos em pedaços, juntamente com uma regressão nos êxitos e conquistas históricas; (b) o fim da consciência histórica e do significado histórico, juntamente com novas formas de colonização cultural; (c) a falta de um projeto para todos, o que gera desesperança, desconfiança, exasperação, exacerbação, polarização social, comunitária ou familiar e arrogância; (d) a cultura do descartável, que descarta os pobres, deficientes e idosos, e empurra multidões de seres humanos para a miséria e a exploração, com novas formas de pobreza, racismo e xenofobia e de escravidão; (e) direitos humanos que não são suficientemente universais; (f) conflito e medo que aumentam novas barreiras de autopreservação, geram solidão, insegurança e dependência, individualismo, agressividade, desinformação, manipulação, confusão, subjugação e autodesprezo.

Há um clamor que *Fratelli Tutti* lança para o mundo e para cada um de nós:

> Voltemos a promover o bem, para nós e para toda a humanidade, e assim caminharemos juntos em direção ao crescimento genuíno e integral. Toda sociedade precisa garantir que os valores

> sejam transmitidos, pois se isso não acontecer, disseminam-se o egoísmo, a violência, a corrupção em suas diversas formas, a indiferença e, em última instância, uma vida fechada a toda transcendência e fechada em interesses individuais. (2020, n. 113)

Meditando sobre este contexto, é importante nos perguntarmos: Por que e para que lideramos? Que mundo queremos transformar e como faremos isso? Como posso fazer uma mudança real no meu círculo de influência? Que bem urgente temos que enfrentar?

Talvez, lideremos com profecia se devolvermos sonhos e aspirações sociais, inspirarmos consciência histórica, promovermos um projeto para todos, fomentarmos a cultura da integração, consolidarmos os direitos humanos e formos construtores da comunhão e da confiança.

Certamente não se lidera no vazio. Se eu quiser um modelo de sociedade diferente, eu terei de fazê-lo na minha própria escola. Se eu desejar um modelo diferente de Igreja, primeiro procurarei inspirá-lo na minha comunidade religiosa ou cristã. Se eu construir espaços para a proteção de direitos ou cuidados abrangentes da criação ao meu redor, estou inspirando alunos ou funcionários a fazer o mesmo fora dos perímetros institucionais. A liderança é responsável pelas referências éticas que gera.

Para nós, Instituto Apostólico, tudo isso é um horizonte e um desafio. Nosso DNA vocacional foi projetado para fazer uma mudança na vida das pessoas, especialmente crianças e jovens, marginalizados, comunidades e sociedades circunvizinhas, como mencionamos acima. Sem essa convicção interna, nossa liderança perde seu horizonte e sua força ética e profética. Precisamos de um julgamento preciso da realidade, tanto quanto possível, para responder como Marcelino fez.

Competência ética com "consciência justa e julgamento profundo"

Ter uma consciência justa é uma tarefa para toda a vida. Para alcançá-la, diversas qualidades são desenvolvidas, intimamente ligadas a diferentes serviços, como professor, diretor ou provincial. De forma sucinta, há três aspectos que podem ajudar nesta situação: a decisão, a práxis e a competência ética.

Liderar é decidir, portanto, o desafio de decidir e decidir bem acompanha a liderança. Na verdade, o momento decisivo (RODRÍGUEZ-MATOS, 2001) é um ponto-chave em toda a reflexão sobre liderança. Há circunstâncias em que as decisões são tomadas com base no costume, tradição ou hábitos. Há outros, onde se deve fazer um exercício deliberado para acertar as opções corretas. Fatos, situações e contextos são variáveis e é fundamental ter um grau de discernimento, reflexão e estatura moral ou ética para agir. Isso não é simples. Dilemas e perguntas surgem. Destas, algumas são práticas, mas há outras que respondem a questões substantivas e são um convite para pensar sobre o fundamental. Certamente, nos reconhecemos ao ler essas perguntas: Diante de determinada situação, como devo decidir? Que critérios devo adotar na tomada de decisão, tanto pessoal quanto organizacional? Sou consistente na minha maneira de decidir; reflito sobre ela? Em que me baseio quando tomo decisões? Na autoridade, no poder ou na influência? Quais leis, protocolos, procedimentos e regras eu deveria cumprir antes e durante a tomada de decisões? Como e com quem eu resolvo os dilemas que me são apresentados? Tomo o tempo necessário para refletir sobre o que faço e sobre como faço? Em que e como incluo o discernimento espiritual na tomada de decisões?

Liderar é agir, portanto, supõe um grau de influência, autoridade e poder, tanto em situações formais quanto informais. Aqui abordamos outros tipos de perguntas: Sou coerente na forma como aplico as decisões? Que nível de compromisso alcanço com as decisões acordadas? Uso a au-

toridade, o poder ou a influência de forma correta e ética? Que motivações ou princípios pessoais estão por trás de minhas ações? Que maneiras tenho de gerenciar ou dirigir as pessoas? Que tipo de vigilância tenho sobre mim mesmo, meu estilo de liderança e meus modos de agir? Que espaço tem o discernimento e a profecia no que eu faço?

Para ambos os cenários – tomada de decisão ou práxis – é importante desenvolver a sensibilidade ética e espiritual que nos ajude, a cada dia e com paciência, a refinar e melhorar o modo de liderar. Por isso, recentemente, os diversos programas de formação em liderança incluíram a chamada "competência ética", ou seja, formação em conhecimentos, procedimentos e valores para a tomada de decisões, direção, desempenho e gestão bem-sucedidas. Essa competência desenvolve maior clareza em torno de questões morais e dilemas, e o reconhecimento de boas práticas.

García-Rincón (2021, p. 107) propõe cinco núcleos orientadores para alcançar a competência ética, inspirados nas múltiplas inteligências de Howard Gardner:

1. Empatia-Universalidade: Eu me coloco na situação do outro, em seu lugar, em uma condição de empatia e significado universal. Este princípio me lembra de certa forma a máxima pedagógica marista: "Amar a todos e a todos igualmente.";
2. Assertividade-Autocontrole: Expresso pontos de vista e valores com segurança, clareza e autonomia, e evito violência e xingamentos;
3. Compromisso-Responsabilidade: Assumo os compromissos adquiridos com as regras, valores, normas, protocolos, regulamentos ou contratos, e ajo de forma responsável nas diferentes esferas de liderança;
4. Pró-socialidade-Serviço: Ajo proativamente diante dos problemas, necessidades e urgências dos outros, com foco no serviço, um sentido generoso, benfeitor, solidário e atento;

5. Discernimento-Reflexão: Faço um discernimento adequado na tomada de decisões, que inclui, antes de tudo, autoconhecimento para alcançar um grau adequado de liberdade e, em seguida, autorreflexão sobre a liderança em torno de questões como: Por que? O que pode acontecer? Essa é toda a verdade? Como e para quê?

A competência ética é educada e fortalecida ao longo de diferentes experiências. Por isso, é importante incluí-la em cursos de formação e atualização de liderança ou em cursos para diferentes grupos de animação ou comunidade. Além disso, o discernimento espiritual, ao qual voltaremos mais adiante, é usado como um processo que busca maior consciência das inspirações do Espírito e dos apelos do Evangelho, que são fundamentais para manter a vitalidade e a singularidade da identidade carismática marista.

Desenvolvimento de uma cultura ética institucional

A partir da competência ética e sua formação, damos mais um passo para avançar na consolidação de uma cultura ética institucional. Salomão afirma que "toda cultura tem ética. Na realidade, é possível afirmar que cultura é ética, o que inclui regras elementares que se aglutinam à organização e a protegem até mesmo de si própria" (1996, p. 48). Desenvolver ou melhorar uma cultura ética é subir um novo degrau.

Certamente, temos uma cultura ética estabelecida que está sempre sujeita a melhorias quando a colocamos em diálogo com a realidade emergente. Durante as últimas décadas e dentro do mundo marista, conferências, workshops e treinamentos se multiplicaram para melhorar a cultura institucional e educar o sentido ético. Hoje, temos inúmeros protocolos, políticas e procedimentos em diferentes áreas de atuação. Um bom exemplo são aqueles relacionados à proteção de menores e adultos vulneráveis, que foram desenvolvidos em todas as unidades administrativas (províncias e distritos).

O que podemos fazer para desenvolver mais conscientemente essa dimensão? Vamos mencionar algumas possibilidades:

1. Compartilhar e entrar em consenso com os valores, virtudes, códigos morais e éticos dentro de nossas comunidades ou instituições maristas;
2. Facilitar experiências para esclarecer os dilemas que surgem, que podem incluir ajuda especializada;
3. Consolidar a formação contínua, como mencionado quando se falou na competência ética;
4. Promover motivação intrínseca em vez de motivação extrínseca, bem como valores transcendentes;
5. Oferecer modelagem e mentoria que ajudem a reforçar processos e procedimentos com base nos princípios éticos adotados;
6. Melhorar práticas com diálogos generativos em torno de situações reais;
7. Revisar a aplicação de diretrizes, políticas, procedimentos e protocolos éticos para cargos específicos ou gerais e introduzir melhorias;
8. Motivar constantemente e reconhecer as conquistas na aplicação e na vivência de valores e virtudes institucionais.

Como Maristas, estamos presentes em inúmeros campos de ação, como a sala de aula, grupos de pastoral juvenil, catequese, escolas, universidades, comunidades religiosas, hospitais, casas de formação ou casas de retiro espiritual. Em cada um deles, temos diferentes dimensões e tipos de relacionamentos: fraterno, laboral, social, eclesial, diretivo, acadêmico, formativo, espiritual. É preciso nos perguntarmos sobre os parâmetros éticos que esclareçam, com "profundo bom senso", esse mundo diversificado de relacionamentos e cenários de missão, com suas características específicas para vivê-las bem e garantir que a proteção de direitos e boas práticas sejam asseguradas.

Como irmãos e irmãs: o "sentido de equipe" (*esprit de corps*)

> *Porém, alguns instantes de contato com ele para que tais sentimentos se esvaíssem, substituídos pela confiança e pelo amor. Sob formas um tanto rudes e um exterior que manifestava algo de severo, ocultava caráter invejável.*
> *(FURET, 1999, p. 251)*

Há uma série de TV intitulada "New Amsterdam" (David Schulner, 2018). A trama se passa em um centro de saúde (Bellevue Hospital), em Nova York. O protagonista, Dr. Max Goodwin, um jovem diretor médico, repete esta pergunta como se fosse um *leitmotiv*: "Como posso ajudar?" Em todas as situações que surgem, ao lidar com funcionários ou em um caso particular de uma pessoa doente, ele pergunta: "Como posso ajudar?" Por meio dessa atitude, consegue progressivamente mudar a mentalidade de outros médicos e profissionais de saúde, até transformar a instituição para responder à sua missão fundamental como hospital público. Caminhando pelos corredores, em contato com as pessoas ou em conselhos de administração, ele se torna um símbolo de proatividade e proximidade; oferece visões alternativas e soluções criativas em favor do compromisso com o paciente; resgata o valor do trabalho cooperativo e o senso de comunidade; corre riscos para melhorar; se mostra compassivo com a dor dos outros; e respeita as pessoas enquanto lidera. Ao longo do processo, une sua faculdade de medicina e muitos outros em torno de um propósito comum e ético, que gera um senso de intimidade, cumplicidade e equipe.

Dahlin e Schoeder (2021) destacam esses traços para fortalecer a moral e o senso de equipe: fidelidade ao grupo e seus valores ou aspirações, entusiasmo, motivação, lealdade, resiliência, vontade e atitudes de serviço. Quando isso ocorre, observa-se um forte sentido horizontal que enriquece, ajuda e perpetua uma cultura colaborativa que pode ser mantida ou aumentada efetiva e funcionalmente, em si mesmo e nos outros.

Pensando em Marcelino, notamos uma forte ligação entre sua liderança e o senso de comunidade ou equipe. Sua própria história e a dos primeiros Irmãos estão cheias de anedotas sobre o papel fundamental da confiança baseada no afeto mútuo, que envolve a todos. Nosso Fundador o transmite muito bem em sua correspondência, tão cheia de expressões de afeto e detalhes de proximidade. No *Testamento Espiritual* (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2021) ele expressou a profundidade de seus desejos sobre a comunidade e cada Irmão, particularmente, destacando os valores primigênios de nossa vida. A *Regra de Vida* os expressa lindamente:

> Irmão, na memória e no coração dos Irmãos Lourenço, Francisco, Estanislau, Silvestre e da primeira comunidade marista, Marcelino foi um pai que *cuidou deles como uma mãe*. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2021, n. 84)

Como Maristas, o senso de comunidade e o espírito de equipe têm profundas ressonâncias em tudo o que fazemos, e é uma característica do "modo" marista de liderar que se expressa em práticas concretas. É por isso que o documento *Água da Rocha*, afirma:

> As palavras irmão e irmã expressam com riqueza o estilo Marista de relacionamento. Um irmão ou uma irmã é uma pessoa disponível, despretensiosa, sincera, gentil e respeitosa. Ser irmã ou irmão é um jeito de relacionar-se que inspira confiança nas pessoas e lhes dá esperança. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2007, n. 119)

Age com nosso senso prático marista

Muitos dos processos ou experiências quando se trata de liderar estão intimamente ligados à nossa escala de valores éticos e morais, tanto pessoais quanto de grupo. Se analisarmos brevemente, pode-se observar que eles fazem parte de certa concepção ou dimensão ética, que pode variar de acordo com o assunto a ser considerado. Às vezes, somos liderados

por princípios essenciais relativos às virtudes fundamentais ajustadas à nossa moralidade e espiritualidade comuns; outras vezes, por conveniência prática ou legal, em torno de certas circunstâncias; outras, pela análise das consequências; outras, pelo nível de bem-estar, felicidade ou conforto que é gerado; outras, porque é importante do ponto de vista espiritual. Tentamos evitar ou eliminar discrepâncias ou, pelo menos, reduzi-las.

No dia a dia, tendemos a agir integrando essas diferentes perspectivas com maior ênfase em algumas delas. Buscamos agir através de ações que estejam em sintonia com nossos princípios, que estejam em sintonia com nossa tradição espiritual e identitária, que busquem uma boa consequência do bem-estar ou felicidade, e que sejam legais, práticas e alcançáveis. Dilemas sempre nos levarão não tanto a considerar o que é bom ou ruim, certo ou errado a partir de uma perspectiva ética, mas a ter que priorizar entre possíveis soluções positivas. Embora tenhamos um quadro estável de valores, as decisões se movem dentro de situações que exigem muito diálogo. Trata-se de escolher bem, unindo inteligência moral com a necessária perspicácia.

"Sejam astutos como serpentes e simples como pombas" (Mt 10,16). Essa interpelação do Evangelho é importante para a liderança, pois simplicidade da vida não se opõe ao uso da inteligência e capacidade necessária para lidar em um mundo complexo. Na verdade, seria absurdo e negacionista conviver de costas para o conhecimento, ferramentas e capacidades existentes no século XXI, em relação à liderança e ao desenvolvimento de organizações, sociedades, comunidades ou grupos. Isso não nos exime do fato de que haverá situações – e aqui está a profecia – que nos obrigarão a tomar decisões importantes e fundamentais, mesmo que sejam contraditórias em relação ao costume, à tradição ou à "norma" socialmente aceita.

Círculos virtuosos

Era de caráter (…) firme, ardoroso. (FURET, 1999, p. 252)

Essa característica de Champagnat, de significado psicológico e também ético, nos permite mergulhar na reflexão sobre as virtudes da liderança. Para isso, podemos reconhecer a importância dessas virtudes. Para Rebore as virtudes são entendidas como

> (...) qualidades que descrevem o verdadeiro centro do que uma pessoa é. As virtudes são flexíveis e adaptáveis ao ambiente em que uma pessoa deve agir. Virtudes descrevem inclinações humanas e disposições para agir de uma certa forma. As virtudes são integradas à vida emocional e intelectual de uma pessoa de modo que facilitam chegar a um julgamento ético com facilidade. As virtudes devem ser cultivadas ao longo do tempo para facilitar uma certa forma de agir. (2001, p. 29-30)

Stephen Covey (1988) acrescenta que esses princípios permanentes podem estar no centro da pessoa ou da organização e geram um sistema de valores que informa e orienta as decisões.

Em nossa história marista há exemplos claros de líderes que são modelos de diferentes virtudes por sua generosidade apostólica, sua coragem, seu equilíbrio, sua sabedoria, sua honestidade, sua compaixão, sua integridade, sua liberdade, seu compromisso com a comunidade ou a defesa dos mais fracos. Certamente, nos vem à mente nomes concretos de pessoas que as encarnam ou encarnaram. Cada uma enfatizou alguns aspectos particulares, desenvolvidos nas próprias vidas de uma forma diferente:

> A liderança ética exige que cada pessoa esclareça o que lhe importa na vida, o que é que a determina a tomar decisões sobre coisas que estão ao seu alcance, e disso também dependerá a forma de se comunicar. Dessa maneira, ela perceberá quais são seus valores prioritários (hierarquia de valores) e como levará sua vida para alcançar uma vida bem-sucedida que, a curto ou longo prazo, terá impacto no bom desenvolvimento das capacidades operacionais das pessoas que trabalham com ela. (SONNENFELD, 2021, p. 208)

Lawton e Paéz (2015) realizaram um meta-estudo das virtudes mais destacadas pelos pesquisadores. A partir dele, emergem as seguintes, agrupadas pela semelhança:

- Integridade, que nas palavras de Bennis (2000) é a primeira qualidade de um líder;
- Autenticidade e honestidade;
- Confiança e credibilidade;
- Humildade e perdão;
- Sabedoria;
- Prudência, justiça, força e temperança;
- Paixão, entusiasmo e coragem;
- Responsabilidade e determinação;
- Serviço ou prestatividade e altruísmo;
- Modelagem;
- Empoderamento;
- Humor;
- Apreço pelos outros, gentileza, tolerância, compaixão e amor.

Todas têm um alto valor em nível pessoal ou de grupo. Mas quais teriam relevância especial quando trabalhamos em equipes ou lideramos organizações? Sobre quais seria bom colocar esforços para melhorar nossa prática ou transformá-la? Quais são importantes destacar dentro de uma cultura institucional? Vamos analisar brevemente as quatro que representam um círculo virtuoso, unindo profissionalismo e capacidade de liderar: autenticidade/humildade, honestidade, integridade e confiança.

A virtude da autenticidade/humildade. A definição do Dicionário da Academia Real Espanhola (2021) é: "Coerente consigo mesmo, que se mostra como é". Essa virtude ajuda o próprio conhecimento e reconhecimento, pessoal ou de grupo, e como líder, então, a agir de forma transparente de acordo com os princípios, crenças e valores assumidos. Refere-se à autoconsciência, autocontrole, consistência pessoal e coerência.

A autenticidade fomenta relacionamentos transparentes e cria um clima positivo nas equipes, na comunidade ou na instituição. Tanto a autenticidade quanto a humildade estão relacionadas porque ambas reconhecem seus próprios limites, dificuldades e erros ou qualidades, sucessos e conquistas. Em cargos de gestão, onde muito ego pode ser acumulado inconscientemente, essa dupla dimensão de autenticidade e humildade gera um círculo virtuoso quando se sabe como trabalhar em equipe, se reconhece o valor dos outros e se aceita o que se sabe ou não, nas diferentes áreas da vida ou do trabalho. De fato, uma pessoa autêntica, profissionalmente competente ou vocacionalmente sólida, cria um círculo de virtude que melhora seu ambiente ao fazer "conexões" com um profundo senso de humildade e um crescimento constante de sua autenticidade.

A virtude da honestidade. Intimamente ligada à autenticidade e humildade, é uma das qualidades mais reconhecidas nos líderes.

A virtude da integridade. Consiste em coerência e consistência entre ser e fazer. É viver unificadamente. A integridade das pessoas e instituições gera estabilidade e dá segurança. A aplicação de códigos, normas, princípios e valores faz parte de um agir integral. Portanto, tem uma relação próxima com a justiça. A integridade é fundamental na liderança.

Segundo Clawson (1999), a integridade pode ser vivida em quatro orientações essenciais: contar a verdade, manter promessas, ter equidade e respeitar a pessoa individual. O que as pessoas apreciam é um líder corajoso o suficiente para ser honesto mesmo em situações difíceis, auto prejudiciais ou em suas próprias limitações ou deficiências.

A virtude da confiança. Está na raiz de toda liderança estável e, sem ela, é muito complexo criar um ambiente de colaboração e serviço. É um atributo indiscutível nas relações com e entre as pessoas. Criar, sustentar e consolidar a confiança torna-se um dos fatores mais significativos em uma relação saudável, desempenhando um papel fundamental no trabalho em equipe, melhorando a eficácia e a produtividade (RYAN;

OESTREICH, 1998). A confiança em grupos, comunidades, equipes e instituições é alcançada, da mesma forma, quando o cuidado com as pessoas, honestidade e integridade são demonstrados. De Pree afirma que "a confiança cresce quando as pessoas veem os líderes traduzirem sua integridade pessoal em fidelidade organizacional" (1997, p. 127). Henn expressa-a em uma declaração de grande clareza:

> Pode parecer perfeitamente óbvio que essas características são benéficas, mas por que o fator humano é tão importante? Pela confiança. O fator comum desses atributos é o elemento da confiança. A autoconsciência é a confiança em si mesmo. Comunicação e conexão constroem confiança pessoal entre indivíduos; e a compreensão, sobre o impacto da organização na comunidade em geral, constrói confiança com as partes interessadas, presentes e futuras. Se considerarmos o papel da liderança em sua melhor abstração, o trabalho mais importante de liderança é construir e manter a confiança. (2009, p. 102-103)

Histórias maristas que inspiram ética e profecia

Sonnenfeld afirma, em um interessante ensaio sobre ética e liderança que convida à introspecção:

> Uma perspectiva específica da ética é a liderança, que poderíamos definir como aprender a viver para que minha existência atinja a plenitude a que está destinada em sua totalidade. Isso é algo que não depende de mudanças de circunstâncias ou de quem detém o poder. Depende de mim, do meu jeito fundamental de ser, dos bens que me identificam, das aspirações que tenho, das possibilidades operacionais de que disponho, do caminho que devo seguir para alcançar uma vida bem-sucedida. (2021, p.181)

Aprender a viver plenamente, enquanto a gente serve, pode ser expresso em seis dimensões profundamente éticas e espirituais: cuidado, senso de responsabilidade, sustentabilidade, visão crítica, doação e justiça.

Cuidar da vida é um dos valores fundamentais do Evangelho de Jesus e da ética cristã e um princípio comum nas grandes religiões. O respeito pela vida na terra, em todas as suas expressões, é encontrado na maioria das culturas ancestrais. Esse cuidado é especialmente relevante quando se trata dos menores, dos mais indefesos, dos frágeis ou dos "descartados".

Em 14 de maio de 2019, o Irmão Ernesto e eu estávamos na inauguração da placa que identifica o Instituto de San Leone Magno, em Roma (Itália), como *House of Life* (Casa de Vida). Este é um reconhecimento da Fundação Internacional Raoul Wallenberg (The International Raoul Wallenberg Foundation, 2019) que honrou as ações realizadas pelo Irmão Alessandro Di Pietro e pela comunidade marista durante a Segunda Guerra Mundial. Bravamente e com risco de suas próprias vidas, eles esconderam muitas crianças e adultos judeus perseguidos pelos nazistas e fascistas. Anteriormente, em 16 de julho de 2001, a Comissão para a designação do prêmio *Justo entre as nações* concedeu esse título ao Irmão Alessandro. Na ocasião, ele agradeceu esta honra conferida pelo Estado de Israel, dizendo:

> Agradeço e aceito este reconhecimento, mas não como me foi dirigido, mas como representante de todos os Irmãos do Instituto San Leone Magno que compõem a comunidade. Na verdade, foi uma decisão comunitária abrir as portas para 24 meninos judeus e uma dúzia de adultos. Todos os membros da comunidade colaboraram, alguns de uma forma e outros de outra, mesmo sabendo que estávamos em grande risco. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2019, p. 1)

O Presidente da República, Sergio Mattarella, ex-aluno do Instituto San Leone Magno, enviou uma linda mensagem aos presentes na cerimônia. Em sua carta ele destacou algo que eu acho muito valioso no

gesto do Irmão Alessandro: "Ele nunca se vangloriou por seu valioso trabalho de salvaguardar a vida humana, porque ele a considerava parte de sua missão como homem e como religioso" (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2019, p. 1).

A liderança do Irmão Alessandro tem algo a nos dizer hoje. Menciono alguns elementos:

1. O primeiro passo para ser um líder é ser uma boa pessoa. Você não precisa ser perfeito, apenas ser realmente humano. Sua pessoa, mais do que sua posição, faz com que as decisões fundamentais, em última análise, dependam de sua sensibilidade para com a humanidade, concretizada em seu próximo;

2. Você mostrará grande humildade em todas as suas ações porque o considerará parte de sua "missão como homem e como religioso" (ou como cristão ou cidadão, homem ou mulher);

3. Você escolherá cuidar da vida dos outros, mesmo que isso envolva correr riscos, e às vezes, arriscar sua vida pelo outro. "Sabíamos que estávamos em grande perigo;

4. Você se sentirá chamado a fazer algo com os outros: "Todos os membros da comunidade colaboramos." É algo muito marista. Faz parte do nosso espírito familiar;

5. Serviço, compaixão, amor ao próximo emergirão em você como um fundo ético e espiritual natural.

No cotidiano, manifestamos a dimensão do cuidado de múltiplas formas, na gestão da missão e nas experiências da comunidade ou fraternidade. Langlois (2011) afirma que a ética do cuidado nos move mais para uma gestão com as pessoas do que das pessoas. Ela nos inspira a nutrir e impulsionar os valores de estima, lealdade e respeito mútuo. Nas organizações,

ambientes saudáveis são deliberadamente criados nas relações, e uma cultura do cuidado geral é facilitada para ajudar a alcançar o bem e o bem-estar.

O senso de responsabilidade e a orientação para a sustentabilidade. Eisenbeiss (2012) conecta o cuidado da vida a esses dois valores. A visão de longo prazo é central quando pensamos em aspectos atuais importantes e urgentes, como: o bem-estar global da sociedade e do meio ambiente, o impacto de nossas decisões para as gerações futuras e o conceito de liderança sustentável que vá além do interesse próprio.

O cuidado também inclui uma opção pela atenção pessoal, importante para a liderança em termos de virtudes. O Irmão Ernesto expressou o seguinte:

> Somente aquele que cuida de seu próprio caminho interior e espiritual desenvolve melhor a capacidade de relações humanas saudáveis e duradouras e, portanto, pode se concentrar no cuidado com os outros. Sentir-me cuidado por Deus, pelos outros, por mim mesmo, me faz mais capaz de colocar minha atenção nos outros. Caso contrário, é difícil que possa dar-me generosa e livremente. É uma melhor compreensão e implementação de "*você deve amar o próximo como a si mesmo*" (Mt 22,39). (2020, p. 37)

A antítese da ética do cuidado é a negligência à vida, aos outros e à criação em qualquer uma de suas formas. É a atitude por trás da expressão de Caim: "Por acaso sou o guardião do meu irmão?" (Gn 4,9). É importante evitar alguns defeitos na gestão, como a familiaridade excessiva (que é diferente de um senso de família como valor), especialmente quando se reduz a liberdade na tomada de decisões ou se gira em torno de considerações e preocupações muito personalistas. Quando o bem-estar pessoal se torna o princípio central de ação, perdem-se dimensões do serviço e se entra em uma dinâmica de "aproveitar-se" da organização para outros propósitos diferentes, segundo Langlois (2011).

Senso crítico. É fácil encontrar no Colégio Marista Sagrado Coração, em Joanesburgo, fotos de Nelson Mandela cumprimentando os Irmãos da comunidade marista. Mandela era um avô "habitual" da escola quando entrava para buscar a neta. O Irmão Joe Walton descrevia que,

> (...) quando passava pela escola, parava para falar com todos que via, fossem professores, faxineiros ou trabalhadores, para lhes dizer o quanto ele se sentia feliz em vê-los. Fazia as pessoas se sentirem à vontade consigo mesmas. Ele nunca viu a presidência como algo que lhe dava superioridade sobre os outros, mas como uma oportunidade de servi-los. Ele era um homem muito sensível que se importava com as pessoas e que mostrava muita compaixão pelo bem-estar de todos. Não podíamos deixar de sentir que estávamos na presença de alguém muito espiritual, porque fazia todos se sentirem bem e especiais. (WALTON, 2020, p. 1)

Mandela desempenhou um papel fundamental na inversão da ordem imposta pelo *apartheid*, um sistema político de separação racial. Ele foi o exemplo mais claro de um movimento social, político e religioso muito amplo. Como ele, o Irmão Jude Pieterse, provincial na época, e a comunidade marista tomaram a delicada decisão de desafiar essa segregação e aceitar pessoas de todas as raças, mesmo quando o Estado tentou impedi-los. "Nesta batalha, entre Igreja e Estado, o Irmão Jude desempenhou um papel importante" (WALTON, 2020; INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2020). Já em 1957, a Conferência dos Bispos Sul-africanos fez a seguinte declaração:

> A prática da segregação não é reconhecida em nossas igrejas, não caracteriza nossas comunidades eclesiais, nossas escolas, nossos seminários, conventos, hospitais e a vida de nosso povo. À luz dos ensinamentos de Cristo, isso não pode ser tolerado para sempre. (WALTON, 2020, p. 1)

A decisão dos Imãos de aceitar todos nos conecta ao nosso princípio educacional: "Ame a todos e a todos igualmente" e expande-o com um

olhar mais amplo. Às vezes, como na África do Sul, isso significa quebrar uma barreira legal e cultural, e superar questões tão viscerais e entrincheiradas como xenofobia e racismo. Essas decisões exigem caráter, convicção, coragem e correr o risco que elas implicam. O imperativo ético e espiritual abre caminho diante das circunstâncias ditadas pelos costumes ou por qualquer forma de uso do poder que, em última análise, se torne opressão sistemática ou exclusão constante. Nesta ocasião, amar a todos igualmente significou garantir equidade e buscar ativamente a inclusão. Na educação, sabemos que isso significa oferecer igualdade de oportunidades, qualidade igual para todos.

Esta história nos mostra vários elementos éticos e espirituais que é bom enfatizar para desenvolver uma liderança que:

1. Aponte o valor da justiça e da compaixão, particularmente diante da desigualdade ou segregação sofrida por aqueles que estão nas periferias geográficas ou existenciais;
2. Incentive a coragem de transformar a realidade com ações concretas e até radicais;
3. Afirme a convicção fundamental do valor de cada pessoa humana, de cada criança, de cada jovem, sem qualquer discriminação, como filhos e filhas de Deus;
4. Tome a decisão de colocar todas as crianças em primeiro lugar, quaisquer que sejam suas características, situações ou história;
5. Reafirme a proteção e o cuidado como valores fundamentais no cuidado de crianças e jovens, criando uma cultura proativa, estendendo esse cuidado para o resto das pessoas em seu círculo de influência;
6. Incentive um trabalho conjunto e colaborativo que leve a acordos em prol do bem, da justiça e do desenvolvimento humano, para alcançar um maior impacto, por meio do consenso e da organização inter e intra-eclesial, e do impacto social junto de outras entidades.

Repensando o acima, podemos mergulhar um pouco em seus significados. Mandela, o Irmão Jude, a comunidade marista e a Igreja na África do Sul superaram inúmeros desafios e dificuldades, com o Evangelho em seus corações e com um grande senso de humanidade, não sem controvérsias e conflitos. Essa história nos leva à orientação ética crítica, que tenta identificar, dentro de uma determinada situação, as relações com o poder, submissão ou exclusão, as relações de dominação e opressão, as relações de benefício versus detrimento. A força dos acontecimentos provoca um salto qualitativo de uma inocência moral para uma consciência completa de fatos políticos e sociais, privilégios, interesses, influências, leis tendenciosas ou tradições injustas, como aponta Langlois (2011). Olhando criticamente para a realidade, as decisões que são tomadas são um esforço para promover um nível mais elevado de "equidade e justiça" baseado não em uma luta em grupo, mas na dignidade comum de todos os seres humanos e de todos como filhos e filhas de Deus. O documento *Água da Rocha* serve como reafirmação do que é mencionado a partir da dimensão espiritual:

> O carisma Marista nos torna sensíveis aos sinais dos tempos e às aspirações e preocupações das pessoas, especialmente dos jovens. Superando fronteiras religiosas e culturais, desejamos a mesma dignidade para todos: direitos humanos, justiça, paz e a participação igualitária e responsável das riquezas do planeta. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2007, n. 128)

A doação. O senso de serviço de Marcelino é profundo. O cuidado de seus paroquianos, a comunidade nascente e o crescimento das escolas revelam um grande compromisso pessoal e um grande dom de si mesmo. Incansavelmente, ele visitou sua paróquia, escolas e comunidades recém-fundadas. Ele também encorajou uma atitude a favor da missão, que cruzasse fronteiras. Seu desejo era alcançar todas as dioceses do mundo. Lendo a história de fundação, pode-se vislumbrar grande generosidade nos Irmãos franceses que partiram para muitos lugares "sem passagem de volta". Também podemos observá-la em gerações de Irmãos missionários e voluntários leigos que, hoje, continuam sendo testemunhas de doação. Da

mesma forma, há histórias maravilhosas de entrega no cotidiano, milhões de histórias de "heróis anônimos", pregadores do bem sem barulho.

Dar de graça é máxima do Evangelho. Para isso, é preciso cultivar a qualidade do saber doar: uma doação de tempo e vida que vai além do "obrigatório" ou do "pago". É também uma atitude do coração, que nos ajuda a não invadir o outro ou agir como conquistadores. É aprender a oferecer a si mesmo sem criar dependências. É assumir a gratuidade. Essa atitude é o que o Papa Francisco exige, quando pede que os líderes se entreguem livremente (2019), e que Francesc Torralba (2010) identifica com três ações: não ignorar, parar e responder ao chamado do outro. Eu me atreveria a adicionar mais uma: empoderar.

Talvez, este convite encontre espaço em nossos corações maristas:

> Somos chamados a dar o que somos, a revelar o que levamos dentro de nós ao mundo e aos outros. Somos um dom e fomos feitos para nos doarmos. Só nesse movimento de externalização reside a felicidade. Entender a própria existência a partir da lógica do dom significa perceber que o propósito essencial da vida é dar o que se é. (TORRALBA, 2012, c.p.).

Existem alguns elementos que podem nos inspirar:

1. Começar com uma liderança que serve autenticamente, ou seja, que esteja motivada pelo desejo de dar o seu melhor e dar generosamente;
2. Criar uma cultura de serviço altruísta, que significa promover comunidades que multipliquem o bem através de seu compromisso, especialmente para aqueles que mais precisam. Isso inclui, não ignorar, mas se envolver e responder ao chamado do outro em qualquer uma de suas formas;
3. Criar as condições de não dependência, ou seja, de empoderamento efetivo para que as pessoas e organizações possam agir livremente e buscar seu bem efetivamente;

4. Desenvolver um profundo sentido vocacional em tudo o que é feito, tanto profissional quanto espiritualmente, humanitária ou socialmente. É vocação em seu estado puro.

Senso de justiça. O Irmão Moisés Cisneros era diretor da Escola Marista localizada em uma área marginal da Cidade da Guatemala, quando foi martirizado, em 29 de abril de 1991. Ele conhecia muito bem as situações de pobreza e violência vivenciadas por ocasião das guerras em toda a região da América Central. Ele também sabia, em primeira mão, reconhecer e nomear os rostos de tantas pessoas que foram violenta e injustamente tratadas ou eliminadas. Ele celebrou a Semana Santa, juntamente com os jovens do Movimento REMAR. Durante a Vigília da Páscoa, ele fez a proclamação pascal (30 de março de 1991), uma mensagem que convidou à ressurreição em meio a tanta morte, com um alto senso de denúncia social e valor profético. Este foi o antecedente mais notório antes de seu martírio. Moisés esteve ativamente envolvido durante sua vida no serviço dos mais pobres, em lugares e espaços muito diferentes. Em Chichicastenango (Quiché, Guatemala), ele encontrou o rosto de uma Igreja perseguida e martirizada, humilde e samaritana. Como diretor, trabalhou para a dignificação educacional dos mais pobres, a quem literalmente procurava junto dos professores, em meio às casas de lata e papelão dos barrancos circundantes para oferecer-lhes um lugar e matriculá-los na "Escola Marista". Não esteve isento de tensões internas e externas, mas sempre manteve, como seu norte ético e espiritual, o sentimento de solidariedade com os empobrecidos e necessitados e o compromisso com o Evangelho.

Ao lado dele, podemos citar os mártires de Bugobe, os Irmãos na Argélia, os Maristas Azuis de Alepo (Síria). Quando se contempla a profundidade humana e as raízes espirituais de todas essas histórias, descobrem-se as razões pelas quais os Maristas decidiram permanecer, com risco das próprias vidas, na missão de Bugobe; ou perseveraram na Argélia ou na China; ou cruzaram as pontes da devastação de Aleppo para criar comunhão. Todos eles compartilham uma raiz ética e espiritual fundamental que nos mostra o valor e o testemunho de sua liderança de serviço e profética. Podemos

afirmar com eles que a ética não é uma panaceia; às vezes, é um risco a favor da justiça, como é o próprio Evangelho.

A ética da justiça (RAWLS, 1971/1999) emerge solidamente nessas histórias. A proteção dos direitos da pessoa e o bem comum estão por trás do autêntico exercício da liderança. Através da justiça, em uma escola ou em uma província, criam-se condições para que todos se sintam respeitados, dentro de normas e princípios estabelecidos e claros. Com o diálogo ou o debate, as pessoas são envolvidas nos processos, consultas são feitas e acordos são desenvolvidos. Com eles, desenvolvem-se autonomia responsável, intercâmbio aberto, subsidiariedade, cooperação e a criação de uma ordem justa dentro e fora do grupo, comunidade ou instituição.

Por outro lado, será importante evitar os problemas que bloqueiem o intercâmbio, a comunhão aberta e a confiança. "Desconfiança, manipulação, agressividade, controle de ações ou controle da linguagem, por um grupo de líderes, podem levar a uma relação que se torna hipócrita, desonesta, desleal, cruel e desumana" (STARRAT, 1991, p. 196). Pelo contrário, a justiça implica transparência na gestão e no governo, na promoção do bem comum, do dever e da responsabilidade.

Itinerários espirituais em tempos de incerteza

"Ele refletia e encomendava a Deus as decisões importantes. Tratava de conhecer sua vontade e buscava aplicá-la às situações presentes." (Regra de Vida, n. 84)

Tudo o que discutimos anteriormente está fortemente ligado à dimensão espiritual, que é uma base fundamental para entender a liderança. Muitas características já foram mencionadas neste e em outros capítulos deste livro, incluindo a fundamentação marista, bíblica ou mariana. Não repetirei esses elementos, mas apontarei a seguir alguns dinamismos espirituais que podem nos ajudar em nosso crescimento pessoal. Talvez, até nos apresentem novas dimensões.

Um Irmão que frequentava regularmente seu acompanhamento pessoal me disse que sempre se surpreendia com a pergunta repetida por seu diretor espiritual: "Em tudo isso, onde está Deus?" "Sempre", disse ele, "acabo percebendo a importância dessa pergunta que me desacomoda e me foca ao mesmo tempo. Às vezes eu não tenho resposta; em outras, ela é simplesmente evidente e não há escapatória. Está. Deus está justamente ali."

Deus está em todo nosso itinerário existencial. Portanto, quando falamos da dimensão espiritual estamos nos referindo à própria vida vivida sob outros enfoques. Estes são capazes de transformar a liderança em uma expressão íntima de nossa fidelidade às inspirações do Espírito. Nem sempre é fácil. Às vezes cometemos erros ou nos enganamos. Outras vezes, acertamos. O que é certo é que se necessita de muita escuta, oração e diálogo. Tudo isso é feito progressivamente e se aprimora todos os dias. Talvez seja a história mais íntima de sua jornada como líder marista.

Para facilitar este itinerário, existem algumas chaves que podem ser de ajuda:

1. Disposição ao **cuidado interior** de si mesmo como líder, incluindo perseverança constante na experiência de Deus, pessoalmente ou em comunidade. E uma vigilância constante sobre si mesmo. Portanto, é necessário liderar a partir de dentro com maior autoconsciência e direcionamento. Ou seja, reconhecer nossa paisagem interior, nossas próprias emoções e pensamentos, para abraçar sabiamente nossa responsabilidade na vida, para sermos capaz de nos regular de forma adequada, através das medidas necessárias de equilíbrio físico e psicológico, vida espiritual e acompanhamento pessoal ou psico-espiritual. Isso é especialmente evidente quando há tensões profundas ou momentos de intensa dificuldade. Como líderes serviçais, aumentamos nossa "consciência", "atenção presente" e abertura para ajudar a responder às necessidades dos outros;

2. Disposição **vocacional** com constante **referência à pessoa de Jesus e ao Reino,** princípio inspirador de toda a liderança marista e cristã. Jesus é mestre e servo. Ele nos convida a segui-lo e nos chama para sermos pescadores de homens (Mc 1,17). Seguir Jesus é pregar livremente nas cidades e vilarejos; é proclamar sem interesse o conteúdo do Evangelho. Na paixão pelo Reino, tudo adquire unidade, verdadeiro significado e força. O Reino compromete e pede liberdade. Do Reino de Deus emerge a experiência de uma comunidade reconciliada e missionária (Jo 1,19-28; Mt 3,7-10), que sabe encontrar audácia, significado e profundidade em sua vida e compromisso. Esta radicalidade comunitária de Jesus está aberta aos discípulos e discípulas, gerando um novo parentesco. Para uma família carismática global, como a nossa, é um chamado constante à fidelidade criativa, tanto dos Irmãos quanto dos leigos e leigas, em sua vocação particular;

3. Vontade de viver em perspectiva de **discernimento e profecia**, para aprender a escutar, entender, propor e viver de acordo com Deus. Está em nossas mãos agir para buscar o que Deus nos pede. Não há progresso na verdadeira liberdade e responsabilidade sem esse discernimento de nossos pensamentos, dos "espíritos" ou das intuições que nos guiam nas decisões. Se fizermos isso bem, uma atitude profética germinará, intimamente ligada ao Reino: a profecia da compaixão, a profecia de construir pontes, a profecia da fraternidade e da amizade social. Com nossa liderança, além das urgências específicas, buscamos sonhar com um futuro melhor para todos, sabendo separar o trigo do joio, e distinguir os sinais dos tempos. Somos convidados a ser líderes capazes de mobilizar-nos, de cuidar, de tocar o coração e a mente das pessoas, de "suplicar" por mudanças. "Significa assumir o presente na sua situação mais marginal e angustiante e ser capaz de ungi-lo de dignidade" (FRANCISCO, 2020, n. 188). Significa ter uma bússola moral e ética em

mãos. Lembrando o XXII Capítulo Geral (2017), as grandes e permanentes questões que acompanham esse discernimento serão: O que Deus quer que sejamos e o que Ele quer que façamos neste mundo emergente?;

4. Disposição para desenvolver progressivamente uma **metanoia**, ou seja, uma mudança de mentalidade no que entendemos por verdadeira felicidade e sucesso, particularmente na liderança (Mt 5,3-12; Lc 6,20-26). Essa metanoia nos leva a crescer em humildade e solidariedade, a nos libertar interiormente e a viver como pobres em espírito, a ter fome de justiça, a ser compassivos, simples, próximos dos sofredores e dos pobres, puros de coração, sinceros, construtores da paz e da reconciliação. Assim, com esses elementos, Jesus nos introduz em um exercício de liderança que é transformador em três aspectos: integridade pessoal, compaixão pelo outro e a busca da vontade de Deus;

5. Vontade de **servir e "olhar além"**, sabendo que nossas ações têm efeito e que devemos cultivar uma atitude permanente de esperança. Os líderes espirituais de nosso tempo, como o Papa Francisco, nos oferecem uma visão do momento atual, de seus significados e de como nos adaptarmos e nos prepararmos para um futuro diferente, através de uma constante interpelação a partir dos valores e princípios do Evangelho. "A liderança de serviço deve, portanto, ser consciente – não pretensiosa – de que o efeito, que todas as nossas ações têm em nosso entorno, é muito maior do que muitas vezes consideramos e nem sempre se correlaciona com o cargo que ocupamos" (GARCÍA, 2019, p. 15) Daí, a brilhante narrativa de Sharman (2019), quando afirma o valor da liderança "sem cargo", fundamento de todo serviço honesto;

6. Disposição para **abandonar qualquer paralisia na perspectiva da missão**. Como tantos exemplos do Evangelho, a

paralisia, a fadiga e a ansiedade podem corromper nossa alegria, motivação e comprometimento. Em um momento de complexidade, os líderes serviçais são capazes de correr riscos, particularmente aqueles que são essenciais para uma missão e vida frutíferas;

7. Disposição de **viver na perspectiva da bem-aventurança**. Humildade, entrega pessoal, conversão, desprendimento, vulnerabilidade, incompreensão, fracasso e sofrimento podem nos acompanhar em algumas etapas da liderança. Permanecer na adversidade e nos momentos difíceis com uma atitude de resiliência, consciência atenta e senso de fé nos lembram que o Reino requer esforço e fidelidade, mas que contém dentro de si uma promessa de plenitude e esperança.

Um teste da verdade

Ao final dessa reflexão sobre ética e espiritualidade, gostaria de destacar as perguntas que Greenleaf (2021) levanta na definição de liderança de serviço. Sugiro que as deixe ressoar várias vezes dentro de você, porque sua densidade é fundamental para entender se você está acertando ou não no seu caminho:

> A melhor prova, e difícil de realizar, é:
> As pessoas que você serve
> crescem como pessoas?
> À medida que você as serve, elas se tornam
> mais saudáveis
> mais sábias
> mais livres
> mais autônomas,
> mais propensas a se tornarem servidoras?
> E qual é o efeito sobre as pessoas menos privilegiadas na sociedade?
> Elas se beneficiarão ou, pelo menos, não serão mais prejudicadas?

Uma palavra aos caminhantes

Durante a difícil transição do pós-Concílio, o Irmão Basilio Rueda foi uma fonte de inspiração e visão. O Instituto sofreu uma mudança profunda e radical. Sua liderança moral e espiritual, juntamente com seus dons pessoais e profundidade intelectual, fizeram dele uma figura profética e servidora extraordinária. O Irmão Paul Ambrose chegou ao ponto de afirmar:

> Nestes tempos tão difíceis que a Igreja do pós-Concílio está passando, é vital que haja no Instituto um Irmão que saiba viajar no mar agitado de ideias e conduza o barco a um porto seguro, sem mapas de navegação claros, sem pontos de referência fixos. (BRAMBILA, 2016, p. 90)

Hoje, estamos vivendo situações emergentes e complexas. Esta navegação é realizada por Irmãos e leigos, juntos, como família global. Todos unidos, inspirados por nossa tradição espiritual marista, sentimos um profundo chamado para servir e servir primeiro. Vamos cultivar uma rica espiritualidade que nos mergulhe na profundidade da missão e da vida contemporânea para vivê-la a partir do Evangelho. Cresçamos, em tempos de incerteza, apoiados nas virtudes e valores que nos fazem ser e viver como maristas, uma aspiração sempre profética. Aproveitemos a possibilidade de liderar e façamos isso com a paixão de nossa vocação marista, ética e espiritual.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Quais valores e virtudes fundamentais definem você como pessoa em suas diferentes posições de serviço?
2. Como você pode desenvolver sua competência ética e espiritual (ou alguns elementos dela) para responder melhor a um mundo em constante mudança?
3. Quais aspectos você precisa desenvolver para criar uma cultura ética ao seu redor, mais sólida e consistente, e em sintonia com as realidades

contemporâneas?

4. Quais são os principais desafios éticos e espirituais que você experimenta pessoal, social e eclesialmente? De que forma, a partir de sua liderança, você pode dar uma resposta em termos de cuidado, justiça, sustentabilidade, responsabilidade ou visão crítica?
5. Como você pode acrescentar sua espiritualidade na missão ou integrar a missão em sua espiritualidade?

REFERÊNCIAS

ANDERSON, M. H.; SUN, P.Y. Reviewing leadership styles: Overlap and need for a new "full range" theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 76-96, jan. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1111/ijmr.12082. Acesso em: 16 maio 2022.

BENITO-PLAZA, C. Juan XXIII: 200 anécdotas. **Ebookelo**. [s.l.], 2000. *E-book*. Disponível em: https://ww2.ebookelo.com/ebook/14181/juan--xxiii---200-anecdotas. Acesso em: 16 maio 2022.

BENNIS, W. **Dirigir personas es como adiestrar gatos**: Sobre el liderazgo. Madri: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2000.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders**: Strategies for taking charge. Nova York: HarperCollins, 1997.

BRAMBILA, A. Basilio Rueda Guzmán, Irmão Marista da Educação. **FMS Cadernos Maristas**, v. 26, n. 34, p. 87-96, 2016.

CIULLA, J. B. **Ethics, the heart of leadership.** 2. ed. Westport: Praeger, 2004.

CLAWSON, J. G. **Level three leadership**: Getting below the surface. Hoboken: Prentice-

CORTINA, A.; MARTÍNEZ, E. **Ética**. Madri: Ediciones Akal, 1996.

COVEY, S. Servant-leadership from the inside out. *In*: SPEARS, L. C. (ed.), **Insights on leadership**. Hoboken: John Wiley & Sons, 1998, p. xi-xviii.

DAHLIN, S.; SCHROEDER, P. The interaction between servant leadership and organizational culture: an NCAA Division III case study. **Sport, business and management**, v. 12, n. 2, p. 233-249, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1108/SBM-04-2021-0051. Acesso em: 16 maio 2022.

DE PREE, M. **Leading without power**: Finding hope in serving community. Hoboken: Jossey-Bass, 1997.

DONNINI, D. Papa: La relación de gratuidad con Dios nos ayuda a dar gratuitamente. **Vatican News**. Vaticano, 11 de jun. de 2019. Disponível em:https://www.vaticannews.va/es/Papa-francisco/misa-santa-marta/2019-06/Papa-francisco-homilia-misa-santa-marta.html. Acesso em: 16 maio 2022.

EISENBEISS, S. A. Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 5, p. 791-808, out. 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001. Acesso em: 16 maio 2022.

EVA, N. et al. Servant leadership: A systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111-132, fev. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004. Acesso em: 16 maio 2022.

FRANCISCO, Papa. **A lei e a carne**. Meditações matutinas. Vaticano, 31 de out. de 2014. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/cotidie/2014/documents/papa-francesco-cotidie_20141031.html. Acesso em: 16 maio 2022.

FRANCISCO, Papa. **Fratelli Tutti**: Sobre a fraternidade e a amizade social. São Paulo: Paulinas, 2020.

FURET, J.-B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat.** São Paulo: Loyola, 1999.

GARCÍA-RINCÓN DE CASTRO, C. **La buena dirección:** El liderazgo al servicio de las personas y de la sociedad. Madri: Homo Prosocius, 2021. *E-book*.

GARCÍA, C. Abrindo caminho. *In*: ACADEMIA DE LÍDERES UBUNTU. **Construir pontes Ubuntu**: para uma liderança servidora. Everis: Consorcio Ubuntu Building Bridges for Peace, 2019. Disponível em: http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2830/1/Construir%20PontesADoacao.pdf. Acesso em: 16 maio 2022.

GREENLEAF, R. What is servant leadership? **Greenleaf Center for Servant Leadership**. South Orange, 2 de jan. de 2021. https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/Hall, 1999.

HENN, S. K. **Business ethics**: A case study approach. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Água da Rocha**: Espiritualidade marista que brota da tradição de Marcelino Champagnat. Roma: Casa Generalizia, 2007.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Aonde Fores**: Regra de Vida dos Irmãos Maristas. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. Heróis silenciosos que respondem às necessidades emergentes. **Champagnat.org**. Roma, 19 de maio de 2019. Disponível em: https://champagnat.org/pt/herois-silenciosos-que-respondem-as-necessidades-emergentes/. Acesso em: 16 maio 2022.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. Livro narra a luta contra a educação segregacionista no período do apartheid. **Champagnat.org**. Roma, 28 de mar. de 2020. Disponível em: https://champagnat.org/pt/livro-narra-a-luta-conta-a-educacao-segregacionista-no-periodo-do-apartheid/. Acesso em: 16 maio 2022.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Mensagem do XXII Capítulo Geral:** Caminhemos como família global. Roma: Casa Generalizia, 2017.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. Promessa de Fourvière. **Champagnat.org**. Roma, 2016. Disponível em: https://champagnat.org/pt/instituto-marista/promessa-de-fourviere/. Acesso em> 16 de maio de 2022.

JOÃO XXIII, Papa. **El discurso de la luna:** Concílio Vaticano II. Santiago do Chile: INPAS, 2012. 1 vídeo [2:26] Disponível em: https://champagnat.org/pt/instituto-marista/promessa-de-fourviere/. Acesso em: 16 maio 2022.

LANGLOIS, L. **The anatomy of ethical leadership**: To lead our organizations in a conscientious and authentic manner. Athabasca: Athabasca University Press, 2011.

LAWTON, A.; PAÉZ, I. Developing a Framework for ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 130, p. 639-649, 2015.

RAWLS, J. **A theory of justice**. Cambridge: Harvard University Press, 1971/1999.

REBORE, R. **The ethics of educational leadership**. Hoboken: Merrill Prentice Hall, 2001.

RODRÍGUEZ-MATOS, J. M. **La estructura de la administración crítica**: Una interpretación dialéctica. San Juan: Asociación Portoriqueña de Profesores Universitarios, 2001.

RUIZ, L. A. Recuerdos de una oración que unió al mundo. **L´Osservatore Romano**. Vaticano, 26 de mar. de 2021. Disponível em: https://www.osservatoreromano.va/es/news/2021-03/recuerdos-de-una-oracion-que-unio-al-mundo.html. Acesso em: 16 maio 2022.

RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership & Organization Development Journal**, 23(2002), p. 145-157.

RYAN, R. F.; OESTREICH, D. K. **Driving fear out of the workplace**: Creating a high-trust, high performance organization. Hoboken: Jossey-Bass, 1998.

SÁNCHEZ BARBA, E. **Lares de luz:** Cuidamos da vida e geramos nova vida. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2020.

SCHULNER, D. (produtor). **New Amsterdam**. Serie de televisão. NBC, 2018.

SHARMA, R. **El líder que no tenía cargo: Una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa y en la vida**. Barcelona: Debolsillo, 2019. *E-book*.

SHARP PAINE, L. Liderazgo, ética e integridad organizacional: Hacia un nuevo credo. *In*: CARNÉ, D. M. **Raíces éticas del liderazgo**. Pamplona: EUNSA, 2000.

SOCIETAT CATALANA DE GESTIÓ SANITÀRIA. Francesc Torralba, filósofo: "Un líder ético tiene voluntad de servicio, de atención a las personas y autodominio emocional". **Societat Catalana de Gestió Sanitària**. Barcelona, 2021. Disponível em: https://scgs.cat/es/francesc-torralba-filosofo-un-lider-etico-tiene-voluntad-de-servicio-de-atencion-a-las-personas-y-autodominio-emocional/. Acesso em: 16 maio 2022.

SOLOMON, R. **Ethics and leadership**: Working papers. Columbus: Academy of Leadership Press, 1996.

SONNENFELD, A. **Liderazgo ético**: La sabiduría de decidir bien. 3. ed. Madri: Ediciones Encuentro, 2021. *E-book*.

STARRAT, R. J. Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. **Educational Administration Quarterly**, 27(1991), p. 185-202. doi:https://doi.org/10.1177/0013161X91027002005.

THE INTERNATIONAL RAOUL WALLENBERG FOUNDATION. The "Istituto San Leone Magno" of Rome has been officially proclaimed "House of Life". **The International Raoul Wallenberg Foundation**, News. Nova York, 21 de maio de 2019. Disponível em: https://www.raoulwallenberg.net/news/the-istituto-san-leone-magno-of-rome-has-been-officially-proclaimed-house-of-life/. Acesso em: 16 maio 2022.

TORRALBA, F. **La lógica del don**. Madri: Kahf/Luis Vives, 2012.

TORRALBA, F. **No pasar de largo**: La experiencia ética. Barcelona: Prometeus, 2010. *E-book*.

WALTON, J. **Apartheid y Escuelas en Sudafrica**. Entrevista a L. C. Gutierrez, 5 de jan. de 2020. Não publicada.

PARTE V

PERSPECTIVAS DE FORMAÇÃO

CAPÍTULO 21



Formação e formação permanente para um mundo emergente

Ir. Chano Guzmán Moriana
Delegado da Missão da Província de Mediterrânea (2016-2022)

Chris Lowney (2018) conta, em seu livro *Todos somos líderes*, no capítulo 5, no qual descreve sua estratégia para revitalizar a Igreja, a seguinte anedota que eu resumo:

> Em mais de uma ocasião, como passageiro, eu voei sobre os Alpes e seus majestosos picos me causam arrepios [...] e que aconteceria se eu fosse largado no meio dos pântanos alpinos durante uma tempestade de neve? Teria eu coragem suficiente para seguir em frente [...] ou eu me deitaria depois de alguns passos para esperar a morte? Isso, nos dizem, é mais ou menos o dilema que enfrentou um pelotão militar durante a Primeira Guerra Mundial. Enviados em uma breve missão de reconhecimento em terreno alpino, estes soldados ficaram envolvidos em uma tempestade de neve imprevista que durou dois dias; estavam perdidos, congelados, aterrorizados e carentes de quase tudo o que precisavam para sobreviver.
>
> Quase tudo, exceto um mapa. Mas não conseguiam determinar facilmente onde estavam. Os turistas que se perdem em Manhattan podem se orientar por placas sinalizadoras de rua [...], mas os Alpes não estão sinalizados. Os soldados sabiam que estavam em uma montanha, e que as montanhas se estendem em todas as direções. No entanto, embora não conseguissem localizar exatamente o ponto onde estavam, a promessa de um caminho a percorrer representada pelo mapa lhes deu confiança. Especularam quais poderiam ser suas coordenadas e se moveram na direção que parecia mais viável. Encontraram obstáculos e becos sem saída, redefiniram sua rota, à medida que iam avançando, e acabaram se salvando.
>
> Esta história ainda é lembrada hoje, não menos importante por seu final irônico. De onde era o mapa que ajudou os soldados a saírem dos Alpes? Não era um mapa dos Alpes, mas dos Pirineus; eles só se deram conta disso uma vez que estavam seguros.

Em todas as nossas unidades administrativas, ao longo da história, foram definidas várias políticas de formação que foram fundamentais para o avanço das províncias. Os planos estabelecidos serviram como um guia para que soubéssemos como caminhar pela evolução montanhosa de nossa história e nos ofereceram objetivos e conteúdos comuns e a consciência compartilhada de manter vivo o sonho de Champagnat.

Introdução

Todos os nossos documentos maristas estão repletos de referências à importância da formação, um dos pilares sobre os quais se constrói o presente e o futuro de nossa vida e missão como Maristas de Champagnat.

O próprio Marcelino concentrou seus esforços na formação humana e espiritual de seus discípulos, tanto nos primeiros anos em La Valla, como em l'Hermitage que, desde o momento de sua construção, se tornaria um verdadeiro centro de formação para os Irmãos (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2003, n. 15)[1]. E no desenvolvimento posterior de nossa história, os verões de formação, as lições práticas dos Irmãos diretores para os professores noviços[2] (Irmãos Maristas, 1853), os planos de formação inicial e permanente, os cursos de especialização para os responsáveis das áreas e uma infinidade de ações formativas (esse também "pão caseiro, rico e abundante que alimentou e continuará alimentando muitas gerações" (SÁNCHEZ BARBA, 2020, p. 18) que serviram para melhorar a formação dos Irmãos e leigos maristas.

O XXII Capítulo Geral (2017) nos chamou para conhecer em profundidade nosso mundo em contínua transformação. Um mundo que está sendo definido por quatro de suas principais características: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Isso força os líderes de hoje a lidar com a hiperconectividade, a globalização da economia, da saúde, das questões políticas, a impossibilidade de controlar os fluxos e canais de informação e comunicação, a interconexão de pessoas, sistemas, recursos e geografias (POZNYNEK, 2015).

Esta situação nos coloca diante de um cenário tão desafiador quanto aquele que Marcelino enfrentou em seu tempo. E todos nós somos solicitados a colocar em prática os meios para promover a liderança servidora no Instituto, na crença de que *todos somos líderes.* "Neste mundo em rápida mudança, só cumpriremos nossa missão se uma massa crítica de nós responder à vocação de liderança que nos foi dada no batismo" (LOWNEY, 2018).

Oferecemos em seguida algumas reflexões sobre que formação precisamos promover para fortalecer nossa liderança servidora e profética, em qual formato estamos trabalhando atualmente, e a importância de nossa formação durante a vida.

I. Que formação?

Há muitos estudos que tentam analisar como o mercado de trabalho irá evoluir nos próximos anos, e há uma proliferação de listas de habilidades que serão necessárias neste mercado, agora chamado de pós-Covid, devido à influência óbvia da pandemia sobre ele. O *Informe sobre o futuro dos empregos* do Fórum Econômico Mundial (2018) apresenta os resultados de seu estudo, destacando toda uma gama de habilidades pessoais que devem ser promovidas, nos próximos anos, a fim de responder às exigências do mercado de trabalho. Elas são as seguintes:

1. Pensamento analítico e de inovação;
2. Aprendizado ativo e estratégico;
3. Solução de problemas complexos;
4. Pensamento crítico;
5. Criatividade, originalidade e iniciativa;
6. Liderança e influência social;
7. Uso da tecnologia;
8. Design e programação de tecnologia;
9. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade;
10. Raciocínio e solução de problemas[3].

De fato, em um mundo VICA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) (VUCA em inglês) como aquele em que vivemos, a demanda por formação nestas habilidades será necessária se quisermos ter uma liderança consistente. Mas que características deveriam ter, além de nossa formação como líderes maristas? Como deveria ser nossa formação?

1. Que entenda que TODOS SOMOS LÍDERES

Há liderança natural em muitas pessoas, mas todos nós somos chamados a exercer liderança servidora e profética em nosso ambiente. Não é apenas a tarefa daqueles que assumem responsabilidades ou cargos por um tempo.

2. Que desenvolva o SENTIDO DE COMUNIDADE

Nossa vida e missão partem de um compromisso pessoal, mas aceitando que há valor para mim além de mim. O senso de comunidade nos faz lembrar que:

> Há desafios de missão aos quais não posso responder sozinho, há algo que eu preciso dos outros para desenvolver aquilo para o qual fui criado. [...] é se estamos prontos para **fazer parte de algo maior** do que nós mesmos. (VILLANUEVA, 2019)

3. Que seja "COMPETENCIAL"

> Todas as pessoas com responsabilidade gerencial ou capacidade de liderança devem ajudar, e acompanhar toda a nossa organização, a aprender a aprender, a desaprender, a inovar, a colaborar, a desenvolver todo o seu talento e a empregar suas habilidades pessoais, técnicas, relacionais e digitais.[4] (CULTURAPRENDIZAJE, 2020)

4. Que seja EXPERIENCIAL

> Aprender já não é mais armazenar quilos de conhecimento para acumular reconhecimento externo. Aprender, agora, é integrar os fluxos de conhecimento emergentes em sua vida diária, com uma mentalidade transdisciplinar. 70% do aprendizado é adquirido por experiência, experimentação e reflexão, 20%, do trabalho com outros e os 10% finais, do treinamento formal. (CAÑIGUERAL BAGÓ, 2020)

5. Que ative a INTELIGÊNCIA COLETIVA

E isto acontece quando trabalhamos de forma cooperativa e mais participativa. Seremos capazes de enfrentar os problemas atuais e antecipar desafios futuros, compartilhando e aproveitando o conhecimento e a experiência que acumulamos em nossa história pessoal e comunitária.

6. Que atraia e promova o TALENTO

> O melhor talento é aquele que vive com a humildade de sempre aprender. A combinação de propósito consistente e talento é uma combinação vencedora. [...] O talento é forjado pelo aprendizado e pela desaprendizagem. [...] O talento atrai o talento e a mediocridade atrai a mediocridade. (MARCET, 2019)

Ao longo de sua história, nossa Instituição tem atraído muitos talentos. Marcelino, como outros grandes fundadores, teve esta poderosa capacidade de ajudar seus seguidores a crescerem em talento e se tornarem líderes.

7. Que seja MULTIPLICADORA

É nossa tarefa multiplicar os poços de onde extrair a água que saciará para sempre a sede de tantos que pedem, como a samaritana, "Senhor, dá-me esta água para que eu nunca mais tenha sede" (Jo 4,15). É nossa tarefa buscar um efeito multiplicador, formando e inspirando pessoas que, por sua vez, acompanhem, incentivem e motivem outras pessoas e equipes.

8. Que promova a capacidade de ADAPTAR-SE A MUDANÇAS

"Um mundo em constante mudança nos obriga não apenas a nos adaptarmos e sermos flexíveis, mas também a enfrentar questões fundamentais sobre nossa identidade" (LOWNEY, 2013, p. 29). E nossa mudança só será possível se ela for assumida individualmente. O compromisso pessoal não pode ser substituído porque ninguém pode aprender e desaprender por outrem (MARCET, 2018).

9. Que favoreça a MENTORIA e o ACOMPANHAMENTO

A decisão de Marcelino de compartilhar sua vida com os dois primeiros jovens em La Valla, em 1817, teve um impacto profundo e duradouro não apenas nos Irmãos de seu tempo, mas também nos líderes maristas que o seguiram. Hoje todo o processo de crescimento de nossos líderes, de seu relacionamento com eles mesmos, com o mundo e com Deus, deve ser acompanhado. E, ao mesmo tempo, poderão exercer seu papel de mentores com outros líderes em formação.

10. Que tenha foco na RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Muito do conteúdo deveria estar ligado à resolução de problemas reais e à resolução de problemas complexos com pensamento crítico e criatividade.

11. Que, ao invés de dar respostas, GERE BOAS PERGUNTAS

Desde a maiêutica de Sócrates, conhecemos o poder educador e transformador das perguntas. Uma habilidade fundamental dos líderes é ser bons questionadores, saber fazer perguntas essenciais muito bem.

12. Que incentive o diálogo entre CARISMA, GESTÃO E MISSÃO

Carisma, gestão e missão devem estar em constante diálogo com diretrizes para a avaliação e desenvolvimento de novas habilidades que facilitem a adesão a Jesus e seu Evangelho, a fim de que seja dominante em nossa instituição. Desta forma, seremos profetas de um novo mundo[5] (SUBCOMISIÓN DE DIRECTIVOS MARISTAS DE AMÉRICA, 2009).

II. Em que formato?

Qualquer planejamento de formação deve sempre levar em conta os seguintes níveis: local, provincial, nacional, regional e institucional. Limitarmo-nos apenas ao nível local ou provincial desperdiça as sinergias que nós, como países e regiões, viemos gerando nos últimos anos.

Temos histórias de sucesso muito concretas na área de treinamento, em várias partes do mundo, que deixam claro que juntos somos capazes de realizar grandes projetos e trazer melhorias e mudanças significativas em nossas províncias, países e regiões. Aqui temos dois exemplos:

a. Centro Marista Internacional de Nairóbi (MIC)

Fundado em 1986, no Quênia, para responder à necessidade urgente de dar uma formação sólida a nossos jovens Irmãos na África. Durante estes anos de existência, tornou-se um ponto de referência para a vida marista neste continente. Centenas de Irmãos completaram o programa de formação de 4 anos, oferecido a eles, e um bom número deles ocupa cargos de responsabilidade, animação e governo em suas respectivas províncias.

b. Conferência Marista Espanhola (CME)

A reestruturação das províncias maristas presentes na Espanha levou Compostela, Ibérica, L'Hermitage e Mediterrânea a formar um agrupamento chamado Conferência Marista Espanhola. O objetivo essencial da CME era atender aos interesses comuns das províncias membros: reforçar o sentido de coesão nas províncias, facilitar a colaboração com a Igreja na Espanha, favorecer a solidariedade interprovincial, promover a coordenação e o apoio mútuo em vários campos.

É interessante notar que a formação patrocinada pela CME tem sido de grande importância para as províncias. De 2005 até hoje, quase 2.500 pessoas participaram de cursos de formação interprovinciais, de vários tipos e durações, seguindo o Projeto Geral de Formação Marista elaborado conjuntamente pelas quatro províncias presentes na Espanha. Isto tem sido um importante impulso para o crescimento pessoal de educadores e Irmãos, e para a implementação e colocação em prática de projetos de inovação educacional e pastoral em nossas obras. Da mesma forma, muitos grupos de trabalho interprovinciais foram criados, produziram diretrizes, materiais para uso comum (como o lema anual) e reflexões sobre temas de missão.

Desde setembro de 2020, com a criação da MRE[6] (Marist Region of Europe), o trabalho conjunto em formação está incluído na nova região.

Diversos formatos

O tempo de confinamento, que vivemos no último ano, nos obrigou a procurar soluções criativas em todos os nossos trabalhos educacionais que, de um dia para o outro, tiveram que ser fechados para evitar a proliferação de contágios. E o mesmo aconteceu com uma infinidade de ações formativas e outros tipos de projetos em toda a geografia marista, que foram obrigados a ser adiados ou cancelados por razões óbvias.

O diferente desenvolvimento e implementação de meios tecnológicos nos países do mundo fez com que a defasagem digital, já muito acentuada em áreas menos desenvolvidas, tenha aumentado nos países com um nível de riqueza menor. Portanto, falar da transição da presença para a não-presença, em ações de educação e treinamento baseadas no uso de meios tecnológicos não corresponde à realidade, visto que não foi possível fazer isso de forma generalizada em todas as obras e projetos em nossas províncias.

No entanto, é um sentimento geral que o uso da mídia digital para reuniões de conselho e equipe, para reuniões específicas entre comunidades e grupos nas províncias, para monitorar projetos e trabalhos à distância, para acompanhamento pessoal e grupal chegou para ficar. E num futuro não muito distante, poderemos ver que muitas de nossas atividades regulares envolverão indivíduos ou grupos em um formato não presencial. A melhoria das redes de comunicação nos países permitirá um uso, cada vez mais difundido, dos meios digitais.

De nossa parte, o sucesso de tantos cursos de formação, especialmente aqueles organizados em bases provinciais e interprovinciais, reside precisamente na oportunidade propiciada aos participantes de compartilhar sua vida e missão, uns com os outros, por períodos de certa duração. Optar por formatos não presenciais, para aprofundar a formação de nossos líderes, deve ser feito como um complemento aos intensos momentos de trabalho presencial ou em situações urgentes como a vivida durante o confinamento devido à COVID-19.

A seguir, uma lista simples de formatos ou ferramentas formais e informais que estamos usando ou poderíamos usar para aprofundar o treinamento de nossos líderes e para facilitar uma vida ativa de aprendizagem:

1. Microaprendizagem: leitura de blogs, conferências tipo TED, utilização de uma nova ferramenta, audição de podcasts etc.;
2. Leitura e autoaprendizagem;

3. Leitura de resumos de livros;
4. Preparação de palestras sobre vários tópicos;
5. Realização de trabalhos de pesquisa;
6. Proposta e intercâmbio de boas práticas;
7. Escritos de ensaios e livros[7];
8. Conversas formativas em reuniões regulares (de comunidades, chefes de equipe, diretores, coordenadores de obras, fraternidades maristas, etc);
9. Participação em conferências sobre diversos temas;
10. Oficinas formativas de diferentes cargas horárias;
11. Participação em jornadas temáticas provinciais;
12. Participação em mesas redondas, debates, diálogos, programas de rádio,etc.;
13. Visitas, intercâmbios e cursos de formação (estágios);
14. Cursos de formação presencial de longo prazo: organização própria com caráter provincial, interprovincial ou regional;
15. Cursos de formação presencial: organizados por outras instituições ou associações do setor e abertos à participação de outras instituições;
16. Estudos oficiais em universidades e centros de especialização;
17. MOOCs, Webinars, celebrações e congressos temáticos transmitidos on-line;
18. Acompanhamento dos autores através de suas transmissões em plataformas de vídeo (YouTube,Vimeo), blogs ou publicações periódicas;
19. Escuta de livros-áudio, programas de rádio específicos, gravações, etc.;
20. Formação para o tempo livre;
21. Intercâmbio regular com outros líderes em seu campo de trabalho ou missão;
22. Acompanhamento de jovens, novos educadores, outros líderes;
23. Participação em processos de mentoria;
24. Experiências em comunidades de prática[8] e redes de aprendizagem.

As Equipes Provinciais de Recursos Humanos serão um elemento importante na promoção de planos de detecção e acompanhamento de líderes. Da mesma forma, são figuras-chave na implementação de plataformas de *e-learning* – como as já utilizadas em algumas unidades administrativas – e no favorecimento da democratização do uso dos diferentes formatos.

III Aprendizagem ao longo da vida

O quarto ODS (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável) da Agenda 2030, aprovado em 2015 pela ONU, já inclui, quando se fala em alcançar uma educação de qualidade como base para melhorar a vida das pessoas, o desejo de "promover oportunidades de aprendizagem contínua para todos"[9].

A formação ou é contínua ("em todos os sentidos, em todos os momentos e em todos os lugares", CAÑIGUERAL, 2020, p. 167) ou permanecerá limitada a períodos específicos de nossa vida, possivelmente aqueles em que tivemos alguma responsabilidade ou posição, e fechará a possibilidade de continuar crescendo e nos adaptando às exigências que os jovens e o mundo de hoje nos pedem.

Há muitas maneiras de continuarmos nos atualizando, mas o importante é que todos nós, Irmãos e Leigos, conscientes de que somos chamados a exercer a liderança em nosso ambiente, nos ajudemos a criar espaços comuns de formação, tanto inicial quanto permanente, que possibilitem o mesmo processo de crescimento na fé e um projeto de missão comum. Somos uma família carismática, e o trabalho em equipe faz crescer todas as potencialidades do carisma (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017, p. 18).

Três elementos que gostaríamos de destacar:

1. O cuidado dos ex-gerentes ou dos responsáveis por obras, equipes e projetos

Temos conhecimento do projeto lançado, há algum tempo, pela Província Marista Ibérica intitulado *El líder más allá de la función* (O líder além de seu cargo). Nele, de forma bastante prática, se estabelece uma estratégia para assegurar que os diretores que terminam um período de serviço sejam devidamente acompanhados no processo de integração em sua nova situação e que possam assumir novas formas de liderança.

> Devemos cuidar deste processo de modo que as pessoas que passam por esta situação, se sintam acolhidas no coração do trabalho educativo e da própria Instituição, que lhes agradece sua dedicação e generosidade. Por outro lado, é importante aproveitar seu capital humano, seu conhecimento acumulado e seu compromisso com a vida marista como elementos que podem enriquecer o grupo de educadores. Após um período de exercício de liderança em um papel responsável, esses líderes podem se sentir chamados a desempenhar um papel importante na obra em que trabalham, no coração da comunidade cristã marista de referência ou na estrutura provincial, onde podem continuar a exercer uma liderança positiva e comprometida. (PROVÍNCIA IBÉRICA, 2017, p. 20)

2. Uma cultura de aprendizagem

Quando as pessoas aprendem, nossas instituições também aprendem. Quando as pessoas crescem, as instituições crescem. O estabelecimento de uma cultura de aprendizagem contínua nos dará a oportunidade de aprender e crescer juntos.

A iniciativa espanhola CulturAprendizaje (www.culturaprendizaje.org/), que surgiu neste tempo de pandemia, propõe aderir a um manifesto para uma cultura de aprendizagem e entende isto como um eixo estratégico para organizações inteligentes.

> Nesta situação de tanta incerteza, muitas organizações, que antes costumavam competir, estão dedicando recursos para colaborar, inovando em modelos organizacionais mais líquidos e as pessoas estão demonstrando níveis de comprometimento e atitude sem precedentes. Mas isso não é suficiente. A sociedade como um todo, e as organizações em particular, são obrigadas a incorporar a aprendizagem como parte central de sua estratégia, valores e processos de trabalho, entendendo que a aprendizagem é parte dela, não apenas para superar esta situação atual, mas também para antecipar futuros desafios. [...] Somos todos responsáveis por garantir que, uma vez terminada esta crise, nossas organizações se tornem mais inteligentes. Vimos, por exemplo, que em muito pouco tempo, para algumas pessoas e organizações, foi possível o teletrabalho e algumas das barreiras à transformação digital foram superadas. Temos, portanto, uma grande responsabilidade de manter vivo este legado. Uma organização ou uma sociedade que não aprende está fadada a desaparecer. As pessoas em funções de liderança, como responsáveis pela gestão do patrimônio de suas organizações, têm um papel decisivo a desempenhar para garantir sua capacidade de aprendizagem e transformação. (CULTURAPRENDIZAJE, 2020)

E isso nos lembra que hoje, mais do que nunca, devemos aprender com o que aconteceu, valorizando a inteligência coletiva das organizações para criar, através da aprendizagem e do conhecimento, uma nova realidade.

3. Aprendizagem de idiomas

Conhecer outra língua nos permite não apenas nos comunicarmos, mas também compreender como outras pessoas pensam e como suas culturas são estruturadas.

O XXII Capítulo Geral (2017) propôs a todo o mundo marista o desafio de caminhar como uma Família Carismática Global. E certamente, em mais de uma vez, você testemunhou situações em que pessoas da mes-

ma família, a nossa, não foram capazes de compartilhar o mínimo devido à dificuldade de se expressar em outros idiomas.

Como uma família espalhada por mais de oitenta países do mundo, temos a responsabilidade de facilitar a comunicação entre todos nós. E, de fato, a dificuldade de aprender a dominar uma língua muitas vezes nos afasta do desafio de estudá-la e praticá-la. Saber se expressar em pelo menos uma das línguas oficiais do Instituto (francês, inglês, português e espanhol), além da própria língua, seria sem dúvida uma ferramenta que facilitaria as relações interprovinciais e inter-regionais. E se a expressão oral é complicada, vamos pelo menos nos concentrar na compreensão da outra língua. Este conhecimento permitiria encontros nos quais cada um poderia se expressar em sua própria língua e ser compreendido pelos outros.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Que ideias deste capítulo lhe pareceram novas ou lhe chamaram a atenção?
2. Você está convencido de que a formação é tão importante para os líderes?
3. Estamos todos chamados a ser líderes maristas, ou somente aqueles que sentem um chamado especial de Deus?
4. Você já teve alguma experiência de acompanhamento ou de mentoria?
5. Qual dentre os formatos propostos, você costuma utilizar com mais frequência?
6. Que vantagens você encontra na formação presencial em confronto com a não presencial?
7. Você pensa que a "comunidade como formadora", como lugar de prática de valores, estilos e conhecimentos é um formato válido?
8. Em sua unidade administrativa, você sente que os antigos diretores, responsáveis de obras, equipes ou projetos são cuidados?

REFERÊNCIAS

CAÑIGUERAL BAGÓ, A. **El trabajo ya no es lo que era**: Nuevas formas de trabajar, otras maneras de vivir. Londres: Penguin Random House, 2020.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. Guia das Escolas para o uso dos Pequenos Irmãos de Maria redigido segundo as Regras e as Instruções do padre Champagnat, fundador deste Instituto. *In*: SILVEIRA, L. (org.). **II Capítulo Geral do Instituto dos Irmãos de Maria**: 1852-1853-1854. Belo Horizonte: Centro de Estudos Maristas, 1994.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Missão educativa marista**: um projeto para nosso tempo. São Paulo: SIMAR, 2000.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Ser marista leigo**: Orientações para acompanhar processos vocacionais e propor itinerários formativos. Roma: Casa General, 2017.

LOWNEY, C. **Todos somos líderes**: Cómo revitalizar la Iglesia católica. Buenos Aires: Granica, 2018. *E-book*.

LOWNEY, C. **Vivir heroicamente**. Buenos Aires: Granica, 2013. *E-book*.

MARCET, X. El cambio no es la tecnología. **Xavier Marcet**. Barcelona, 31 de mar. de 2019. Disponível em: http://www.xaviermarcet.com/2019/03/el-cambio-no-es-la-tecnologia.html. Acesso em: 16 maio 2022.

MARCET, X. Treinta notas sobre el talento. **Sintetia**. Barcelona, 27 de jun. de 2019. Disponível em: https://www.sintetia.com/30-notas-sobre-el-talento/. Acesso em: 16 maio 2022.

POCZYNEK, J. A. The VUCA World: 13 Hypothesis for Leaders. **Linkedin**. [s.l.], 15 de out. de 2015. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/vuca-world-13-hypothesis-leaders-jan-a-poczynek. Acesso em: 16 maio 2022.

PRICE, D. La pereza no existe. **Human Parts**. [s.l.], 23 de mar. de 2018. Disponível em: https://humanparts.medium.com/laziness-does-not-exist-3af27e312d01. Acesso em: 16 maio 2022.

PROVÍNCIA IBÉRICA. Consejo de Obras Educativas Maristas. **Plan Provincial de líderes maristas para la misión.** Madrid: Sal Terrae, 2017.

SÁNCHEZ BARBA, E. **Lares de luz:** Cuidamos da vida e geramos nova vida. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2020.

SUBCOMISIÓN DE DIRECTIVOS MARISTAS DE AMÉRICA. **El Director y su gestión al servicio de la Misión**: orientaciones para la formación de los directivos en la América Marista. Santiago: FTD, 2014. Disponível em: https://www.scribd.com/document/379694566/El-Director-y-Su-Gestion-Al-Servicio-de-La-Mision. Acesso em: 16 maio 2022.

VILLANUEVA, D. Ser parte de algo mayor. **Jesuit Network**. [s.l.], 3 de jul. de 2019. Disponível em: https://jesuit.network/es/ser-parte-de-algo-mayor/. Acesso em: 16 maio 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2018. **Weforum.org**, 17 de set. de 2018. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018. Acesso em: 16 maio 2022.

Notas

[1] *Missão educativa marista,* n. 15:"Na medida do possível e de acordo com as exigências legais, Marcelino ofereceu a seus discípulos uma formação humana, espiritual inicial e contínua, prestando especial atenção ao seu desenvolvimento intelectual e pedagógico. O Hermitage, portanto, pode ser considerado como o cadinho da pedagogia Marista."

[2] Irmãos Maristas. (1853). (Capítulo XVIII) Formação a ser dada pelo Irmão diretor aos professores noviços no início: encorajamento, paciência, aulas práticas, advertências especiais. Em *Guia do Professor.* Instituto dos Irmãos Maristas.

[3] Tradução retirada de https://www.womennow.es/es/noticia/habilidades-encontrar-trabajo-tras-pandemia/

[4] Culturaprendizaje (2020). *Por una nueva cultura de aprendizaje.* Em: http://www.culturaprendizaje.org.

[5] Varona, M. G. (2009). Convocatória à formação de um líder desde a espiritualidade, Anexo 2, p. 99. Profecia é aquele dom de Deus que permite aos crentes e às instituições situar-se na sua vontade e adaptar seus critérios, organização e funcionamento ao que é interpretado como uma expressão dessa vontade.

[6] Marist Region of Europe (MRE). Mais informações em https://champagnat.eu/

[7] Albert Cañigueral (2020) disse: "Escrevo não porque sei muito, mas porque é a melhor maneira de continuar aprendendo" (p. 10). Em outras palavras, escrever ensaios e livros é outra forma de continuar a aprender.

[8] Saiba mais: https://www.chausa.org/publications/health-progress/article/september-october-2011/servant-leadership-the-way-forward-

[9] Saiba mais: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/

CAPÍTULO 22



Ir. Evilazio Francisco Borges Teixeira
Reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS



Ir. Manuir José Mentges
Vice-Reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS

A educação superior marista na perspectiva do serviço

1. Introdução

Na obra *A Tempestade,* de Shakespeare (2002), as palavras são proferidas por Próspero, no capítulo X. Ele está preso. Miranda, sua filha, e Fernando, filho do rei de Nápoles, então conversam com ele. Recorda-nos que somos feitos do mesmo material usado para tecer nossos sonhos; somos o que sonhamos ser. A identidade é definida mais pelos nossos projetos do que por nossas realizações, mais pelos sonhos do que pela nossa realidade.

A Congregação para a Educação Católica, com o intuito de celebrar o quinquagésimo aniversário da Declaração *Gravissimum Educationis* e o vigésimo quinto aniversário da Constituição Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*, lança um *Instrumentum laboris: Educar hoje e amanhã: uma paixão que se renova* (CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA, 2014). Já na sua introdução enfatiza o fato de que vivemos uma "emergência educativa" e nos convida a amadurecer individualmente na construção do bem comum. A *Gravissimum Educationis* refere que as universidades devem estar a serviço da sociedade, não somente da Igreja, e devem brilhar não pela sua quantidade, mas, sobretudo, pela sua qualidade e dedicação à ciência (CONCÍLIO VATICANO II, 1965, n. 10).

Nessa mesma direção, a Constituição Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (JOÃO PAULO II, 1990) apresenta a universidade católica como instrumento privilegiado para chegar à verdade e, como universidade, não pode se eximir daquilo que é próprio a uma instituição acadêmica, ou seja, ensino e pesquisa. Enquanto católica, a universidade deve ter uma inspiração cristã não apenas por parte dos indivíduos, mas também da comunidade universitária como tal. Isso pressupõe que o patrimônio espiritual cristão dialoga com o patrimônio cultural e com os avanços da ciência, proporcionando uma experiência de aprendizagem que integra pesquisa, pensamento e vida.

Segundo o instrumento de trabalho *Educar hoje e amanhã: uma paixão que se renova* (CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA, 2014), "a educação à vida, ao desenvolvimento cultural, à formação

profissional, ao empenho do bem comum representam uma ocasião e uma oportunidade para compreender o presente e para imaginar o futuro da sociedade e da humanidade".

Na espinha dorsal da proposta marista está presente o lema "Educar é uma obra de amor". Ora, quem ama cuida. O ser humano é, por sua natureza e essência, um ser de cuidado. Sente a predisposição de cuidar e a necessidade de ser ele também cuidado. O mesmo acontece com o amor. Todos necessitamos amar e sermos amados. Outros princípios presentes na ação educativa Marista que herdamos do Fundador, por exemplo, remonta à ideia de uma educação baseada nos princípios do afeto, ambiente de família, integralidade na educação. Para Marcelino Champagnat, todo educador cuidadoso deve empenhar-se para formar o espírito dos seus alunos e fazer da educação um serviço. Nenhum educador alcança plena ação educativa se não plasmar em seus educandos uma plena e real disponibilidade ao serviço dos outros, ou seja, "o verdadeiro serviço da educação é a educação ao serviço" (PACTO EDUCATIVO GLOBAL, 2020, p. 17).

Quando falamos no cotidiano das nossas instituições de educação básica ou de educação superior, não podemos esquecer algumas características peculiares que devem impregnar a nossa prática educativa em todos os níveis, como a pedagogia da presença, mais diálogo do que autoridade; a pedagogia da simplicidade, na qual os dons de cada um são colocados a serviço; a pedagogia do trabalho e da constância como um elemento importante para chegarmos a bons resultados e plenitude da vida.

Por meio do serviço e do trabalho criativo, devemos prover aos nossos estudantes, bem como a toda a comunidade acadêmica, exemplos de esperança, solidariedade, responsabilidade, liberdade, justiça, consciência crítica, interioridade, reconciliação e paz, que contribuam na busca pelo sentido da vida. Esse constitui um grande desafio para todos nós e deve estar presente na nossa cotidianidade, ou seja, na ordinariedade do dia a dia da universidade. No contexto da vida, os valores são mais vividos do que afirmados e têm a ver com a qualidade das relações interpessoais. Exis-

tem determinadas qualidades que a universidade deve saber exprimir, assim como apresenta o documento *Educar hoje e amanhã: uma paixão que nos renova* (CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA, 2014):

a. respeito pela dignidade de cada pessoa e pela sua unicidade;
b. oportunidade aos jovens para que possam crescer e desenvolver as próprias capacidades e talentos;
c. atenção equilibrada aos aspectos cognitivos, afetivos, sociais, profissionais, éticos, espirituais;
d. clima de cooperação e solidariedade;
e. promoção da pesquisa científica como empenho rigoroso em relação à verdade, reconhecendo os limites do conhecimento humano, mas com abertura da mente e do coração;
f. respeito pelas ideias, capacidade de discutir e colaborar num espírito de liberdade.

2. Desafio para a universidade contemporânea

As primeiras universidades no mundo, pelo menos na perspectiva ocidental, nascem sob o "guarda-chuva" da Igreja Católica, como bem expressa a Constituição Apostólica sobre as Universidades Católicas já na sua introdução (JOÃO PAULO II, 1990). No século IX, a universidade surge para formação de monges e, posteriormente, nos séculos XI e XII, surgem escolas episcopais, centros de educação e centros docentes para onde são enviados estudantes de toda a Europa. Da fusão da escola episcopal com a monacal, surge a Universidade de Bologna, na Itália, a primeira a ser criada no mundo ocidental, em 1158. O mesmo acontece na França: a Universidade Sorbonne surge a partir da escola episcopal da Catedral de Notre Dame. Embora constitua uma instituição milenar, e que tenha passado por mudanças substanciais ao longo dos anos, a universidade é ainda chamada a renovar-se continuamente.

A universidade só envelhece quando os que nela atuam acreditam que o que fazem é perfeito e que basta reproduzir o passado. O grande

desafio para as universidades continua sendo a formação humana integral, com o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação profissional. Para tanto, são necessários docentes qualificados e comprometidos na busca do saber como o melhor serviço que se pode prestar à humanidade. Diante de um perfil de estudante culturalmente diferente, com uma gama imensa de informação, conectado ao mundo por redes sociais, e que não aceita simplesmente reproduzir os cânones do passado, o docente é convidado à prática de duas virtudes pedagógicas importantes: a inquietação positiva, que move o professor a ser melhor a cada aula, educando e preparando seu estudante da forma mais favorável possível, e a virtude da humildade, o professor não sabe tudo, pois ninguém saberá tudo o que pode ser sabido.

O desafio permanece para as universidades: fazer ciência com racionalidade verdadeira, sem perder seu fundamento humanista que sempre a caracterizou. Esse equilíbrio deve permanecer nas universidades por meio do da reflexão e da autocrítica em relação à sua atuação, em contínuo alinhamento com as demandas da sociedade, sem a perda de seus valores e princípios. Estamos na iminência de pensarmos um novo humanismo, que possua como princípio uma educação para um "novo pensamento capaz de unir diversidade e unidade, igualdade e liberdade, identidade e alteridade" (Pacto Educativo Global, 2020, p. 11).

Boaventura de Souza Santos (2005, p. 8-9), em sua obra sobre a Universidade no Século XXI, fala de uma crise tríplice. A primeira é aquela que o autor chama de crise de hegemonia entre as funções tradicionais da universidade e as funções que lhe foram atribuídas ao longo do século XX, ou seja, de um lado a produção de alta cultura necessária para a formação das elites, desde a sua origem na Idade Média europeia, e de outro, a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, úteis para a formação de mão de obra qualificada exigida pela lógica de desenvolvimento capitalista. A crise hegemônica se dá pelo fato de que a universidade deixa de ser única no domínio do ensino superior e na produção de pesquisa.

A segunda crise é a de legitimidade: a universidade deixa de ser uma instituição consensual devido à hierarquização dos saberes especializados e, sobretudo, devido às restrições de acesso e às reivindicações de igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares. Por fim, uma terceira crise tem a ver com a dimensão institucional da universidade, que gira entre a reivindicação de sua autonomia, quanto à definição dos seus valores e objetivos, e a pressão crescente de submeter a universidade a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou responsabilidade social. Na visão de Boaventura de Souza Santos (2005, p. 17), a "opção foi pela mercadorização da universidade".

A universidade é chamada a ir além dessa lógica tecnocrata e econômica. Segundo Susin:

> (...) disso decorre a tensão mais ou menos aberta e conflituosa entre o tradicional ideal humanista e a realidade do mercado que assombra e transforma todo o ideal em idealismo de verniz sem eficácia, algo típico do romantismo que afunda na tragédia da impossibilidade de conciliar a pureza do ideal com a crueza do real. (2004, p. 81)

3. Contexto de incerteza

O início deste século trouxe uma velha aspiração, aquela de que os complexos problemas que assolam a humanidade podem ser resolvidos por meio da educação, de modo especial, pelas instituições de educação superior (TEIXEIRA; AUDY, 2006, p. 102). Vivemos um período de transição e, de certo modo, segundo Emmanuel Wallerstein (2001), trata-se também de um tempo de perturbação e incertezas, que exigirá muita criatividade em prol da construção de uma boa sociedade.

Talvez três imagens possam contribuir para compreensão do período no qual estamos inseridos. A primeira é a da luz sintetizada na utopia da razão forte, evocando o princípio inspirado na modernidade; dominar e

explicar tudo com a luz da razão. O ser humano dono do próprio destino. A potência da razão se expressa plenamente. A realidade como um todo. É isso que torna as ideologias violentas. A ideia de totalidade se torna totalitarismo. Da luz ao crepúsculo. A segunda poderia ser a imagem da noite, tempo de abandono das esperanças, tempo de desencanto. É tempo de naufrágio e de quebra. A doença mental é a indiferença; diante do viver e menos humano. Multidões de solidões, o outro como um estrangeiro moral. Uma terceira imagem é a da aurora, que representaria o reverso do desencanto. Nostalgia de completa justiça; nostalgia do outro. Aqui se coloca a urgência de encontrar sentido além do naufrágio, como horizonte do outro. Redescoberta do outro em toda a sua concretude. Numa discussão que seja de abrangência global, não podemos separar o conhecimento da ética e a dimensão moralizadora de qualquer sistema educativo e político.

Uma analogia presente num texto inspirado de José Tolentino de Mendonça. Diz ele:

> Mudanças e rupturas culturais aconteceram. Na orientação das nossas viagens, deixamos de recorrer à bússola e passamos a utilizar o radar. Isso significa o que? Significa que não estamos mais ligados a uma direção precisa. É verdade que o radar vai em busca do seu alvo, mas essa busca implica agora uma abertura indiscriminada, plural, móvel. Com a bússola era-nos claramente apontando um Norte, e só uma direção: o radar vem potenciar e tornar complexa a procura. Diversificam-se os sinais e multiplicam-se igualmente os caminhos. (2016, p. 126)

A universidade atual vive num contexto de complexidade e incerteza em que são exigidas novas interfaces com a sociedade. Não se trata de promover a formação de profissionais competentes para o mercado de trabalho, mas ainda da autêntica excelência humana, pessoal, social e profissional. A relevância da universidade deve ser avaliada em termos do ajuste entre o que a sociedade espera das instituições e o que elas realizam de fato.

Inserida nas questões sociais que envolvem o mundo contemporâneo, a universidade não pode perder o contato com a realidade humana, evitando os extremos. Um deles poderia ser o da "tentação" de um trabalho puramente acadêmico, perdendo-se na selva dos conceitos e abstrações. Outra "tentação" poderia ser a de cair na absorção dos problemas do momento, levando a uma perda de uma visão de conjunto do processo histórico, e a relação da ordem social com a ordem ética e com os valores do espírito.

As universidades estão sendo "cobradas" por uma interação maior com a sociedade. Elas não podem estar fechadas intramuros. Precisam dialogar constantemente com as empresas, governos e sociedade. Uma universidade inovadora e moderna deve ser protagonista no processo de desenvolvimento de seu país.

A educação superior necessita reforçar suas atividades extensivas à sociedade e, segundo a *Encíclica Ex Corde Ecclesae* (JOÃO PAULO II, 1990), suas atividades de pesquisa devem incluir o estudo dos graves problemas que assolam o mundo contemporâneo como a pobreza, a intolerância, a violência, o analfabetismo, a fome, a deterioração do meio ambiente e as enfermidades, problemas que afetam a dignidade da vida humana e que exigem uma ordem política e econômica que sirva melhor à comunidade em geral.

O que entendemos por comunidade? Segundo Peter Block (2008), comunidade tem a ver com a experiência de pertencimento, tem a ver com ser um proprietário, algo me pertence. Em tudo o que fazemos colocar o nosso propósito mais profundo. Experimentar a sensação de segurança que surge em um lugar onde estamos emocionalmente, espiritualmente, psicologicamente inteiros e como membros. Somos convidados a tornarmo-nos aquilo que queremos que o futuro seja. A comunidade universitária é uma comunidade "aprendente", melhora a si mesma, por meio do diálogo permanente entre educadores entre si e com seus alunos.

De modo especial, a universidade, por meio de uma perspectiva inter e transdisciplinar, deve almejar a criação de uma nova sociedade não violenta e não opressiva, constituída de indivíduos altamente motivados e íntegros, inspirados pelo amor à humanidade e guiados pela busca da sabedoria.

Trata-se, portanto, do compromisso com a formação de profissionais tecnicamente qualificados e comprometidos com a cidadania, corresponsáveis pelos destinos humanos, especialmente os mais pobres e relegados. Defender e promover os Direitos Humanos nos interpela a ações decisivas e corajosas na construção da Casa Comum. Cabe a cada um de nós e à universidade, enquanto instituição de Ensino Superior, criar e fortalecer comunidades, formando pessoas que se comprometam na construção de uma sociedade sempre mais efetiva por meio do respeito à vida e a tudo que é humano.

Na sua busca *humanista*, é inegociável a centralidade da pessoa e da sua formação, como vetor central de desenvolvimento e inovação. A universidade deve permitir-se navegar nos temas de fronteira do conhecimento e ser cada vez mais o lugar onde se ventilam questões fundamentais que tocam a pessoa e a comunidade, entendendo-se comunidade como o local e o global. Enquanto católica, a universidade também é chamada a assumir a sua identidade, a expressar sua inspiração cristã, não apenas de seus dirigentes, mas da comunidade como um todo, demandando um empenho institucional como um serviço à sociedade (TEIXEIRA; AUDY, 2006, p. 109). No que se refere ao serviço, o *Instumentum Laboris* sobre *Pacto Educativo Global* (2014, p. 5) afirma que "fomos criados não apenas para viver com o outros, mas também viver a serviço dos outros, numa reciprocidade salvífica e enriquecedora".

A universidade é também um espaço aberto à autotranscedência, no sentido amplo dado por Victor Frankl, referido por Elizabeth Lukas (1990, p. 35-36): universidade como a circunstância antropológica básica da condição humana que implica sempre sair de si e dirigir-se para além

dela própria, em relação a algo ou a alguém, em relação a um sentido. Este sentido, no entanto, deve ser descoberto no mundo. Segundo Frankl (2001), o ser humano sempre vai em direção a algo, ou a alguém diferente de si mesmo, quer dizer; "quanto mais a pessoa esquecer de si mesma – dedicando-se a servir a uma causa ou a amar outra pessoa – mais humana será e mais se realizará" (2001, p. 100). Somente que esta autorrealização só é possível como um efeito colateral da autotranscedência. Em outras palavras, o ser humano torna-se ele mesmo quando ele próprio deixa se de olhar e esquece de si. Segundo o instrumento de trabalho *Educar hoje e amanhã* (CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA, 2014, n. 2), os professores devem aproximar os jovens do conhecimento e de suas aplicações. A pesquisa, porém, não vem separada da dimensão ética e transcendente do ser humano. A verdadeira ciência, portanto, está inserida na trilogia ciência, ética e transcendência, elementos que se complementam, contribuindo para uma melhor compreensão do ser humano e do mundo.

4. Universidade servidora para além da lógica mercantilista

A universidade católica sabe qual é a sua missão. Tem ideais claros, expressos em seus documentos. Constitui um serviço à humanidade e à Igreja desde a causa da verdade. Aqui se coloca o sentido cristão de desenvolvimento humano sustentável e integral (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010, p. 4), opondo-se a uma visão que se reduz à eficiência, à produtividade, e à lucratividade a qualquer preço. A grande dificuldade, porém, está em tornar operacional o seu marco referencial. A universidade tem dificuldade diante da pergunta que lhe é feita: formar para a vida ou para o mercado? Segundo Neutzling (2001), esse é certamente um dos maiores desafios para uma universidade que quer, ao mesmo tempo, primar pela excelência acadêmica e ser cristã e católica. Nessa mesma direção, coloca-se o pensamento de Luiz Carlos Susin (2004, p. 84), quando afirma que "a atual lógica do Mercado é redutora, competitiva, excludente, contrária à lógica

humanista das origens da universidade, que pretende ser humanamente holística, solidária, inclusiva". Essa aparente ambiguidade latente perturba os membros da academia.

Temos, então, ao menos dois modelos de universidade, segundo Cleide Rita Silvério de Almeida (2001, p. 215): a do brasão e a do logotipo. Do brasão constituem universidades históricas ou tradicionais, atuando num ensino complexo que discute as várias áreas do saber, o significado, o conhecimento, a aura, a tradição; do logotipo, são as novas universidades, em seu papel de instituições que absorvem a demanda por formação para o mercado de trabalho, envolvendo-se somente com o saber como compromisso formal. Atuam em áreas profissionais que não discutem o universal, mas o particular.

O papel da universidade é o de ajudar a sociedade a avançar. A verdade é que a universidade, embora tenha que se adaptar a uma gestão eficiente, com indicadores claros de resultado em todos os sentidos, não pode ser administrada como se fossem empresa. Nas universidades, pelo contrário, temos o dever de manter vivos também os interesses que não expressam apenas o resultado financeiro. O que acontecerá no mundo daqui a algumas dezenas de anos, quando os últimos conhecedores do grego, latim, sânscrito, das línguas milenares da América Latina, e no mundo afora já não estiverem mais entre nós? Quando não conhecermos mais o passado, e tivermos apagado tudo o que veio antes, pois são experiências consideradas "inúteis", então viveremos sem memória. E isso será uma ameaça catastrófica para a democracia e para a liberdade. As universidades não são feitas para vender diploma, e sim para oferecer aos estudantes uma cultura que possa torná-los livres. Precisamos educar os jovens a resistir à corrupção.

Nuccio Ordine, numa de suas obras, *A Utilidade do inútil* (2016), que se tornou uma espécie de *best-seller* global, procura recuperar o humano que habita em cada um de nós, e tece uma crítica contundente ao *status quo* do mundo de hoje: o fetiche do poder e a busca desenfreada pelo lucro. Dentro desse contexto, onde se colocam as universidades? As universidades

têm de apresentar uma cultura de muita flexibilidade para enfrentar os problemas de incerteza gerados por essa sociedade cada vez mais exigente em que a velocidade das mudanças exige das instituições de educação superior uma adaptação quase que diária, saindo do domínio hierárquico para um domínio de competências. Nos últimos anos, por exemplo, a questão das competências digitais tem se tornado um tema recorrente como condição da *lifelong learning,* ou ainda da chamada "sociedade da informação".

Boaventura de Souza Santos (2005, p. 76), porém, chama atenção para o fato de que, em conjunto com a "euforia tecnológica", experimentamos hoje uma certa desconfiança epistemológica, fruto das consequências perversas de alguns progressos científicos, e também para o fato de que a ciência moderna não foi capaz de cumprir com as suas promessas sociais. A universidade, ao restringir o conhecimento "científico" como única forma de conhecimento válido, contribuiu para a marginalização de grupos sociais que só tinham a seu dispor formas de conhecimento "não-científico".

Em 1999, o acordo de Bolonha, que reuniu ministros da educação de diversos países, introduziu no panorama educacional conceitos como os de competências e habilidades. Infelizmente esta linguagem foi confundida com a construção de uma educação superior prioritariamente formadora de mão de obra qualificada para o mercado. A partir desse momento, houve uma grande expansão da educação superior de um modo descolado da antiga tradição da universidade como *anima mater,* ou seja, a mãe ou a alma nutriente, que deixa marcas indeléveis na formação da pessoa, alguém que, para além do conhecimento técnico, necessita fundamentalmente de um novo *ethos.* Criou-se um tensionamento entre a missão da universidade e as necessidades do mercado. Não se trata de aspirações incompatíveis, mas também não podem ser reduzidas à superfície, ao mero produto, à tirania dos rankings ainda que sejam importantes.

Educar hoje e amanhã: uma paixão que se renova (CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA, 2014) é bastante elucidativo quando fala numa multiplicidade de competências que não se resume meramente à

transmissão de conhecimentos, mas que se relaciona a uma visão humanista que abrange elementos como criatividade, imaginação, capacidade de assumir responsabilidades, amor ao mundo, cultivo da justiça e da compaixão. A universidade não valoriza apenas as competências relacionadas ao saber e fazer, mas também aquelas que ensinam a viver junto com os outros e crescer em humanidade.

5. Algumas considerações finais

Platão em uma de suas obras chamada *As Leis* afirmava que "O homem pode converter-se no mais divino dos animais, sempre que se o eduque corretamente; converte-se na criatura mais selvagem de todas as criaturas que habitam a terra, em caso de ser mal educado". (PLATÃO, 1980, p. 766a). Mais do que conhecimento e informação, o final último da educação é a transformação da pessoa humana.

O livro *A última grande lição,* de Mitch Albom, trata dos últimos dias do Professor Morris Schwartz e traz algumas importantes lições para todos os mestres. É bem verdade o que ele diz, observando alguns de seus alunos: "Tanta gente anda de um lado para outro levando vidas sem sentido. Parecem semiadormecidas, mesmo quando ocupadas em coisas que julgam importantes. Isso acontece porque estão correndo atrás do objetivo errado" (1998, p. 42). E complementa: "É tudo o mesmo problema. (...) Colocamos os nossos valores em coisas erradas. Isso leva a uma vida de desilusões" (1998, p. 101). E lastima: "Não importa onde vivamos, o maior problema dos seres humanos é a miopia intelectual. Não enxergamos o que podemos ser. Devíamos atentar para o nosso potencial e nos esforçar para alcançar tudo o que podemos ser" (1998, p. 126).

Como superar a inércia das Instituições e entre os diferentes pesquisadores? Que capacitação damos aos professores para que melhorem a sua didática? A aprendizagem está centrada no estudante? Procuramos a interdisciplinaridade no planejamento docente? Qual é a proporção entre tarefas e projetos? Comumente dizemos que nossas universidades são

um reduto de aulas do século XIX, com professores do século XX e com alunos do século XXI. Nossas ações de melhora são muito desordenadas. Somos bons em avaliar e diagnosticar, mas não somos bons na solução dos problemas. Isso porque nos equivocamos nas causas. Temos que tomar cuidado para que a nossa visão do ser humano ideal não nos impeça de ver o humano real.

A educação por si só não pode resolver o problema do desenvolvimento. Uma educação inclusiva, holística, humanista poderá melhorar as condições humanas dentro de uma convivência pacífica e tolerante.

Importante é o diálogo que requer capacidade de escuta e um genuíno desejo de criar vínculos. Mas como nos alerta Byung-Chul Han (2018, p. 69), vivemos também a era da sociedade do cansaço que se desdobra lentamente numa sociedade do *doping* cerebral, possibilitando, de certo modo um desempenho sem desempenho, afinal somos o tempo todo cobrados por desempenho e vivenciamos todos os tipos de excessos. O excesso pode levar ao infarto da alma. Certamente todos concordamos que esse fato ocorre não apenas na vida pessoal, mas sobretudo na vida profissional, diante de um cenário de incertezas.

Se o panorama é de mudança na educação, especialmente nas organizações universitárias, são as instituições confessionais, com a crise das metanarrativas, que talvez mais "sofram" com o momento atual. Suas bases filosóficas e pedagógicas se veem desacreditadas em muitos aspectos, especialmente por aqueles que são seu público prioritário: os estudantes. Mas desacreditadas também, por seus professores e técnicos. Ao falarmos em organizações universitárias confessionais, logo temos presente a figura do educador. Nesse tipo de instituição, o educador não é apenas o professor, mas todos os que colaboram para o cumprimento da missão institucional, pois o caráter testemunhal em todas as funções é relevante, visto ser o exemplo uma forma de educar.

Somos chamados a repensar uma nova antropologia, que se, de certa forma, na articulação entre ética, política e economia, resolvia a vida dos seres humanos, hoje necessitamos fundamentos da bioética, da biopolítica, da bioeconomia, dentro de uma perspectiva de responsabilidade social. Pensar o ser humano dentro de uma antropologia permanente de reconstrução. Educação como um direito inalienável do ser humano. Recuperar a capacidade de sentido do ser humano como protagonista de sua vida, pensar em sustentabilidade, espiritualidade; somos parte de um processo do qual não somos o começo, nem o final. Um convite a fazermos um esforço permanente em prol do social e da transcendência.

Tendo em vista a nossa condição humana, de que lugar podemos falar em responsabilidade social na universidade? Empatia pelo outro, pelos problemas, pela dor, pelas vulnerabilidades. Um lugar antropológico em que o outro habita; redescobrir a ética da proximidade e da dor na alma devido a dor do outro. Em vez de falar sobre exclusão, reconhecer os excluídos; em vez de falar de injustiça, identificar os injustiçados. Daniel Goleman e Peter Senge (2015) sugerem que foquemos o nosso mundo interior, conectando com nossos propósitos e nossas aspirações mais profundas. Eles descrevem como podemos aperfeiçoar a autoconsciência, a empatia e as habilidades sociais, e como isso tudo traz benefícios para o desenvolvimento pessoal e acadêmico. Como seres humanos, trata-se de compreender o eu, o outro, e os sistemas mais amplos dos quais fazemos parte. Conhecer o outro, sentir com o outro. Empatia como valor e como virtude.

Uma educação inclusiva e de qualidade, em que a educação superior seja um dos motores para garantir o desenvolvimento sustentável. Instrumento para enfrentar o mundo moderno, cidadãos capazes de formar uma sociedade justa, aberta, solidária. Educação superior como um direito humano fundamental. Um projeto sustentável vai contra a sociedade industrial consumista e predatória em que vivemos hoje. A educação superior está diretamente vinculada com a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

A universidade deve promover uma visão global, também uma visão holística, uma vez que constitui um conjunto de variados saberes que de certo modo se encontram. Na universidade deveríamos construir uma cidadania ambiental: pesquisa, mas também mudanças de hábitos e atitudes, uma nova forma de se relacionar com a natureza. A relação com a natureza foi confundida com dominação da natureza. Uma nova relação é urgente para garantirmos o futuro das próximas gerações.

O ser humano somente se realiza ao serviço do ser humano. Ser inovador, eficiente e transformador. Combinar liderança com um bom planejamento estratégico e um acompanhamento financeiro acurado. Buscar incansavelmente a qualidade em tudo o que fazemos. Nesse sentido, um conceito básico de qualidade, fazer as coisas bem-feitas, a primeira vez, todas as vezes, tem a ver com a confiança. Lideranças com disponibilidade para construir, empreender e transformar o mundo. "Porque mudar o mundo passa antes por despertar nosso potencial, entendendo nós mesmos e nossos interesses (...) é ser a melhor versão de nós mesmos" (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL, 2018, p. 44).

Universidade do futuro, como será? Falamos de muitas mudanças. Nossa missão é ajudar os nossos jovens a enfrentar este mundo desafiante com uma visão humanista, numa dimensão de serviço. A educação será autodidata e digital? Na qualidade de atores sociais, temos a prerrogativa de melhorar a realidade, na qual a responsabilidade social seja um dos elementos chaves na formação do profissional do futuro.

O escritor, poeta e Cardeal José Tolentino de Mendonça, em sua obra *A Mística do Instante* (2016, p. 26), enfatiza: "Trata-se antes de encontrar uma nova hermenêutica, de arriscar uma nova síntese, de propor, partindo do ato de crer, mas também do ato de viver uma nova gramática sapiencial". E insiste ainda na direção de que estamos em déficit não apenas de mestres de vida interior, mas simplesmente de vida, de uma experiência digna de ser vivida.

PERGUNTAS PARA A REFLEXÃO

1. Quais conexões e possibilidades integrativas podemos estabelecer entre a educação básica e a educação superior marista?
2. Qual a contribuição das instituições de educação superior maristas na formação de lideranças (Irmãos, gestores e leigos) nas diversas frentes de missão do Instituto?
3. Temos um considerável número de instituições maristas de educação superior distribuídas geograficamente em diferentes regiões do Instituto Marista. Em que áreas poderiam ser desenvolvidos projetos conjuntos?
4. Qual o principal papel das Instituições de educação superior maristas frente ao contexto e cenário no qual se encontra o Instituto Marista na aurora do Século XXI?

REFERÊNCIAS

ALBOM, M. **A última grande lição**: O sentido da vida. Rio de Janeiro: Sexante, 1998.

ALMEIDA, C. R. S. **O brasão e o logotipo**: Um estudo das novas universidades na cidade de São Paulo. Petrópolis:Vozes, 2001.

BLOCK, P. (2008). **Community**: The structure of belonging. 2. ed. Oakland: Berrett-Koehler, 2008.

CHAMPAGNAT, M. **Cartas de Marcelino J. B. Champagnat (1789-1840). Fundador do Instituto dos Irmãos Maristas.** Brasília: UMBRASIL, 2019.

CONCÍLIO VATICANO II. **Gravissimum Educationis**: Declaração sobre a educação cristã. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1965. Disponível em: https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decl_19651028_gravissimum-educationis_po.html. Acesso em: 16 maio 2022.

CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA. **Educar hoje e amanhã**: Uma paixão que se renova. Instrumentum laboris. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2014. Disponível em: https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_20140407_educare-oggi-e-domani_po.html. Acesso em: 16 maio 2022.

FRANKL, V. E. **Em busca de sentido**: Um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo: Sinodal, 2001.

FURET, J.-B. Les Frères que le Vénérable Champagnat n'aimait pas. *In*: _____, **Avis, Leçons, Sentences et Instructions**. (1914). Disponível em: http://maristas.com.ar/biblioteca_digital_marista/m_vida/avis/fran/0.html. Acesso em: 16 maio 2022.

FURET, J.-B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat.** São Paulo: Loyola, 1999.

GOLEMAN, D.; PETER, S. **O foco triplo**: Uma nova abordagem para a educação. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HAN, B.-C. **A sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes 2018.

JOÃO PAULO II, Papa. **Constituição Apostólica Ex Corde Ecclesiae**. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1990. Disponível em: http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_15081990_ex-corde-ecclesiae.html. Acesso em: 16 maio 2022.

LUKAS, E. **Mentalização e saúde.** Petrópolis: Vozes, 1990.

MENDONÇA, J. T. **A mística do instante: O tempo e a promessa.** São Paulo: Paulinas, 2016.

NEUTZLING, I. **A condição humana e a educação integral: Uma visão econômica**. São Paulo: ABESC, 2001.

ORDINE, N. **A Utilidade do Inútil: Um manifesto**. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

Pacto Educativo Global: Instrumentum Laboris. (2020). [Documento em PDF].

PLATÃO. **As Leis e Epínomis.** Trad. C. A. Nunes. Belém do Pará: Universidade Federal do Pará, 1980.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL, IDEAR. **Sou uma ideia a empreender**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.

REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Missão Marista na Educação Superior**. Curitiba: Champagnat, 2010.

RODRIGUES, N. B. **Ação Inovadora dos Irmãos Maristas no sul do Brasil: 1900-2000.** Porto Alegre: EPECÊ, 2000.

SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade** (2. ed.). São Paulo: Cortez, 2005.

SHAKESPEARE, W. **A tempestade**. São Paulo: Scipione, 2002.

SUSIN, L. C. Leitura teológica. *In*: GOULART A. B.; STRAPASSON, E. F.; BICHELS, Á. (org.), **Pastoral da Universidade e Universidade em Pastoral**: Um novo paradigma. Curitiba: Editora Champagnat, 2004, p. 79-84.

TEIXEIRA, E. F. B.; AUDY, J. L. N. Universidade católica: Entre a tradição e a renovação: Os desafios da construção de uma universidade empreendedora. **Cahiers du Centre de Coordination de la Recherche**, v. 3, p. 99-125, 2006.

WALLERSTEIN, E. **Conocer el mundo, saber el mundo**: El fin de lo aprendido: Una ciencia social para el siglo XXI. México: UNAM, 2001.



ISBN 978-65-5385-021-7