

LÍDERES PARA O TEMPO QUE VEM



Vozes da Província
Marista Brasil
Centro-Sul

Organizadores:

Ir. Vanderlei Siqueira

José Leão da Cunha Filho

João Luis Fedel Gonçalves

@ Província Marista Brasil Centro-Sul

Superior Provincial Ir. Vanderlei Siqueira

Conselho Provincial Ir. Adilson Janovski

Ir. Anacleto Peruzzo

Ir. Dêlcio Afonso Balestrin

Ir. Miguel Fernandes Ribeiro

Ir. Rogério Mateucci

Ir. Valdir Gurgel

Diretor Executivo José Leão da Cunha Filho

Diretor de Identidade, Missão e Vocação Ir. Miguel Fernandes Ribeiro

Gerente do Memorial Marista Adriano Cecatto

Organizadores da obra Ir. Vanderlei Siqueira

José Leão da Cunha Filho

João Luis Fedel Gonçalves

FTD Educação

Diretor-presidente Ir. Vanderlei Siqueira

Vice-presidente Ir. Adilson Janovski

Diretor-superintendente Maurício Zanforlin

Diretor-geral Ricardo Tavares de Oliveira

Gerente de Produção e Fornecedores Cláudio Espósito Godoy

Supervisora de Fluxo e Qualidade Letícia Bovolon Bezerra

Analista de Fluxo Camila Cassemiro Nunes

Coordenadora de Preparação, Revisão e Qualidade Adriana Soares de Souza

Supervisor de Preparação e Revisão de Texto Rodrigo Nakano

Preparação de Texto Mônica Di Giacomo

Revisão de Texto Equipe FTD

Coordenador de Produção e Arte Fabiano dos Santos Mariano

Supervisora de Produção e Arte Patrícia da Rocha Le Trevelin

Projeto Gráfico e Diagramação Diagramare Design Editorial LTDA

Supervisora de Arquivos de Segurança Silvia Regina E. Almeida

Diretor de Operações e Produção Gráfica Reginaldo Soares Damasceno

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Siqueira, Vanderlei

Líderes para o tempo que vem : vozes da província

Marista Brasil Centro-Sul / Ir. Vanderlei Siqueira,

José Leão da Cunha Filho, João Luis Fedel Gonçalves.

— 1. ed. — São Paulo : Editora FTD, 2025.

Bibliografia.

ISBN 978-85-96-05244-3

1. Evangelização 2. Liderança – Aspectos religiosos
– Cristianismo 3. Missionários – Formação I. Cunha Filho,
José Leão da. II. Gonçalves, João Luis Fedel. III. Título.

25-257594

CDD-262.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança : Aspectos religiosos : Cristianismo 262.1

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Produção gráfica

FTD | **GRÁFICA & LOGÍSTICA**
educação

Avenida Antônio Bardella, 300 - 07220-020 GUARULHOS (SP)

Fone: (11) 3545-8600 e Fax: (11) 2412-5375

CNPJ: 61.186.490/0016-33

Reprodução proibida: Art. 184 do Código Penal
e Lei 9.610 de 19 de fevereiro de 1998.

Todos os direitos reservados à **EDITORA FTD**.

Rua Rui Barbosa, 156 – Bela Vista – São Paulo – SP
CEP 01326-010 – Tel. 0800 772 2300

PROVÍNCIA MARISTA BRASIL CENTRO-SUL

Rua Senador Salgado Filho, 1703 - Curitiba - PR
CEP 81510-001

A comunicação impressa
e o papel têm uma ótima
história ambiental
para contar



www.twosides.org.br

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	5
1.	RECONFIGURAR PARA RESSIGNIFICAR A VIDA E A MISSÃO	7
	Irmão Vanderlei Siqueira, FMS	
2.	LIDERANÇA QUE GERA IMPACTO	15
	Regina Esteves	
3.	SOBRE O PROFÉTICO: INTUIÇÕES DOS PROFETAS BÍBLICOS PARA A LIDERANÇA	24
	João Luis Fedel Gonçalves	
4.	POR UMA PEDAGOGIA DA LIDERANÇA PROFÉTICA E SERVIDORA	38
	José Leão da Cunha Filho e Irmão Anacleto Peruzzo, FMS	
5.	LIDERANÇA PROFÉTICA E SERVIDORA: UM CAMINHO DE BELEZA E DE ESPERANÇA	47
	Irmão Rogério Mateucci, FMS	
6.	LIDERANÇA, DIVERSIDADE E INCLUSÃO	52
	Bárbara Pimpão Ferreira e Tania Botemberge	
7.	LIDERANÇA COMPARTILHADA	59
	Vidal Martins	
8.	LIDERANÇA FEMININA DO JEITO DE MARIA	72
	Carmem Murara	
9.	MISSÃO MARISTA NO SÉCULO XXI: O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA PROFÉTICA E SERVIDORA DOS IRMÃOS	82
	Irmão Benedito Oliveira, FMS	
10.	LIDERANÇA E VIDA ECLESIAL	95
	Ricardo Távares	
11.	LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	103
	Maurício Zanforlin	
12.	LIDERANÇA E JUVENTUDES: O DESAFIO DE SE PERMITIR ARDER O CORAÇÃO	116
	Laura de Fátima Ferraz e Irmão Miguel Fernandes Ribeiro, FMS	

13. CONSTRUIR LIDERANÇAS MARISTAS POR MEIO DO PIPELINE DE DESENVOLVIMENTO	125
Lúcia Pinto Coelho e Leandro Figueira Neto	
14. ABRAÇAR A INCOMPLETUDE: A JORNADA TRANSFORMADORA NAS RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E ESPIRITUALIDADE	134
Angelo Alberto Diniz Ricordi	
15. LIDERANÇA, EVANGELIZAÇÃO E EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA: A PERSPECTIVA PROFÉTICA E SERVIDORA	147
Ricardo Mariz	
16. LIDERANÇA E USO EVANGÉLICO DOS BENS	154
Irmão Dêlcio Balestrin e Rosângela Specht	
17. A VIRADA ANTROPO-ONTOLÓGICA DA IA: O CHAMADO À LIDERANÇA NO CREPÚSCULO DO HUMANO	163
Ericson Sávio Falabretti	
18. LIDERANÇA, SAÚDE E BEM-ESTAR	176
Alvaro Luis Lopes Quintas, Juliano Gasparetto, Sandy Alisson Ferraz e Jaqueline Alves Pereira	
19. NOTRE-DAME DE L'HERMITAGE: UM SANTUÁRIO NATURAL, ENTRE O HUMANO E O TRANSCENDENTE	184
Fabiano Incerti	
20. A FORMAÇÃO DE LIDERANÇA GLOBAL, PROFÉTICA E COLABORATIVA PARA UMA FAMÍLIA MARISTA GLOBAL	194
Irmão João Carlos do Prado	

APRESENTAÇÃO

Com grande satisfação apresentamos a obra coletiva **Líderes para o tempo que vem: vozes da Província Marista Brasil Centro-Sul**, atendendo ao pedido do irmão Vanderlei Siqueira, provincial recém-nomeado, para que gestores e gestoras da Província Marista Brasil Centro-Sul (PMBCS) pudessem contribuir com a reflexão acerca do sentido e da pragmática da liderança profética e servidora.

O livro repercute localmente o estímulo que a obra **Vozes maristas: ensaios sobre liderança profética e servidora** trouxe para o Instituto Marista. Essa interação revela-se claramente nas inúmeras referências que os autores e autoras fazem do livro. De fato, esse era o desejo dos organizadores da obra: “Não duvidamos que este primeiro passo abrirá caminho para escutar no futuro as vozes de leigos e leigas maristas, companheiros de vida e de missão, e de outros irmãos em diferentes posições e apostolados”¹

Os autores e autoras convidados a escrever participaram do processo formativo de liderança profética e servidora, realizado pelo Grupo Marista e pela Organização Religiosa, entre 2023 e 2024. Além disso, alguns autores foram convidados especiais dos organizadores do livro, entre os quais o irmão Luiz Carlos Gutiérrez, que nos deixou no início deste ano, sem que pudesse concluir o ensaio, e o irmão João Carlos do Prado, conselheiro-geral e membro da PMBCS.

Líderes para o tempo que vem não se propõe oferecer um conjunto de artigos científicos sobre o tema da liderança profética e servidora. Os textos, dispostos pelos organizadores de modo aleatório, apresentam-se como pegadas da experiência de líderes de várias áreas da PMBCS, no esforço de compreender e praticar a liderança no estilo marista. Os autores e autoras olham o objeto da discussão sob distintos ângulos, uns mais pragmáticos, outros mais analíticos. Contudo, todos trazem elementos instigantes que emergem das práticas individuais e intransferíveis. O livro, portanto, não é um manual; assemelha-se mais a um mapa de navegação pelas águas agitadas da gestão.

Queremos agradecer a todos os autores e autoras pela adesão ao projeto e empenho na elaboração dos ensaios, bem como à FTD Educação pelo cuidado editorial e pela impressão desta obra.

1 GUTIÉRREZ, Luiz C.; CONSIGLI, Benjamin; McDONALD, Ken. Prefácio. In: **Vozes maristas: ensaios sobre a liderança profética e servidora**. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 18. Recentemente o Instituto dos Irmãos Maristas publicou o livro **Outras vozes maristas: testemunhos de liderança profética e servidora**. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole, 2025.

Leitores e leitoras versáteis e curiosos leem, pensam sobre o lido e apreciam questionar, debater, reescrever. Se você é desses, sinta-se convidado(a) a comentar o ensaio de seu interesse e nos enviar suas considerações: secretaria.pmbcs@marista.org.br. Faremos chegá-las aos autores e autoras dos ensaios.

Desejamos a todos uma boa leitura deste rico material que a PMBCS disponibiliza, fruto do empenho para melhorar a performance de suas lideranças.

Irmão Vanderlei Siqueira,
José Leão da Cunha Filho e
João Luis Fedel Gonçalves

Organizadores

RECONFIGURAR PARA RESSIGNIFICAR A VIDA E A MISSÃO

1

Irmão Vanderlei Siqueira, FMS¹

Eco de uma tradição viva

N o coração de um antigo convento, o silêncio das noites contrasta com o som dos passos cansados da Irmã Maria. Aos 78 anos, ela é uma das poucas religiosas remanescentes em uma comunidade que já foi vibrante e cheia de vida. As paredes ecoam histórias de serviço, oração e dedicação, mas agora também guardam dúvidas e incertezas. Do lado de fora, o mundo muda em ritmo acelerado. Dentro, surge uma pergunta inquietante: “Como continuar a missão quando os tempos exigem novas respostas?”.

Essa realidade reflete o cenário de muitas instituições religiosas ao redor do mundo. O declínio vocacional, as mudanças culturais e sociais e os desafios financeiros pressionam essas comunidades a buscar um caminho de reconfiguração que preserve sua essência e, ao mesmo tempo, dialogue com as demandas contemporâneas. Na **Carta apostólica às pessoas consagradas para proclamação do Ano da Vida Consagrada** (2014), o Papa Francisco descreve essa necessidade como um chamado para o retorno ao essencial a fim de redescobrir o carisma fundacional e vivê-lo de forma criativa em tempos novos.

O desafio da reconfiguração da vida religiosa

A vida consagrada enfrenta desafios significativos diante das profundas transformações internas e externas que impactam as comunidades, gerando incertezas e questionamentos. Um dos principais fatores que impulsionam a reconfiguração é o declínio vocacional aliado ao envelhecimento das comunidades religiosas. Além disso, as mudanças culturais e tecnológicas exigem adaptação nas relações e na organização, enquanto a sustentabilidade financeira

1 Superior Provincial da Província Marista Brasil Centro-Sul. Graduado em Teologia, Pedagogia e Jornalismo; Mestre e Doutor em Educação pela UEM e PUCPR; Pós-graduação em Princípios Educativos e Carisma Marista (PUCPR), Gestão de Empresas (ISAE), Gestão Estratégica de Instituições de Educação Básica (PUCPR), Desenvolvimento em Gestão Estratégica, Gestão Avançada e Formação de Conselheiro (FDC).

e estrutural se torna um desafio crescente. Somam-se a esses fatores episódios de má gestão e, em alguns casos, escândalos, que abalam a credibilidade de algumas instituições, tornando essencial a adoção de práticas profissionalizadas de governança.

Nesse contexto de reconfiguração, o Concílio Vaticano II representou um marco fundamental, convocando a vida consagrada a uma renovação urgente, entendida, como expressa o documento *Perfectae Caritatis*, n. 2, “não só como um contínuo regresso às fontes de toda a vida cristã e à genuína inspiração dos Institutos, mas também como uma adaptação às novas condições dos tempos” (Caliman, 2002).

Entretanto, esse processo tem sido longo e desafiador, pois muitas congregações ainda se prendem a modelos tradicionais, focando-se apenas na reorganização estrutural, sem alcançar o cerne do chamado evangélico que dá sentido a essa forma de vida.

A Irmã Carmen Ugarte Garcia, em seu artigo profético “Reconfigurar para ressignificar a vida consagrada” (2017), destaca que os processos de reconfiguração só terão sentido se conduzirem ao resgate das raízes carismáticas, reinterpretando o espírito fundador à luz dos desafios atuais. Dessa forma, a transformação externa só será eficaz quando acompanhada por um movimento interior de conversão, tanto em nível pessoal quanto em nível comunitário.

Sem dúvida, a espiritualidade é o eixo central desse processo. No entanto, como adverte o irmão Michael Green (2021, p. 6), “a espiritualidade morre quando, e se, ela não incorporar quem nós somos, onde nos encontramos, por que estamos aqui e em que momento vivemos”. Parafraseando Green, podemos inferir que a reconfiguração só terá sentido se tocar a identidade da vida consagrada antes mesmo de repensar sua missão, exigindo coragem para abandonar o que já não reflete o essencial.

Liderança que viabiliza, revitaliza e gera sustentabilidade

Em cenários complexos, a liderança das instituições religiosas não pode ser ingênua, pois a profissionalização do mercado desafia a forma como essas instituições operam. Assim, a questão central para as instituições religiosas nesse ambiente competitivo é como equilibrar a busca pela sustentabilidade com o compromisso de oferecer um cuidado integral aos destinatários da missão.

Reconfigurar a missão não é apenas uma adaptação estratégica, mas uma reflexão profunda sobre o papel das instituições religiosas em um contexto de mudanças aceleradas. Surge, então, um dilema: como reconfigurar a missão para que ela continue gerando vida e sendo evangelizadora, ao mesmo tempo que se adapta às exigências de um ambiente competitivo, sem perder sua identidade religiosa?

Alternativas sustentáveis, como a criação de Organizações Religiosas (OR), surgem para proteger o patrimônio e facilitar a governança. Algumas congregações têm optado por parcerias estratégicas com outras instituições religiosas, garantindo a continuidade da missão sem comprometer sua identidade.

Essa complexidade nos leva a reconhecer que a presença de boas lideranças é essencial para o futuro da vida religiosa, assim como ocorre em outras instituições contemporâneas. No entanto, há uma crescente dificuldade em nomear líderes para províncias, comunidades, frentes e unidades de missão. Um dos desafios é lidar com aqueles que escolhem liderar pelos motivos errados. Como aponta Patrick Lencioni (2020), liderar não deve ser um prêmio ou recompensa, mas uma responsabilidade.

Diante dessa realidade, torna-se imprescindível investir em processos eficazes de formação institucional para uma liderança autêntica na vida e missão. A antiga visão dicotômica que separava o “ser” do “agir” já não encontra espaço no mundo atual. A complexidade do mundo contemporâneo, que também impacta a vida religiosa, demanda uma visão integrada da pessoa. Sabe-se que a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e que ninguém consegue liderar os outros sem antes aprender a liderar a si mesmo.

Sob essa perspectiva, percebemos três pilares da liderança como fundamentais para fortalecer a vitalidade, a viabilidade e a sustentabilidade da vida religiosa: animação, gestão e governança.

A animação espiritual é o núcleo desse processo, o sopro vital que impede as instituições de se tornar meras máquinas administrativas. Revisitar o carisma fundacional e reinterpretá-lo à luz dos desafios contemporâneos é o primeiro passo. Também é essencial criar espaços que engajem as novas gerações, oferecendo-lhes propósito e pertencimento. Paralelamente, a vitalidade das comunidades internas deve ser promovida, fomentando a fraternidade entre os membros e reforçando o compromisso com a missão.

A gestão eficiente surge como o segundo pilar, indispensável para garantir que os recursos financeiros e materiais sejam administrados de maneira estratégica e ética. Isso inclui a profissionalização da administração e a capacitação de líderes para enfrentar os desafios do mundo moderno com autonomia e responsabilidade.

No entanto, é crucial lembrar que a gestão não é um fim em si mesma; ela existe para servir ao carisma e à missão que definem a identidade da instituição.

Por fim, a governança constitui a estrutura que equilibra fidelidade ao carisma com adaptabilidade. Lideranças colaborativas, que envolvam todos os membros da comunidade nos processos decisórios, são fundamentais para reforçar o senso de pertencimento e corresponsabilidade. Transparência e prestação de contas são indispensáveis para construir e manter a confiança, tanto interna quanto externa. Além disso, um modelo de governança flexível permite que a organização se adapte rapidamente às realidades locais sem perder sua visão global.

Reconfiguração do papel dos leigos e religiosos na missão

Diante da redução do número de religiosos e do aumento da complexidade da missão, os leigos assumem um protagonismo crescente. No entanto, a participação deles deve ir além de funções administrativas – é fundamental que compreendam e vivam profundamente o carisma da congregação. Para isso, são necessários processos contínuos de formação, nos quais os valores institucionais sejam transmitidos de forma autêntica, iluminando a realização da missão.

Atualmente, há bons exemplos de modelos colaborativos entre religiosos e leigos baseados na aprendizagem mútua. Essa realidade exige uma reavaliação do papel dos religiosos. A diminuição quantitativa do clero, o crescimento do número de leigos e a ampliação da missão devem levar à reflexão sobre onde a atuação dos religiosos pode gerar maior impacto para a vida e a missão da Igreja. Cada vez mais, os sinais dos tempos parecem convocá-los a desempenhar funções que fortaleçam a identidade, a missão e a vocação tanto dos leigos quanto dos novos religiosos. Seu discernimento espiritual e pastoral, bem como sua visão e animação carismática são indispensáveis para que outros compreendam profundamente o espírito da congregação.

Assim, enquanto os leigos podem assumir tarefas administrativas e técnicas, os religiosos devem ser a presença que inspira, orienta e aponta caminhos, especialmente em tempos de incerteza. A longevidade das instituições dependerá do equilíbrio entre inovação e fidelidade, entre tradição e adaptação.

Repensar a animação vocacional e a formação na vida religiosa

Reconfigurar a animação vocacional e a formação dos religiosos é, sem dúvida, um dos maiores desafios enfrentados pelas congregações no contexto atual. O jovem de hoje não busca apenas certezas, ele anseia por uma experiência autêntica e um propósito profundo, algo com que realmente se identifique, se comprometa e se encante (Costa, 2024).

A animação vocacional, antes centrada em aspectos formais, agora exige uma abordagem mais pessoal e experiencial. O jovem contemporâneo procura pertencimento, solidariedade e um sentido que vá além das estruturas tradicionais – elementos nem sempre fáceis de traduzir em convites ou campanhas vocacionais. Isso demanda que a vocação religiosa seja apresentada menos como uma proposta fixa e mais como uma vivência diária e genuína, alinhada ao anseio por um significado transformador e duradouro em meio à transitoriedade do mundo atual.

No que diz respeito à formação, tanto inicial quanto contínua, esta não pode se dissociar dos pilares centrais da vida religiosa: espiritualidade, fraternidade e missão. Esses elementos devem ser vivenciados de forma concreta e integrada ao cotidiano, não apenas como conteúdos teóricos, mas como expressão visível do encontro amoroso com o Senhor. Assim, a formação torna-se uma experiência contínua de imersão na essência da vida consagrada, adaptando-se às novas demandas sem comprometer sua identidade.

A verdadeira reconfiguração da animação vocacional e da formação não está em transformar radicalmente essas práticas, mas em adaptá-las ao contexto atual, no qual os jovens buscam algo mais profundo, real e tangível. Em um mundo onde as certezas rapidamente se dissipam, o religioso tem a oportunidade de oferecer uma resposta sólida, mas flexível, capaz de dialogar com a fluidez dos tempos modernos.

Aprender com o passado para revitalizar o futuro

O processo de reconfiguração vivido pela vida religiosa no período pós-conciliar já nos permite extrair um conjunto valioso de lições. Se princípios como “preservar o núcleo e estimular o progresso” (Collins e Porras, 2020) representam um diferencial para organizações empresariais, com maior razão devem ser aplicados às instituições religiosas.

As vantagens que estas podem obter ao adotar modelos organizacionais mais flexíveis são inegáveis. O uso de redes internacionais para compartilhar recursos e melhores práticas favorece o sentimento de pertencimento global, seja pela internacionalização da formação, seja pelo envio de religiosos ou pela transferência de recursos financeiros para regiões onde a missão enfrenta maiores desafios.

Outra estratégia relevante é a fusão de províncias nacionais e internacionais, que otimiza recursos e fortalece a cooperação entre comunidades. Além de reduzir a duplicidade administrativa, esse modelo favorece o intercâmbio cultural, enriquecendo tanto a formação quanto a missão. Do mesmo modo, a criação de redes de redes, como a Associação Nacional das Escolas Católicas (ANEC), tem se mostrado um caminho profícuo de articulação e representação em instâncias eclesiais e civis.

Entre os diversos casos de reconfiguração de instituições religiosas, destacamos dois exemplos significativos para extração de lições aprendidas: a reconfiguração da Província Marista Brasil Centro-Sul e a dos Jesuítas no Brasil. No final da década de 1990, os Conselhos das seis províncias maristas brasileiras e do distrito do Amazonas foram convocados a participar de um processo de reestruturação, em resposta a uma determinação do Governo-Geral do Instituto. O objetivo era fortalecer a vida comunitária e a missão, resultando na criação das províncias Centro-Norte, Centro-Sul e Sul-Amazônia.

Embora necessária, a reestruturação enfrentou resistências, especialmente em regiões onde o desenho final das novas províncias não correspondia às expectativas dos dirigentes da época ou de muitos irmãos. Essas resistências iniciais, ainda perceptíveis em algumas manifestações saudosistas, foram sendo administradas e amenizadas ao longo dos anos. Isso ocorreu graças ao crescente envolvimento dos irmãos, por meio de encontros de escuta, esclarecimentos, reflexões, construção colaborativa e processos de integração.

Após mais de duas décadas, essa experiência consolidou-se como um marco de renovação e unidade, reforçando o compromisso com o carisma em prol da vitalidade, viabilidade e sustentabilidade da vida e missão maristas. No entanto, percorrer essa trajetória não significa que todos os desafios tenham sido superados. Pelo contrário, a leveza e a abertura de mente e coração permitem discernir os sinais dos tempos e enfrentar os desafios futuros, aproveitando oportunidades para avançar ainda mais.

A Companhia de Jesus também passou por um processo semelhante. Segundo o padre Francys Silvestrini Adão, SJ, as diferenças culturais entre regiões e gerações

geraram temores distintos: os mais velhos receavam o abandono de tradições e legados, enquanto os mais jovens temiam a falta de força para construir algo novo. Além disso, havia dúvidas sobre a viabilidade de um modelo único em um território tão vasto e diverso. Essas resistências refletiam um medo comum: como preservar o legado ao se criar algo diferente?

Em novembro de 2014, a nova Província do Brasil foi formalmente estabelecida, fundamentada na fraternidade e na obediência à missão universal. A transição, marcada por desafios culturais e estruturais, foi guiada pelo resgate do quarto voto jesuíta – a obediência ao Papa. Assim, o fracasso inicial da estratégia de iniciar pela estrutura foi superado por um novo caminho: começar pelo “porquê” e pelo “para quê”.

Apesar dos avanços, a história mostra que os processos de reconfiguração nem sempre produziram os frutos esperados. Em muitos casos, resultaram em comunidades fragmentadas e vocações desmotivadas, deixando feridas abertas. Para mitigar esses riscos, o envolvimento de todos os religiosos no processo é indispensável. A participação ativa e o protagonismo de cada membro fortalecem o compromisso coletivo e aumentam a legitimidade das decisões. Em contrapartida, decisões impostas ou centralizadas tendem a gerar resistência e comprometer os resultados.

Os dois casos apresentados demonstram que a reconfiguração precisa ir além do ajuste de estruturas; trata-se de um chamado à renovação profunda da vida religiosa. É uma oportunidade para fortalecer a espiritualidade, a fraternidade e a missão, assim como a relevância evangélica da vida religiosa. Com objetivos bem definidos e lideranças sensíveis, esses processos podem transformar desafios em oportunidades, inspirando esperança e revitalizando a essência da vida religiosa.

Conclusão

O que apresentamos nos permite inferir que a reconfiguração da vida e da missão vai além da simples adaptação a novas realidades. Trata-se de abraçar, com coragem, o chamado para viver o Evangelho de maneira autêntica e profética. A sinodalidade, destacada pelo Papa Francisco como o caminho que Deus espera para a Igreja do Terceiro Milênio, surge como uma chave para essa transformação, desafiando-nos a caminhar juntos, superar estruturas hierárquicas e promover relações baseadas no diálogo.

Esse processo exige uma profunda conversão pessoal e institucional, com a revisão de motivações, prioridades e estruturas à luz do Evangelho. Trata-se de

um caminho espiritual pelo qual a vida religiosa reafirma seu propósito de ser uma presença profética e servidora.

Entre os aprendizados, destaca-se que grandes transformações demandam escuta, discernimento e fidelidade aos princípios que fundamentam a identidade de um grupo. A superação de resistências e diferenças culturais torna-se possível quando se encontra um ponto central comum, capaz de proporcionar unidade e clareza de propósito. O caminho sinodal, ancorado no diálogo aberto, na consulta a diferentes perspectivas e no foco na vida e missão, demonstra que mudanças estruturais só são bem-sucedidas quando enraizadas em valores compartilhados e alinhadas às realidades locais.

Adotar uma mentalidade de aprendizado contínuo e ampliar o olhar para além do próprio contexto religioso permitirá encontrar soluções criativas e sustentáveis para os desafios institucionais. Assim como empresas bem-sucedidas evoluem sem perder sua essência, a vida religiosa pode aprender a se reinventar, mantendo-se fiel ao Evangelho.

Referências

- CALIMAN, Cleto. *Perfectae Caritatis*: texto e comentário. São Paulo: Paulinas, 2012.
- COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar*: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- COSTA, Marcio. *Despertar para a vocação*: identificação, consciência e encontro. São Paulo: Paulinas, 2024.
- FRANCISCO, Papa. *Carta apostólica às pessoas consagradas para proclamação do Ano da Vida Consagrada*. São Paulo: Paulinas, 2014.
- GREEN, Michael. *Experiência de travessia*: marcos da espiritualidade de Marcelino Champagnat e dos primeiros Irmãos Maristas. Curitiba: PUCPress/Memorial Marista, 2021.
- LENCIONI, Patrick. *The motive*: why so many leaders abdicate their most important responsibilities. São Francisco: Jossey-Bass, 2020.
- UGARTE GARCÍA, Carmen. Configurarmo-nos para ressignificar nossa vida religiosa. *Clar*, Bogotá, v. 55, n. 4, p. 59-71, out.-dez. 2017. Disponível em: https://comuni.clar.org/revistaclar/search_results/. Acesso em: 15 fev. 2025.

LIDERANÇA QUE GERA IMPACTO

Regina Esteves¹

2

Vivemos tempos em que a sensação de estar perdido ou de não ter controle sobre o futuro parece cada vez mais forte. À nossa volta, observamos uma polarização política crescente, que separa famílias, amigos e colegas de trabalho em trincheiras quase irreconciliáveis. O clima, outrora previsível em seu ciclo de estações, hoje revela extremos que afetam a agricultura, a infraestrutura das cidades e a vida de populações inteiras. Somam-se a isso os ecos ainda presentes de uma pandemia que abalou estruturas sociais e econômicas, trazendo uma incômoda certeza: o mundo pode mudar radicalmente de uma hora para outra. Tudo isso faz emergir medos profundos – medo de perder o emprego, medo da violência urbana, medo do outro que é diferente. É nesse cenário, marcado por incertezas e desconforto, que muitas pessoas se sentem num estado de paralisia ou anestesia diante dos acontecimentos, como se não houvesse nada a fazer além de observar o caos se desenrolar.

Paralelamente, tecnologias disruptivas transformam o mercado de trabalho e as relações humanas em velocidade impressionante. Robôs, inteligência artificial, plataformas digitais, tudo parece se mover rápido demais para que possamos acompanhar. Redes sociais e jogos tornam-se fuga e vício para alguns, enquanto barreiras físicas e ideológicas reforçam a lógica de “proteção” e isolamento, seja por fronteiras mais rígidas, seja por discursos de ódio. A confiança nas instituições declina, pois muitos questionam a legitimidade de líderes políticos, empresariais e até mesmo religiosos, ampliando a sensação de que “ninguém está no controle”. Some-se a esse sentimento a perda da fé ou, no mínimo, o distanciamento de comunidades espirituais, que antes poderiam oferecer algum amparo moral e senso de pertença. O resultado é uma sociedade que, em ampla medida, vive um misto de ansiedade e desesperança.

No meio desse turbilhão, surge o desafio de não cairmos na inércia. Ao longo de anos empreendendo no setor privado e social, observei que essa inércia não se manifesta apenas como apatia, mas também como conformismo diante de crises

1 Empresária e empreendedora social. Conselheira externa do Grupo Marista.

que parecem impossíveis de resolver. “Não há mais o que fazer” ou “as coisas são assim mesmo” são frases ouvidas com frequência e que sinalizam um estado de desânimo ou descrença na possibilidade de realmente transformar a realidade. Mas é exatamente nessas circunstâncias difíceis que a necessidade de uma liderança comprometida, capaz de inspirar e cuidar ao mesmo tempo, se mostra vital. Quando as estruturas se esgotam ou falham em dar respostas, cresce a urgência de vozes que apontem caminhos originais e, acima de tudo, que se importem genuinamente com o bem de cada pessoa envolvida.

É nesse ponto que entra o conceito de liderança profética e servidora (Gutiérrez e Consigli, 2022; Sammon, 2022; Vicario, 2022), fundamental para o que chamo de liderança que gera impacto. “Profética”, porque nos convida a enxergar além do imediato, a perceber os sinais dos tempos e a responder com coragem e esperança; “servidora”, porque não se trata de impor, mas de se colocar a serviço do bem comum. Essa liderança contrasta profundamente com modelos baseados no autoritarismo ou no individualismo, pois aposta no poder do coletivo, na escuta profunda e na valorização de cada pessoa. Em uma conjuntura em que muitos líderes agem movidos pela vaidade, pelo poder ou pelo lucro, a liderança profética e servidora propõe o inverso: humildade, diálogo, compaixão e, ao mesmo tempo, uma ousadia que não se cala diante das injustiças.

A chamada para sair da inércia, portanto, não se refere apenas a uma ação externa, mas a um movimento interior de renovação e compromisso. É olhar para o mundo com todos os seus conflitos e incertezas e decidir não ficar enclausurado no medo. É compreender que podemos exercer influência positiva, ainda que em círculos pequenos, e que cada ação localmente relevante pode irradiar esperança em maior escala. Nesse sentido, a liderança profética e servidora não se restringe a figuras oficiais (políticos, diretores, chefes de departamento), mas se estende a todos nós que, em nosso campo de atuação, podemos promover mudanças concretas: na família, na comunidade, no trabalho, nas redes sociais ou em qualquer espaço de interação.

Esse chamado ganha um tom de urgência justamente porque as crises não dão trégua. As mudanças climáticas continuarão a pressionar sistemas de produção e infraestruturas urbanas; a economia globalizada manterá suas oscilações; as tensões políticas tendem a persistir; e novos desafios vão emergir, como já se desenha no horizonte com tecnologias cada vez mais sofisticadas. Permanecer inerte seria, portanto, desistir de construir um futuro melhor. A liderança profética e servidora aponta para uma forma de engajamento capaz de acolher os medos coletivos, sem perder a capacidade de sonhar e inovar. É um horizonte que combina compaixão e coragem: compassivo no cuidado com cada pessoa envolvida nas transições que

enfrentamos e corajoso ao propor ações concretas que rompam o ciclo de apatia e desilusão. Esse é o ponto de partida para quem deseja se erguer (e erguer os outros!) em meio às mudanças cada vez mais rápidas do mundo.

A dança entre profecia e serviço

Em meio à busca por uma liderança que gere impacto, especialmente em cenários turbulentos, emerge a necessidade de conciliar duas dimensões fundamentais que, embora distintas, se complementam: a visão transformadora e a capacidade de servir de modo profundo e genuíno. Na perspectiva marista, essas dimensões recebem nomes diversos, mas aqui se destacam como “profecia” e “serviço”. O primeiro olhar aponta para a necessidade de ver além das aparências e questionar estruturas que não mais sustentam o bem comum; o segundo destaca a centralidade do cuidado, da inclusão e do compromisso real com o crescimento das pessoas.

Quando se aborda a dimensão profética, não se trata de misticismo ou previsão de futuro, mas de uma liderança capaz de ler os sinais do tempo presente e, a partir disso, projetar ações para um amanhã mais justo e compassivo (Turú, 2022, p. 153). Esse ato de confrontar o *status quo* exige coragem, pois supõe romper com narrativas acomodadas e com a sensação de que “tudo sempre foi assim”. É também um convite à imaginação moral, na medida em que implica formular cenários possíveis, questionando o que deve ser preservado e o que precisa ser reinventado.

Em contrapartida, a ênfase na liderança servidora ressalta a importância de estar atento às necessidades das pessoas, criando ambientes acolhedores e fraternos. Esse compromisso se traduz em empatia, escuta ativa (McNamara, 2022, p. 251; Gandebo, 2022, p. 225) e disposição de “lavar os pés” dos que caminham ao lado, um símbolo poderoso de humildade e solidariedade. Longe de se restringir a funções de suporte, essa perspectiva expande a própria essência da liderança, pois conecta o líder aos desafios concretos enfrentados pelos membros da equipe ou comunidade, fortalecendo vínculos de confiança.

O equilíbrio entre esses dois movimentos (vislumbrar o futuro e cuidar do presente) pode ser comparado a uma dança. Cada passo de ousadia profética, que avança em direção a algo novo, deve vir acompanhado de um passo de cuidado, assegurando que ninguém fique para trás na transição. Sem uma visão mais ampla, a liderança perde força e deixa de apontar caminhos; sem acolher e respeitar as pessoas afetadas pelas mudanças, ela corre o risco de alienar os próprios colaboradores ou membros da comunidade. Essa interdependência mostra que o ato de liderar envolve orquestrar impulsos de renovação e ações concretas de compaixão.

Esse tipo de equilíbrio nem sempre é simples de manter. Há líderes que, por se entusiasmar demasiadamente com a própria visão, avançam sem criar espaço para diálogo ou garantir a inclusão de todos. Outros, temendo romper estruturas ou ferir sensibilidades, permanecem em um modo de serviço que pouco questiona as injustiças ou as ineficiências. Para lidar com essa tensão, torna-se fundamental ter abertura ao “novo”: admitir que nem sempre sabemos de antemão qual o melhor passo e que ajustes constantes serão necessários ao longo do caminho. Essa postura de humildade reforça a ideia de que a dança exige, sobretudo, atenção recíproca e disposição para aprender.

A concepção de liderança baseada nessa dualidade pede tanto competências práticas quanto amadurecimento pessoal e espiritual por parte do líder. É essencial ser capaz de articular metas, estratégias e recursos, mas tudo isso permanece incompleto se não houver uma base ética e relacional que sustente as decisões. Assim, a força da profecia revela-se na ousadia de imaginar e construir novos cenários, enquanto a profundidade do serviço se manifesta no envolvimento responsável com quem vivencia esses cenários na prática cotidiana. Juntas, essas dimensões formam um conjunto harmônico, como passos que se alternam e se apoiam em uma coreografia bem ensaiada. É essa harmonia que caracteriza o verdadeiro poder de uma liderança que gera impacto: ousar um futuro melhor e, ao mesmo tempo, caminhar lado a lado com aqueles que sentem, na pele, as consequências da mudança.

Pequenos grandes milagres (ou como tornar erros em inovação)

“Pequenos grandes milagres” pode soar como um exagero metafórico. No entanto, quem já experienciou o poder de um simples gesto repetido inúmeras vezes sabe que há algo de milagroso na capacidade humana de aprimorar processos aos poucos e, ainda assim, alterar realidades inteiras (Garzón Duque, 2022, p. 177). Quando falamos em inovações que geram impacto, é comum pensarmos em avanços tecnológicos espetaculares ou em grandes projetos de infraestrutura. Mas nem sempre é assim: muitas vezes, o que faz a diferença não são revoluções grandiosas, e sim pequenas revoluções marginais que, somadas ao longo do tempo, se tornam transformação visível.

Pense, por exemplo, na receita de família que, de geração em geração, recebe ajustes sutis: uma pitada a mais de sal, uns minutos a menos de forno, até que o prato se torne inconfundível. O mesmo se vê em uma pequena horta comunitária,

em que moradores, a cada safra, percebem como melhorar o uso de adubo natural ou a irrigação. Não há um instante em que se declare: “Agora tudo mudou”. Em vez disso, há uma sequência de microaprendizados que, juntos, revolucionam a qualidade do alimento colhido ou o sabor do prato servido. Esses exemplos cotidianos podem servir como um paralelo inspirador para organizações e equipes que almejam crescer sem abdicar de valores essenciais, pois indicam que as inovações progressivas também têm força suficiente para moldar novos rumos.

Naturalmente, a “revolução marginal”² não significa inventar soluções mirabolantes sem qualquer planejamento. Pelo contrário: trata-se de iterar e aprender de forma progressiva e constante, em pequenos ciclos de tentativa e erro. Em vez de sonhar com o projeto perfeito que pode levar anos para ser desenvolvido, inicia-se com uma versão básica, observa-se o que funciona ou não, aprimora-se novamente e, assim, prossegue-se de maneira incremental. Esse processo não só evita o medo de grandes fracassos, como também libera a criatividade das pessoas envolvidas, que sentem liberdade para propor melhorias sem a pressão de acertar logo na primeira tentativa.

Mas por que tanto receio em errar? Seria o medo da crítica alheia? Ou o perfeccionismo que nos faz acreditar que só vale a pena se for “perfeito” desde o começo? Questionamentos como esses são necessários, pois revelam uma armadilha comum: o erro é frequentemente visto como algo a ser escondido, uma fraqueza que minaria nossa credibilidade. Entretanto, nenhuma inovação nasce pronta. E a história mostra incontáveis exemplos de fracassos que, depois de examinados com atenção, levaram a descobertas valiosas.

Por isso, faz-se urgente a adoção de uma cultura de experimentação, na qual falhar não seja considerado crime, e sim combustível para o próximo *insight*. Em equipes ou instituições que abraçam essa mentalidade, há mais colaboração, pois todos estão engajados em melhorar processos, produtos ou serviços. Se algo não der certo, em vez de punição e desalento, surge a oportunidade de analisar o que aconteceu, aprender e tentar novamente sob nova perspectiva. Nesse sentido, o líder assume um papel fundamental: criar espaços seguros e motivar as pessoas a experimentar soluções diferentes, celebrando pequenos avanços e não apenas metas finais.

Quando falo em “pequenos grandes milagres”, portanto, falo também de reconhecer e valorizar o que, em geral, passa despercebido. Aquela melhoria de apenas 1%, aquela redução quase imperceptível de tempo ou de custos, a

2 O termo “revolução marginal” é uma referência ao livro *The Marginal Revolution*, de Tyler Cowen, que explora ideias de progresso incremental e inovação com base em pequenas mudanças.

iniciativa de um funcionário que parecia banal. Tudo isso, se adotado como prática coletiva, pode impactar de forma profunda a cultura organizacional ou a vida de uma comunidade. De nada adianta esperar por grandes saltos se não cultivamos o hábito de observar e aprender com cada passo curto que nos aproxima do objetivo maior.

A relação com compaixão e humildade também é marcante nesse processo de inovações graduais. Cada falha torna-se um lembrete de que somos imperfeitos e de que sempre há algo a absorver da experiência do outro. Cada pequeno passo bem-sucedido, por sua vez, reforça a confiança de que podemos, sim, construir algo maior juntos. Nesse sentido, os erros e os acertos se somam e geram uma espiral de aprendizado que não privilegia egos, mas sim o crescimento coletivo. A postura profética e servidora se manifesta nessa constância de melhorias sutis, que podem parecer tímidas, mas carregam uma semente de esperança diária.

Enfim, o segredo está em “ampliar o olhar”: perceber que até as mínimas mudanças no cotidiano podem ser sinais de uma transformação mais ampla, principalmente quando realizadas com persistência e alicerçadas em valores sólidos. Para quem anseia por impacto real, adotar esse modo de ver e agir faz toda a diferença. Seguir avançando, aceitando os erros, corrigindo a rota quando necessário e celebrando as pequenas conquistas: esse é o caminho de quem entende que os milagres são, muitas vezes, construídos dia após dia, movimento após movimento, na cadência de um aprendizado que não cessa.

O salto de fé: coragem e risco na concretização

Concretizar uma visão profética exige muito mais do que boas ideias e declarações inspiradoras: pede a coragem de arriscar e de colocar em prática o que, por vezes, só existe como desejo ou “sonho no papel”. É nesse instante que ocorre o “salto de fé”: aquele momento em que paramos de contemplar a possibilidade de mudança para efetivamente testá-la, ainda que de forma imperfeita. Esse passo, muitas vezes temido, é também a porta de entrada para o aprendizado real, pois somente na execução descobrimos nuances e desafios que o planejamento não é capaz de prever.

Quando falamos de liderança que gera impacto, a profecia nos ajuda a enxergar novos horizontes, mas é a prática servidora que nos obriga a colocar o pé no chão. A profecia alimenta o sonho de um mundo mais justo, sustentável e inclusivo; a serventia, por sua vez, garante que as pessoas e os recursos sejam mobilizados de forma realista, sem cair em utopias desconectadas das limitações concretas.

Essa dinâmica lembra a construção de uma ponte: de um lado, a margem do “ideal”; do outro, a margem da “realidade palpável”.

Em meio a esse cenário, torna-se fundamental iniciar protótipos, mesmo que pequenos e cheios de falhas. No dia a dia, implementar protótipos significa aceitar que o produto inicial não será perfeito. Significa, em outras palavras, aprender enquanto fazemos. Cada tentativa mostra o que funciona e o que precisa ser ajustado, permitindo uma evolução orgânica do projeto.

Durante a execução de protótipos, a liderança servidora deve estar atenta à necessidade de estabelecer um ambiente seguro para experimentações. Isso implica, por exemplo, delimitar o escopo de cada teste, prever recursos essenciais e definir margens de tolerância para os possíveis erros. A coragem, nesse sentido, é proporcional ao cuidado: arrisca-se sabendo que a queda, se ocorrer, não será catastrófica. E mesmo que aconteça algum tropeço, a cultura é de aprendizado, não de punição.

No universo das *startups*, fala-se muito em “MVP” (sigla que em português significa Mínimo Produto Viável). Mas esse conceito não precisa ficar restrito à tecnologia: pode ser aplicado em qualquer contexto em que se deseje testar uma ideia com recursos mínimos (Ries, 2012). Em uma paróquia, por exemplo, antes de lançar uma grande iniciativa de pastoral, por que não implementar um projeto-piloto em um pequeno grupo e avaliar resultados? Em um projeto educativo, por que não começar com uma sala de aula antes de expandir para toda a rede de escolas? O espírito é o mesmo: criar algo enxuto, colher *feedback*, melhorar rapidamente e só então escalar. Essa estratégia evita desperdícios e permite ajustes constantes de rota, alinhados à realidade das pessoas que serão beneficiadas.

Evidentemente, esses movimentos de risco calculado não acontecem sem percalços. Há prazos e demandas que pressionam, recursos escassos, burocracias internas e até críticas de quem teme mudanças. O líder profético, porém, enxerga além desses obstáculos imediatos, pois sabe que a inovação requer persistência e paciência. A liderança servidora, por sua vez, age para que ninguém se sinta atropelado ou excluído nas transições, pois presta atenção às implicações humanas de cada mudança. E essa combinação (profecia e serviço) tende a orientar as energias do grupo, pois todos percebem sentido no que estão fazendo, mesmo que o percurso seja incerto.

Em contrapartida, é importante reconhecer que o “salto de fé” implica saber lidar com ambiguidades. O líder não terá todas as respostas nem poderá garantir sucesso imediato. Caberá, sim, sustentar a esperança quando as dificuldades

surgirem, recordar a equipe de que os pequenos protótipos servem a um propósito maior e atualizar a visão se necessário. O risco calculado, afinal, não dispensa a possibilidade de ajustes de rota. Pode ser que se descubra outro caminho ainda melhor no meio do processo. E esse tipo de descoberta só surge para quem se permite sair do papel e mergulhar na vivência concreta.

No fim das contas, unir sonho e execução significa construir uma ponte firme entre o ideal e o real. É um ato de coragem, pois se expor à possibilidade de falhar e, ao mesmo tempo, convidar pessoas a se aventurar no desconhecido requer muita responsabilidade. Mas é também um ato de profunda humildade, pois reconhecemos que não sabemos tudo, que precisamos de ensaio, erro e ajuda coletiva. Esse salto de fé, iluminado por uma liderança profética que não teme o novo e por uma liderança servidora que não deixa ninguém para trás, sintetiza o que há de mais valioso na busca por impacto genuíno: a capacidade de sonhar e construir juntos, arriscando o incerto para encontrar o que ainda não foi criado.

O eterno recomeço

Chegamos ao final de um texto que começou trazendo o cenário turbulento em que vivemos: crises múltiplas, polarização, avanço tecnológico desenfreado. Diante disso, vimos emergir uma ideia-chave: liderança que gera impacto. Percebemos que ela não se reduz a técnicas de gestão ou discursos de palco; é, na verdade, uma convocação para uma postura de vida. Mais do que oferecer fórmulas prontas, o que busquei apresentar aqui foram reflexões pessoais sobre um modo de existir e agir que pode ser exercitado por todos nós.

Desde o início, ficou claro que o desafio de liderar com impacto não é tarefa simples: demanda coragem para experimentar protótipos, humildade para acolher falhas e consciência de que as pessoas são o coração do processo. Observamos também que esse “chão” de onde brota a liderança profética e servidora pode estar em qualquer lugar: em um projeto social, em uma escola, em uma empresa, na comunidade de vizinhos ou até nas redes sociais. Quando insistimos em criar ambientes de cooperação e segurança psicológica, tornamos tangível aquilo que muitas vezes fica apenas nos discursos: a transformação de pequenas iniciativas em verdadeiros laboratórios de inovação e de humanidade.

Entretanto, é preciso lembrar que liderança que gera impacto não é um estado de perfeição, mas um compromisso dinâmico. Quem assume a condição de líder – no sentido mais humano, não apenas hierárquico – vivencia o tempo

todo a tensão entre sonhar e realizar, entre arriscar e proteger, entre ser ousado e cuidar. Cada conquista revela novas perguntas e convida a renovar o propósito.

Por isso, este texto termina com uma certeza: é preciso agir. A chamada para sair da inércia exige de nós coração atento, mente aberta e coragem de iniciar algo, por menor que seja. E esse algo, ao ser impregnado de valores que prezam o bem comum, pode irradiar ondas de impacto muito além do que imaginamos. Trata-se de não esperar a “condição ideal”, mas de começar já – ainda que com protótipos básicos e sem todas as respostas. Afinal, é no fazer que descobrimos nuances e aprendemos a corrigir rotas, numa atitude de aprendizado contínuo.

Referências

GANDEEBO, C. Habilidades de comunicação em liderança profética e servidora. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 225-232.

GARZÓN DUQUE, L. Administração e gestão na liderança servidora. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 177-192.

GUTIÉRREZ, L. C.; CONSIGLI, B. Introdução à liderança profética e servidora: chamada e propósito. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 21-33.

MCNAMARA, P. Colaboração e trabalho em equipe. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 243-251.

RIES, E. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

SAMMON, S. D. Que tipo de líder você deseja ser? *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 55-67.

TURÚ, E. Sentinelas da aurora: pre-ver – a imaginação profética. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 151-166.

VICARIO, Ó. M. A liderança da empatia, do serviço e da compaixão. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 69-83.

SOBRE O PROFÉTICO: INTUIÇÕES DOS PROFETAS BÍBLICOS PARA A LIDERANÇA

João Luis Fedel Gonçalves¹

Solicitada a elaborar um texto sobre o tema “liderança profética”, a Inteligência Artificial Copilot arriscou uma definição: “A liderança profética pode ser definida como a habilidade de liderar com uma visão clara e inspiradora do futuro, guiada por princípios éticos e espirituais”. E ainda: “A liderança profética envolve a capacidade de prever mudanças, inspirar esperança e promover a transformação”. Ambas as definições são bem elaboradas, mas genéricas e sem “tempero”.

O estranhamento que o adjetivo “profético” costuma provocar quando conectado com os termos “líder” e “liderança” é compreensível. A literatura sobre o tema é escassa, e o que há pendente para o papel da liderança nas estruturas eclesiais. Encontram-se textos e artigos específicos referentes à tradição islâmica que aplicam a profecia – Maomé é chamado de “o profeta” – aos modelos de liderança.²

Robert Greenleaf, que cunhou a expressão “líder servidor”, chega a falar de liderança profética. No ensaio “The servant as leader”, de 1970, propõe uma “teoria da profecia”: “vozes proféticas de grande clareza e com qualidade de discernimento comparável à de qualquer época falam de forma convincente o tempo todo” (Greenleaf, 2008, p. 7). Ele não nega a importância das “vozes do passado”, dos antigos profetas, mas são as que “estão falando agora” que podem ajudar as pessoas “a enxergarem com clareza o mundo como ele é” e a atuarem para diminuir as disparidades da sociedade e promover instituições conduzidas por líderes servidores (Greenleaf, 2008).

1 Especialista da Diretoria de Identidade, Missão e Vocação da OR/PMBCS. Membro pesquisador da Cátedra Irmão Francisco Rivat de Estudos Maristas da PUCPR. Graduação em Filosofia e Teologia. Mestre em Exegese Bíblica pelo PIB de Roma e Doutor em Teologia Bíblica pela PUCPR.

2 Um exemplo é o artigo de Nik Mahteran Nik Muhammad, da Universidade da Malásia: “Prophetic Leadership Model: Conceptualizing a Prophet’s Leadership Behaviour, Leader-Follower Mutuality and Altruism to Decision Making Quality”, publicado no *European Journal of Interdisciplinary Studies* 3(1) 93, dez. 2015. O que se busca nesse caso é um modelo de liderança com base nos ensinamentos que Alá deixou no Corão, por meio de Maomé. Trata-se, portanto, de um vasto campo de estudo; no entanto, isso se afasta de nosso propósito.

Outra característica do líder profeta, de acordo com Greenleaf, é a previsão. O irmão Emili Turú aprofundou essa temática em seu artigo “Sentinelas da aurora: Pre-ver: a imaginação profética”, em que destaca a capacidade profética de intuir o futuro, bem como a habilidade de aprender com o passado e de estudar em profundidade o momento atual (Turú, 2022). Outro modo de falar de profecia, sugere Turú, é a presença, ou *presencing*, que se conecta com a característica marista da presença: “*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” (Turú, 2022, p. 160).

Essas nuances da profecia são, sem dúvida, bem reconhecidas e podem ser tomadas como desdobramentos para a liderança hoje. Temos uma sugestão, no entanto: retomar os antigos profetas para ver como eles podem nos inspirar na tarefa de ser líder. Adiantamos que não se trata de realizar um “de/para” imediato, mas de buscar inspiração em um dos arquétipos mais significativos da tradição judaico-cristã.³

“Vai, profetiza!”

Estamos no século VIII a.C., em Betel, cidade da região central de Israel, importante centro religioso, com seu templo suntuoso, palácio real e residências de luxo. O rei é bem-sucedido em seu governo: economia aquecida, produção agrícola crescendo e comércio exterior em alta. Amós, um sitiante de Teqoa, vilarejo próximo de Jerusalém, está há algum tempo chamando atenção da população para o que considera uma afronta a Deus: extorsão dos mais pobres, usura, apropriação indébita das ofertas religiosas, prostituição sagrada.

O rei Jeroboão, revoltado com as acusações de Amós, manda o sacerdote Amasias advertir o profeta: “Vai-te embora, vidente; foge para a terra de Judá, lá podes ganhar teu pão, lá podes profetizar! Mas em Betel, não recomeces a profetizar, pois aqui é o santuário do rei, o templo real” (Am 7,12-13). Como um intruso do Sul se arvora criticar e ameaçar um líder que traz prosperidade a seu reino? Sem medo das consequências, Amós responde: “Eu não era profeta, nem filho de profeta; era vaqueiro, cultivava sicômoros; mas o Senhor me tomou de detrás do gado e o Senhor me disse: Vai! profetiza a Israel, meu povo” (Am 7,14-17).

Amós não se sente profeta, não como os profetas ligados ao poder, que pronunciam o que agrada os ouvidos do governante. No entanto, é ciente da

3 Para uma visão global do profetismo bíblico, ver José L. Sicre, **Profetismo em Israel**: o profeta, os profetas, a mensagem (Petrópolis: Vozes, 2008); para a relação do profetismo com a liderança, ver Bruce C. Birch, *Reclaiming Prophetic Leadership* (*Ex Audit: An International Journal for the Theological Interpretation of Scripture*, v. 22, p. 10, 2006).

missão que o Senhor está lhe pedindo. Não é profeta, mas profetiza. Não tem a função, mas assume a missão. Não é profissional da palavra, mas tem uma palavra a anunciar. Na linguagem religiosa, responde a um chamado, tem uma vocação.

Na Bíblia, a vocação é um traço que acompanha a relação entre Deus e seu povo. Essa relação é expressa dentro de um gênero literário conhecido como relato de vocação. Exemplos clássicos são os chamados de Abraão, Moisés, Samuel e de profetas, como Isaías, Jeremias e Ezequiel. No Novo Testamento, lemos os relatos de vocação dos apóstolos, de Paulo e de outros homens e mulheres.

Há espaço, inclusive, para o questionamento. Uma das características dos relatos de vocação é o momento em que o personagem diz não ser apto para a tarefa que lhe está sendo destinada. “Sou gago, não sei falar”, “Sou muito jovem”, “Tenho lábios impuros”, são essas algumas das clássicas desculpas. Em todos os casos, Deus reafirma que é em seu nome que o profeta vai falar, e por isso tem sua força e proteção.

É natural que gestores e gestoras estejam na função porque se prepararam para isso, possuem habilidades específicas e são profissionais no que fazem. No entanto, se isso os certifica para a liderança, de modo algum esse é um passo automático. Há na liderança um chamado, uma convocação. Por isso faz sentido aproximar liderança de missão. Amós desloca-se para outro território, deixando sua terra e seus negócios, porque entende que tem uma tarefa. Certamente sabe que há profetas orientando o rei; contudo, isso não o dissuade de seu chamado: “Vai! Profetiza!”.

É comum que vejamos esse e outros relatos de vocação como um processo estático, quase predefinido: Deus chama e dá uma missão, e o vocacionado responde com temeridade aceitando o encargo. A missão parece já formatada, cabendo ao vocacionado fazer exatamente como lhe foi mandado por Deus. É possível, no entanto, ter outra abordagem, na qual aquele que é chamado não recebe tanto um encargo prefixado, mas um projeto de vida a ser construído.

Na prática, o líder precisa discernir a situação e, à sua maneira, encontrar a melhor forma de comunicar a mensagem de que acredita ser portador, suportando as consequências dessas palavras. Portanto, trata-se mais de um propósito, de um encaminhamento de vida, de uma forma de direcionar as potencialidades para realizar aquilo que se acredita ser sua missão. Apesar de parecer já uma mensagem pronta a ser unicamente comunicada, os profetas são pessoas com autonomia para conduzir sua existência e sua mensagem. Se, por um lado, a vocação não cancela o espaço de decisões e de direcionamentos pessoais, por outro, o líder

tem consciência de suas limitações e sabe que fala em nome da instituição ou de determinados grupos.

Liderar, portanto, nasce de uma vocação ou, dito de outra forma, de um propósito.⁴ Quando há consciência disso, o gestor entende que sua missão, de alguma forma, não depende unicamente das tarefas que lhe são atribuídas pela função nem pode estar sujeita absolutamente aos superiores. Cabe ao líder vocacionado ajudar o grupo de liderados e a instituição a que pertence a desenvolver suas potencialidades, sabendo que há riscos em tal posicionamento e que, ao final, ele também está a serviço da vida das pessoas e do planeta.

“Ai dos que projetam a maldade”

Miqueias de Moréshet, assim como Amós, viveu no século VIII a.C., na região de Judá. Dirigiu sua palavra, sobretudo, para os habitantes da capital Jerusalém, que vivia sob a corrupção e a desigualdade social: “Ai dos que projetam a maldade e em seus leitos tramam o mal! Se cobiçam campos, roubam-nos; se casas, delas se apoderam. Agarram o dono e sua casa, o homem e seu patrimônio” (Mq 2,1-2). Criticou veementemente os operadores do direito: “Escutai, magistrados da casa de Israel: Não compete a vós conhecer o direito? Vós que odiais o bem e amais o mal, que arrancais a pele das pessoas, e carne, dos seus ossos” (Mq 3,1-2). Pôs a descoberto o comportamento dos líderes: “Seus chefes proferem sentenças por gorjeta, os sacerdotes ensinam por lucro, os profetas praticam a adivinhação por dinheiro” (Mq 3,11).

Essa palavra dura e direta não é privilégio de Miqueias. A crítica social é marca do profetismo bíblico nos diferentes períodos em que os profetas viveram, desde o tempo dos reis de Israel e Judá, das deportações com os impérios Assírio e Babilônico, até o tempo do império persa. Esse intervalo abrange cerca de cinco séculos, tempo de muitas mudanças culturais, econômicas e religiosas (Sicre, 2008).

Antes do Exílio na Babilônia (589 a.C.), os profetas foram críticos dos desmandos dos reis e de grupos ligados ao poder que fizeram aumentar o fosso da pobreza, empurrando muitas pessoas para a miséria. O Templo, lugar da presença divina, converteu-se em estrutura de controle e opressão do povo. A voz profética de Amós, Oseias, Miqueias, Sofonias, Isaías é contundente. O contexto muda com o Exílio e, pouco depois, com a reconstrução do país no período persa. Há, sem dúvida, muitos problemas sociais, mas é preciso recuperar a esperança, retomar as

4 Vocação e propósito são termos que se completam. O segundo é mais palatável ao mercado. Ver, p. ex., Fred Kofman, **Liderança e propósito** (Rio de Janeiro: HarperCollins, 2018); Joseph Jaworski, **Sincronicidade: o caminho interior da liderança** (São Paulo: Senac, 2015).

origens, devolver o sonho. Assim fizeram Jeremias, Ezequiel, Isaías, Habacuque, Joel, Zacarias, entre outros.

Nesses contextos diferentes, os profetas precisaram observar a realidade e entender sua dinâmica. Sua crítica nasce da capacidade de ler e interpretar a situação. Já recordamos o artigo do irmão Emili Turú, em que trata da capacidade de tomada de decisão, que inclui a habilidade de prever e a abertura para o “*insight* intuitivo” (Turú, 2022, p. 154). Muitas vezes, a leitura que se faz das condições atuais e de suas tendências se choca com outros modos de ver e de avaliar. Nesse caso, é justo perguntar sobre o critério que permite discernir qual voz se deve ouvir. Para os profetas, trata-se de conservar a aliança que Deus tinha feito com seu povo e de observar os mandamentos que foram dados. Um líder precisa saber o que constitui o conjunto de regras e orientações que compõem sua instituição e a sociedade, como convenções, normas, princípios orientadores, valores, entre outros. Precisa saber e se adaptar a isso.

Ao mesmo tempo, cabe-lhe uma capacidade de observação da realidade que transcende as cartilhas e que solicita uma atitude mais ousada, principalmente quando se trata de defender a vida das pessoas e do planeta. O líder profético é a voz que se levanta para a justiça e o direito. Para nós, Maristas, toca principalmente a promoção e a defesa de direitos de crianças e jovens.⁵

“Um menino os conduzirá”

Desde o século XIX se sabe que o livro do profeta Isaías é composto, na verdade, de três livros, pelo menos. O primeiro abrange os capítulos 1 a 39; o segundo, 40 a 55; o terceiro, 56 a 66. Motivos não faltam para que se afirme isso: as informações históricas abrangem períodos superiores a dois séculos, o estilo poético muda sensivelmente, o vocabulário é diferente em vários pontos. Apesar disso, observa-se continuidade em uma característica: o anúncio de salvação, de um tempo novo, de uma novidade que Deus vai promover. Por isso, e pela beleza dos versos e riqueza das imagens, Isaías é o profeta mais famoso e mais citado, inclusive no Novo Testamento.

“Um ramo sairá da cepa de Jessé, um rebento brotará de suas raízes. Sobre ele repousará o Espírito do Senhor. [...] Ele julgará os indefesos com justiça, se pronunciará com equidade pelos pobres da terra” (Is 11,1-2.4). Em tempos de violência e de crise de liderança, como a que vivia o reino de Judá sob o comando

5 A viúva, o órfão e o estrangeiro são as figuras que, de certo modo, resumem as várias categorias de sofredores na Bíblia. Ver Antonio C. Frizzo, **A trilogia social**: o estrangeiro, o órfão e a viúva no deuteronomio e sua recepção na Mishná (São Paulo: Fons Sapientiae, 2020).

de Acáz (734-727 a.C.), Isaías propõe o modelo de um novo líder, cujo reinado deve ser calcado na simplicidade e na justiça.

No mesmo capítulo, o profeta utiliza do encontro construtivo dos opostos para dar a dimensão de mudança necessária. A poética encanta:

O lobo habitará com o cordeiro, o leopardo se deitará perto do cabrito.
O bezerro e o leãozinho serão alimentados juntos,
um menino os conduzirá.
A vaca e a urso terão a mesma pastagem, os seus filhotes, o mesmo abrigo.
O leão, como o boi, comerá forragem.
A criança de peito brincará no ninho da áspide,
na toca da víbora, a criança desmamada porá a mão.
Não se fará nem mal, nem destruição sobre toda a minha montanha santa,
pois a terra estará repleta do conhecimento do Senhor,
como as águas recobrem o mar. (Is 11,6-9)

A utopia que dorme sob as imagens não é ingênua. Anunciar um ambiente de paz e de convivência supõe mudanças, supõe um novo jeito de liderar disruptivo e desafiador. Obviamente, não se trata de propor um modelo que desconhece os riscos de “ontologias conflitantes” e de “políticas e relações de poder” (Fenwick, 2019). Se retomamos o exemplo de Isaías, precisamos recordar que ele está justamente entrando em conflito com um governante que não se dá conta da extensão do desastre causado pela guerra na população. A novidade é que o profeta chama o dirigente e o povo a olharem de modo ousado para a realidade. Isso é particularmente expresso na figura do menino que é chamado a liderar. Para a espiritualidade e missão maristas, isso é de grande significado.

Os outros livros tratam igualmente do tema da salvação. O chamado “Déutero-Isaías”, que é datado do tempo do Exílio na Babilônia (587 a.C.) e do retorno dos exilados por decreto do rei Ciro da Pérsia, começa com uma proclamação surpreendente: “Confortai, confortai o meu povo, diz vosso Deus, falai ao coração de Jerusalém [...] que seu castigo está saldado” (Is 40,1-2). Aos homens e mulheres feridos pelo sofrimento e pela humilhação, o profeta anuncia um tempo novo de esperança. Menos importante que falar de erros e de infidelidades, o momento é o do resgate da dignidade e do tempo de reconciliação. Uma das estratégias do profeta é recordar as origens e as tradições: os relatos da criação, a memória dos patriarcas e matriarcas, as alianças. Desse livro sai uma das frases que atribuímos também às origens maristas: “Olhai o rochedo do qual fostes talhados” (Is 51,1). A liderança profética tem consciência da história da instituição e de seus valores mais preciosos.

Ao mesmo tempo, é preciso buscar o “novo”, uma terminologia importante nos profetas pós-exílicos. Isaías fala de “canto novo” (Is 42,10), de uma “coisa nova”: “Eis que eu vou fazer coisa nova que já desabrocha: não o reconheceis?” (Is 43,19). É ainda mais ousado, propondo que Deus vai fazer “novos céus e nova terra” (Is 63,17), tempo de paz e de prosperidade: “Construirão casas e as habitarão, plantarão vinhas e comerão seus frutos” (Is 65,21).

Jeremias também proclama a novidade com imagens igualmente tocantes: “Firmarei com a comunidade de Israel – a comunidade de Judá – uma nova aliança. [...] Eu depositarei minha instrução no seu íntimo, inscrevendo-a em seu coração” (Jr 31,31.33). Ezequiel utiliza a imagem do corpo para afirmar a necessidade de mudança profunda: “Eu vos darei um coração novo e porei em vós um espírito novo; tirarei de vosso corpo o coração de pedra e vos darei um coração de carne” (Ez 36,26). A retórica é poderosa, assim como seu impacto na vida das pessoas.

Nos próximos anos, talvez décadas, os cenários político, econômico, social e ambiental parecem não dar sinais de melhora significativa. Vivemos em um tempo de crise densa que exige posicionamentos claros e ousados, mas também soluções inovadoras e profundas. Juntamente com a crítica precisa surgir a proposta de mudança. O sonho e a esperança impulsionam o líder profético e servidor. Somos uma instituição que nasce da confiança em Deus e da coragem de propor um novo modo de atuar: “As praças da cidade encher-se-ão de crianças, meninos e meninas, que aí se divertirão” (Zc 8,5).

“Minha dor é permanente”

Jeremias tem, seguramente, a biografia mais detalhada dos profetas bíblicos. Sabemos de seu chamado, de sua atuação com diferentes lideranças políticas de Judá, da tomada de Jerusalém pelos babilônios, da sua fuga a contragosto para o Egito. Apoiou a reforma político-religiosa do rei Josias e não titubeou em criticar os habitantes de Jerusalém dentro de seu maior símbolo, o Templo. Isso quase lhe custou a vida. Foi perseguido e encarcerado. Também se tornou impopular por defender que os exilados deveriam aceitar temporariamente essa condição. Seguramente foi um importante líder no momento mais duro da vida do povo judeu até ali; não obstante, era desprezado por muitos.

Um dos momentos difíceis foi o confronto com outro profeta. Jeremias defendia a aceitação do jugo da Babilônia naquele momento, pois isso significava defender a vida dos mais pobres, que já estavam completamente desolados. Mas Ananias sustentava que Deus estava prestes a libertar o povo da opressão do inimigo

e instigava a resistência. Os dois travaram disputas no Templo. Os fatos que se seguiram deram razão a Jeremias, mas o conflito deixou marcas.

O livro de Jeremias conserva alguns textos muito intensos da crise pela qual passou o profeta. O mais pesado encontra-se no capítulo 15. Os primeiros versos de sua confissão nos deixam incomodados: “Que desgraça, minha mãe, me teres dado à luz, a mim que, na terra inteira, sou homem contestado e contradito” (Jr 17,10). Mais adiante reconhece que a palavra de Deus lhe fazia bem: “Tua palavra tornou-se meu gozo, e alegria para o meu coração” (Jr 15,16); mas depois se tornou um peso: “Forçado por tua mão, fico à margem, pois me encheste de indignação. Por que minha dor é permanente, minha ferida incurável, rebelde à medicação?” (Jr 15,18).

O vigor das palavras e a força das imagens dão lugar, nessas confissões, a um gosto amargo de impotência e de sofrimento. Outros sinais acompanharam o isolamento do profeta, que não se casou, em uma época em que ter filhos era o sinal máximo de bênção divina. Jeremias sente o peso de sua fragilidade, a angústia de não ser compreendido, o limite de sua palavra; não obstante, fala em nome de Deus.

Os ensaios da obra **Vozes maristas** recordam essa dimensão da fragilidade e vulnerabilidade. Um dos “sete pães da liderança servidora, profética e comunitária”, segundo irmão Pérez, é o “pão da fragilidade” (Pérez, 2022, p. 205). Na figura imponente do líder Moisés também se encontra “a consciência de sua própria fragilidade” (Soterias, 2022, p. 267). Vulnerabilidade encontramos igualmente em personagens dos evangelhos, como Maria, “uma pessoa vulnerável que se permite ser questionada e que decide se comprometer com o plano que lhe é apresentado” (Fuertes, 2022, p. 281). Podemos ainda falar da fragilidade do padre Champagnat em face das crises que lhe sobrevieram.

A reflexão sobre essa condição humana tem sido feita em vários âmbitos, como a filosofia e a teologia (Peter, 1999; Anbeek, 2021), e tem sido valorizada na reflexão sobre a liderança (Brown, 2016; Martins *et al.*, 2024). Resta saber se essa tendência não será revertida por outra, vinda de lideranças poderosas, que parecem apostar em antigos modelos de comando e controle e de gestão *top-down* (Ettridge, 2025).

Depois que o falso profeta Ananias morreu, Jeremias enviou uma carta aos deportados na Babilônia. Seu modo de encorajar e animar o povo é peculiar. Não promete o retorno rápido; ao contrário, o tempo de exílio será longo. Por isso escreve:

Construí casas e habitai, plantai pomares e comei de seus frutos, casai-vos, gerai filhos e filhas, ocupai-vos em dar vossas filhas em casamento para que elas tenham filhos e filhas; multiplicai-vos, aí não diminuais! Preocupai-vos com a prosperidade da cidade para onde eu vos deportei e intercedei por ela junto ao Senhor: porque de sua prosperidade depende a vossa. (Jr 29,5-7)

Nesse momento, era preciso devolver a esperança, mas sem enganar. A imagem da continuidade da família e da descendência em terra estrangeira é particularmente forte e sensível. O horizonte pede a coragem de se manter onde está e de amar a terra em que se está, rezar pela cidade inclusive. Isso se torna sobremaneira significativo quando nos damos conta de que o profeta foi impedido de se casar e ter descendência (Jr 16,1-13). A fragilidade do líder torna-se estímulo e encorajamento para os liderados.

Sobre ossadas e painéis enferrujados

Ainda jovem, Ezequiel foi levado com sua família para a Babilônia na primeira deportação, e se estabeleceram em Tel-Abib, às margens do canal Quebar. Tornou-se logo famoso por suas ricas imagens, algumas consideradas perturbadoras. Muitas vezes escreve suas visões, como a que abre o livro:

Eu vi: um vento de tempestade vinha do norte, uma grande nuvem e um fogo fulgurante e ao redor e claridade em seu centro, como que um fulgor avermelhado no meio do fogo. No centro, a semelhança de quatro seres vivos; e esse era seu aspecto: eles se assemelhavam a homens. Cada um tinha quatro rostos e cada um deles, quatro asas. Suas pernas eram retas; seus pés, como os cascos de um bezerro cintilantes como faísca de bronze polido. (Ez 1,4-7)

A descrição continua; fala-se, agora, da Glória que abandona o Templo de Jerusalém e vai para a Babilônia. Mas os seres descritos parecem difíceis de serem imaginados (talvez hoje se encaixe no *design* dos games). A primeira parte do livro (cap. 1-24) é dominada por imagens que denunciam a situação trágica da Cidade de Davi, como uma “videira lançada ao fogo” (Ez 15,1-8), como uma “painel enferrujado” (Ez 24,1-14), e dos outros povos, como Egito e Síria.

A segunda parte (cap. 33-48) traz a promessa de salvação com imagens igualmente fortes. Uma das mais espetaculares é a visão das ossadas que recobram a vida (Ez 37,1-14): no vale onde se jogavam os ossos das pessoas indistintamente, pela palavra começam a recuperar a vida. Primeiro, os ossos se juntam; são então recobertos de nervos, de carne e, finalmente, de pele. Mas ainda não vivem. Então

o Senhor sopra, e os corpos recuperam a vida. O povo sem esperança, como ossos ressequidos, é revigorado pelo Senhor:

Conhecereis que eu sou o Senhor, quando abrir vossos túmulos e vos fizer subir de vossos túmulos, ó meu povo. Porei meu sopro em vós para que vivaís, vos estabereis em vosso solo; então conhecereis que sou eu o Senhor, que falo e cumprio – oráculo do senhor. (Ez 37,13-14)

Há ainda a visão do novo Templo, com todos os seus ambientes, cada detalhe, e as medidas exatas, como um exercício de arquitetura. É preciso pensar o espaço novo para que a Glória, que fora embora da cidade no início do livro, volte a habitar no meio do povo. São apresentadas imagens lindas e potentes para um tempo de incertezas e de dor. Essa é a função disruptiva da linguagem profética (Turú, 2022).

Brueggemann afirma que a doxologia (no caso, ele faz menção ao canto de Moisés em Ex 15) é a única capaz de introduzir a novidade do poder estabelecido e quebrar sua linguagem, “criticando” e “energizando” a realidade: “Doxologia é o desafio definitivo para a linguagem da realidade manipulada e somente ela é o universo do discurso no qual a energia é possível” (Brueggemann, 1978, p. 26). Esse é também o caminho da profecia: “[...] o jeito característico de um profeta em Israel é o da poesia e da lírica” (Brueggemann, 1978, p. 45). Mas isso não é uma linguagem neutra ou ingênua:

A mesma consciência real que torna possível implementar qualquer coisa e tudo é a que encolhe a imaginação, porque a imaginação é um perigo. Assim, todo regime totalitário tem medo do artista. É a vocação do profeta manter viva a missão da imaginação, continuar a conjurar e propor futuros alternativos ao que o rei quer impor como o único pensável. (Brueggemann, 1978, p. 45)

Dessa forma, o profeta faz uso intenso de símbolos, de parábolas, de imagens recriadas baseadas no cotidiano, com mais ou menos inventividade. Uma vez que todos os profetas fazem uso dessa linguagem, eles se tornam incômodos. A liderança profética e servidora também é uma importunação, seja para as instituições e governos, seja para suas equipes e outros agentes. Mas é um incômodo poético, imaginativo, que provoca a desinstalação do que já está posto e convida ao exercício de imaginar o futuro. É uma linguagem que mobiliza.

O mundo corporativo procurou incorporar algo dessa linguagem disruptiva. Vemos o uso já bastante difundido de metodologias ágeis, como o *Design Thinking*. Há propostas que buscam inovar nos modelos de gestão, experiências imersivas e

outras práticas. Aposta-se em *storytelling*, ou contação de história, método que tem sido aplicado no mundo corporativo para tornar a comunicação mais envolvente e relevante. Sem dúvida, são recursos de linguagem e de ação que podem produzir mudanças significativas na equipe e na instituição.

A imaginação profética, com sua poética cativante, como observa Brueggemann, tem um apelo ético (Brueggemann apud Turú, 2022). A poesia, as artes são recursos, mas são também portas que nos levam a outras possibilidades, que nos desarmam para sentir outros timbres de vibração, outras paletas, outros modos de desfazer e de construir. O líder profético é um pouco poético, músico, artista plástico, intérprete, encantador, entre tantas outras possibilidades. Como os profetas bíblicos, faz dessa condição um modo para tornar seu entorno e o mundo melhores.

O profeta, o mar e o verme

O livro do profeta Jonas difere de todos os outros. Seria melhor designá-lo como “não profeta”, aquele que recusou a missão. O personagem é fictício, embora haja na Bíblia menção a um Jonas, filho de Amitai, natural de Gate-Héfer (2Rs 14,25). Trata-se de uma novela, como a história de José (Gn 37-47) e o livro de Rute. Para um exercício de leitura, pense que Jonas é um líder, Jonas é você!

A história, ou pelo menos a parte da baleia, é bem conhecida. O texto começa solene e convencional, com a palavra do Senhor sendo dirigida a Jonas, dando-lhe a missão de proferir um oráculo contra o povo de Nínive. O profeta vai, mas na direção oposta, para fugir. Há uma ironia: o mar, normalmente, é lugar desconhecido e perigoso, cheio de criaturas medonhas. Outra ironia: quando vem a tempestade, Jonas conta à tripulação o motivo de sua fuga, e os marinheiros tentam salvá-lo, mas veem que é preciso se desvencilhar dele se quiserem se salvar. Quando o líder é o problema...

O capítulo 2 é original. No início e no final, temos uma breve narrativa: um grande peixe engoliu Jonas, e somente depois de três dias e três noites, devolveu o profeta ao mar, o vomitando. Dentro do mar, dentro do peixe, por três dias: Jonas vai ao mais profundo do mundo, ao mais interior de si. É seu momento de crise. O que sai daí é uma linda oração em forma de poesia: “Desci às bases das montanhas, [...] mas tu me fizeste sair vivo do fosso” (Jn 2,7). Três dias completos é o tempo necessário para uma mudança radical. Então Deus envia o profeta novamente, e agora ele vai na direção da grande cidade. Segundas chances existem...

Jonas começa sua missão de anunciar a desgraça: “Mais quarenta dias, e Nínive ficará de pernas para o ar” (Jn 3,4). Devia fazer isso por três dias para abrange toda a cidade, mas aconteceu o inesperado: os habitantes acreditaram em Deus. Observe-se: não é propriamente no profeta, mas na palavra que ele proclama, pois tem autoridade. E rapidamente mudam: fazem jejum, se penitenciam, inclusive o rei e os animais. O resultado é que Deus muda de opinião e desiste do aniquilamento. Até Deus muda suas decisões...

O capítulo 4 é surpreendente. Enquanto todos se encontram tranquilos com as soluções – os marinheiros, os habitantes de Nínive e Deus –, Jonas fica revoltado. Gastou tempo e energia, quase morreu, e para quê? Na segunda prece que dirige a Deus, aproveita para pedir satisfação, ou melhor, pedir para morrer. Vai, então, para fora da cidade e se senta, desistindo de agir. Por causa do sol escaldante, Deus faz crescer um arbusto para lhe dar sombra, e Jonas se alegra. No dia seguinte, contudo, um verme devora a planta e acaba com a alegria do profeta, que se irrita e vocifera contra Deus. Para ele, um líder que só pensa em si...

A novela termina como começou: com a palavra de Deus. Na verdade, ele põe a Jonas uma questão fundamental: se a planta, que cresceu sem esforço do profeta, mereceu sua compaixão, não mereceriam os 120 mil habitantes também a piedade de Deus? Justiça e misericórdia caminham juntas na experiência bíblica e são critério para todos os líderes, sejam reis, sacerdotes ou profetas. A vida importa sempre, e a liderança profética e servidora tem isso como uma de suas balizas fundamentais.

“O Espírito do Senhor me enviou”

Faltou alguém! De fato, não tratamos de Jesus de Nazaré, também ele reconhecido pelo povo como profeta. Vale uma menção, no entanto. Quando Jesus voltou do deserto e começou sua atividade no meio do povo, foi à sua cidade e se dirigiu à comunidade reunida no sábado, na sinagoga. Com o rolo do profeta Isaías em mão, abriu e leu o que se torna também sua missão profética:

O Espírito do Senhor está sobre mim,
porque me conferiu a unção
para anunciar a boa nova aos pobres.
Enviou-me para proclamar aos cativos a libertação
e aos cegos, a recuperação da vista,
para despedir os oprimidos em liberdade,
para proclamar um ano de acolhimento da parte do Senhor. (Lc 4,18-19)

Os evangelhos mostram como ele realizou essa missão com um jeito que encantou as pessoas, recuperou a saúde e a dignidade de homens e mulheres, mas que atraiu também o repúdio e a raiva de tantos. Há muito que aprender dele e de seu estilo de liderança. Vamos precisar de outro percurso.

Assim chegamos ao fim deste caminho, escolhendo como companheiros os profetas bíblicos. Pudemos nos aproximar deles e perguntar o que têm a dizer sobre liderança profética, e eles nos responderam de variadas formas, em sua linguagem vibrante e poética, chamando atenção para aspectos muito importantes, como a capacidade de ler a situação e de avaliá-la, como a crítica social e religiosa, como a capacidade de imaginar novos futuros, como os riscos de ser um líder (Brueggemann, 2011).

É natural que muitos outros *insights* tenham escapado à nossa percepção, o que estimula o leitor, a leitora, a continuar esse exercício diretamente nos textos. Retomar a experiência profética desses homens ganha sentido à medida que conseguimos reconhecer as vozes proféticas de nosso tempo (Greenleaf, 2008; Turú, 2022), à medida que as lideranças também se tornam, em suas práticas, proféticas e servidoras.

Referências

- ANBEEK, C. The courage to be vulnerable: philosophical considerations. **International Journal of Philosophy and Theology**, 82(1), 2021, p. 64-76. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/21692327.2021.1880962>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- BEKKER, Corné J. Prophet and Servant: Locating Robert K. Greenleaf's Counter-Spirituality of Servant Leadership. **The Journal of Virtues & Leadership**, v. 1, n. 1, 2010, 3-14.
- BÍBLIA TEB. **Bíblia tradução ecumênica**. São Paulo: Loyola, 1994.
- BIRCH, Bruce C. Reclaiming Prophetic Leadership. *Ex Auditu: An International Journal for the Theological Interpretation of Scripture*, v. 22, p. 10, 2007.
- BROWN, René. **A coragem de ser imperfeito**: como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- BRUEGGEMANN, Walter. **Prophetic imagination**. Minneapolis: Fortress, 1978.
- BRUEGGEMANN, Walter. Prophetic leadership: engagement in counter-imagination. **Journal of Religious Leadership**, v. 10, n. 1, abr.-jun. 2011.
- COLLIER, Cherry. Is Leadership Fragility Good? **Linkedin**, 29 abr. 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-fragility-good-dr-cherry-collier/>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- ETTRIDGE, Cliff. The re-emergence of the autocratic leader: Will leadership regress in 2025? **The Team**, 21 jan. 2025. Disponível em: <https://theteam.co.uk/blog/the-re-emergence-of-the-autocratic-leader-will-leadership-regress-in-2025/>. Acesso em: 5 fev. 2025.

FENWICK, Tara. Complexity Theory, Leadership, and the Traps of Utopia. **Core**, 31 jan. 2019. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/427554152>. Acesso em: 4 fev. 2025.

FRIZZO, Antonio C. **A trilogia social**: o estrangeiro, o órfão e a viúva no deuteronômio e sua recepção na Mishná. São Paulo: Fons Sapientiae, 2020.

FUERTES, Juan C. Liderando com Maria em nosso coração. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022, p. 279-290.

GREENLEAF, Robert. **Servant as leader**. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership, 2008.

JAWORSKI, Joseph. **Sincronicidade**: o caminho interior da liderança. São Paulo: Senac, 2015.

KOFMAN, Fred. **Liderança e propósito**. Rio de Janeiro: Harpen Collins, 2018.

MARTINS, Alessandra P. *et al.* Entre desafios e oportunidades: o impacto dos mindsets na liderança. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v. 10, n. 8, ago. 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15161>. Acesso em: 5 fev. 2025.

PÉREZ, Hipólito. “Quantos pães vocês têm?”. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 201-215.

PETER, Ricardo. **Livra-nos da perfeição**. São Paulo: Paulus, 1999.

SICRE, José L. **Profetismo em Israel**: o profeta, os profetas, a mensagem. Petrópolis: Vozes, 2008.

SOTERAS, Josep M. Pinceladas bíblicas na perspectiva da fraternidade para uma liderança orientada ao serviço. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 259-278.

TURÚ, Emili. Sentinelas da aurora. Pre-ver: a imaginação profética. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 151-165.

4

POR UMA PEDAGOGIA DA LIDERANÇA PROFÉTICA E SERVIDORA

José Leão da Cunha Filho¹

Irmão Anacleto Peruzzo, FMS²

*Em todos os assuntos é saudável colocar de vez em quando um ponto de interrogação nas coisas que você toma como certas.
(Bertrand Russell)*

Introdução

O tema da liderança é um dos mais discutidos atualmente por acadêmicos, pesquisadores e gestores do mundo. Uma simples visita a uma boa livraria pode confirmar o interesse pelo assunto. Em janeiro de 2025 a base de dados do *Google Scholar* apresentava mais de 5,5 milhões de títulos publicados sobre liderança em todo o mundo.

Há curiosidade e empenho em desvendar as nuances do ato de liderar, contudo, o excesso de produção pode nos induzir a crer que já sabemos o bastante sobre o assunto. Nunca é demais lembrar que o que desconhecemos é sempre mais vasto do que o que sabemos. De qualquer modo, não é fácil oferecer alguma novidade.

Oferecer algo novo não é nossa pretensão. Almejamos apontar um outro jeito de ver a formação de líderes proféticos e servidores. O texto é fruto do vivido, da observação, das leituras, das conversas com outros líderes etc. Então, por que você deveria perder alguns minutos do seu tempo para lê-lo? Acreditamos que três motivos juntos justifiquem a leitura do texto, vejamos cada um deles:

- I. Somos liderados e lideramos, ao mesmo tempo, experimentamos as dores e deslizos dos liderados e os acertos e dificuldades dos líderes. Quando

1 Diretor Executivo da OR/PMBCS. Graduado em Filosofia, Mestre em Educação.

2 Vice-Provincial da PMBCS. Pedagogo, Teólogo e Psicólogo.

liderados, sabemos o que exigir dos que nos lideram; quando lideramos, nem sempre conseguimos ser coerentes com o que defendemos.

- II. A nossa experiência se dá em um contexto de organização confessional que atua no mercado educacional. Para além das exigências éticas, temos o compromisso espiritual de testemunhar Jesus de Nazaré e sua proposta no mercado e no mundo. Isso torna a experiência, no mínimo, desafiadora, sobretudo em um mundo no qual parece não haver lugar para todos.
- III. Adotamos a chamada liderança profética e servidora, que inspira práticas democráticas e humanizadoras, embora muitas vezes sejamos flagrados em condutas autoritárias. Portanto, queremos problematizar essa incoerência.

Aproximação à liderança profética e servidora

Em quase todas as perspectivas há dois aspectos predominantes no ato de liderar: (i) liderar é uma escolha e (ii) liderar tem a ver com o futuro.

No primeiro caso, implica escolher o motivo pelo qual se quer liderar. Segundo Lencioni (2024), recompensa e responsabilidade são motivações básicas para o ato de liderar. Quando o líder é movido pela busca de recompensa (atenção, *status*, poder, dinheiro), em geral, observa-se o enfraquecimento das relações com seus liderados. A responsabilidade é a motivação desejável para a escolha de se tornar um líder. Entre obter e oferecer, o líder escolhe oferecer; escolhe servir e não ser servido. Para bem servir, o líder deve assumir com clareza e firmeza suas responsabilidades. Essa opção costuma fortalecer os vínculos entre as partes.

No segundo aspecto, liderar tem a ver com o futuro. O ato de liderar está às voltas com o deslocamento de um ponto **A** (situação indesejada) para um ponto **B** (situação almejada). Nesse sentido, liderar é imaginar o futuro e produzir o resultado desejado. Há quem lidere pensando no futuro, mas a ideia de futuro é excludente. E há os que lideram buscando construir vida digna para todas as pessoas, e vida sustentável. Morin (2019, p. 14) chama isso de “fraternidade fechada e fraternidade aberta”. A primeira perspectiva deixa do lado de fora tudo e todos que lhes parecem estranhos. A segunda adota a inclusão de tudo e de todos. A liderança baseada na fraternidade aberta é um serviço à vida e à humanidade. Líderes maristas se inscrevem nessa tendência. É por amor à vida que lideram (Vicario, 2022).

Entretanto, o modelo de liderança profética e servidora vai um pouco adiante: a escolha e o futuro não são opções subjetivas do líder. O amor à vida, à justiça e

à fraternidade constituem um chamado à missão. Mais que um desejo de servir e construir futuro, a liderança profética e servidora emerge como resposta necessária ao chamado de Jesus de Nazaré e à sua proposta de Reino de Deus. Esse modelo de liderança funda-se na exigência do equilíbrio profundo entre princípios éticos e espirituais (Gutiérrez, 2022).

A liderança profética e servidora faz-se ponte entre o presente e o futuro. Contudo, para construir um futuro ético, amoroso e sustentável, não basta vontade. Essa é uma missão exigente. Será necessário, como diz Morin (2015, p. 100), “um conhecimento capaz de compreender os problemas globais e fundamentais para neles inscrever os conhecimentos parciais e locais”. O líder profético e servidor tem como desafio aprofundar a compreensão que tem sobre o mundo em que vive, seus problemas, seus impasses e suas implicações para o cotidiano. Não é possível agregar valor profético ao que diz e faz, abdicando de conhecer mais profundamente a realidade. Esse alerta podemos observar no segundo parágrafo de carta interessantíssima escrita pelo irmão Charles Howard aos Provinciais da América Latina, em 1984.³

Tal conhecimento, adverte Schumacher (2024, p. 11), exige que reconheçamos a rota destrutiva na qual estamos inseridos e passemos a “desenvolver um novo estilo de vida, com novos métodos de produção e novos padrões de consumo: um estilo de vida concebido em vista da permanência”. Isso nos faz lembrar os apelos atuais do Papa Francisco, em diferentes discursos e escritos, sobre a necessária articulação entre a economia, a política e a educação, para fazer frente aos desafios emergentes. Portanto, “estar atentos aos sinais dos tempos” (Instituto dos Irmãos Maristas, 2023, p. 49), como dizem os Maristas de Champagnat, é tarefa profundamente exigente, não apenas de uma prática cuidadosa e desenvolvida das pessoas, como também, e principalmente, do empenho intelectual e espiritual para conhecer os mecanismos que materializam a alienação e a exclusão social.

Nessa perspectiva, encontram-se dois fatores essenciais à liderança profética e servidora: questionamento e ação. Estamos diante dos termos – profecia e serviço – constitutivos do modelo de liderança profética e servidora adotado no Instituto Marista. Vejamos os termos.

3 “O tema da reunião: ‘A missão do Irmão Marista hoje na América Latina e a formação para esta missão’ é muito pertinente. Parabéns! Devemos ir além de nós mesmos e olhar para o mundo que somos chamados a evangelizar, e que está também chamando a nós evangelizar. Quiçá tenhamos, no passado, nos debruçado demais sobre nossos problemas internos a ponto de fecharmos os olhos para as grandes questões que angustiam o mundo.” (Ir. Charles Howard, em Carta aos Provinciais da América Latina, em 27 de agosto de 1984. Tradução: ABEC, Província de São Paulo. Agradeço a Adriano Cecatto, do Memorial Marista da PMBCS, por me ceder cópia da carta).

Na linguagem cristã, o profeta está incumbido de “intuir o futuro” (Turú, 2022, p. 154). Nessa tarefa, alguns critérios qualificam-no: a) ele tem consciência de seu papel no contexto em que emerge; b) enxerga para além do visível no cotidiano; c) questiona o que está posto e anuncia o novo; d) fala em nome de Deus e de seu povo, em tom e estilo próprio; e) e é alguém com muita esperança no que virá.

Nesse sentido, olhando para Jesus de Nazaré, fonte inspiradora dos líderes cristãos, chama atenção o fato de que Ele demonstre indignação com tudo que fere a vida e compromete a dignidade humana. E que anuncie de modo surpreendente sua missão: “Eu vim para que todos tenham vida; e vida em abundância.” (Jo 10,10). Não se trata de qualquer vida, mas de vida digna. Por isso, opta por acolher, curar e perdoar os que mais sofrem. Jesus anuncia um Reino do qual se fez o primeiro servidor. Com Ele aprendemos que não basta escolher servir, é necessário prestar o serviço maior, aquele de que as pessoas mais necessitam. Ele escolhe servir revelando a face de “um Deus realmente atencioso” para com os mais vulneráveis (Comblin, 2010, p. 49). Mas o alcance de seu serviço é maior. Vejamos o que diz Ratzinger (2011, p. 62):

Com um ato simbólico, Jesus ilustra o conjunto de seu serviço salvífico. Despoja-Se de seu esplendor divino, ajoelha-Se por assim dizer diante de nós, lava e enxuga os nossos pés sujos, para nos tornar capazes de participar no banquete nupcial de Deus.

Desse modo, o que Jesus de Nazaré anuncia revela-se no seu jeito de servir; por sua vez, o serviço que realiza é o testemunho do que anuncia. Nele, profecia e serviço são faces de um mesmo projeto. Assim, profecia e serviço se articulam e se implicam: profecia se faz serviço e serviço se faz profecia.

O líder profético e servidor anuncia, por meio do que pensa, do que faz e das decisões que toma, vida digna para todos. Esse sonho de futuro exige um serviço àqueles que mais carecem das soluções buscadas. Assim posto, o serviço é educativo, porque, de um lado, atende e instiga os mais vulneráveis para que tomem consciência das causas de suas mazelas, e de outro lado, porque convida os bem-situados para a superação da indiferença que os torna cúmplices do sofrimento daqueles (Freire, 1983). Como lembrou Gutiérrez (2022, p. 364), o líder servidor “tem valor profético quando oferece respostas significativas ao mundo contemporâneo”. E certamente é a emergência maior assegurar que todos possam viver dignamente, como desejou o Criador da vida.

Entretanto, atuar como liderança servidora não deve ser confundido com mera técnica para cuidar da imagem e reputação do líder. Como se pode observar

no episódio do lava-pés, protagonizado por Jesus de Nazaré, trata-se de um despojamento em favor daqueles a quem serve, visando ajudá-los a se tornarem mais humanos e, portanto, mais aptos a viverem em Deus. O líder servidor está a serviço do Reino de Deus. A natureza desse serviço é profundamente profética.

Esse modelo de liderança é muito adequado aos tempos atuais e desejado por várias instituições. Há uma forte tendência na literatura técnica em recomendar, especialmente, a liderança servidora. No entanto, essa liderança é bastante difícil de ser praticada, sobretudo no que se refere a uma fina articulação entre profecia e serviço. Porém, o que chama atenção é o fato de líderes empáticos e alinhados conceitualmente com o modelo, quando em circunstâncias adversas e diante do questionamento de liderados, facilmente se deixarem seduzir por tendência autoritária, reforçando, na prática, relações assimétricas, do tipo “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Neste ensaio, nosso interesse é levantar um aspecto para a observação mais cuidadosa, especialmente, daqueles que elaboram planos de formação para lideranças. Acreditamos que o modelo pedagógico que privilegia a resposta priva os líderes do aprendizado da pergunta e do questionamento, empobrecendo a experiência democrática necessária à liderança profética e servidora, tal como a entendemos. A liderança profética e servidora é aquela que atua não pelos benefícios, ganhos, recompensas, *status*, privilégios, decorrentes da função. Suas atitudes e visão de futuro levam em conta o princípio fundamental da vida humana, com ênfase nos mais humildes e desprovidos de vida, ou seja, o Reino de Deus.

Sobre a formação de líderes proféticos e servidores

A rigor, a liderança profética e servidora emerge de um triplo questionamento: de si mesmo (por que você deseja ser líder?), do contexto (por que a realidade precisa mudar?) e da missão (o que você vai fazer?). Como se pode notar, o questionamento é pilar fundamental desse modelo de liderança; contudo, nem sempre observado no processo formativo, e por vezes evitado e/ou desprezado no cotidiano dos líderes.

No exercício da liderança, a busca por resultados e o enfrentamento do inesperado costumam confundir os líderes. E, se nesse contexto, os liderados os questionam, eles se sentem expostos e retornam à zona de conforto: o chamado comando e controle. Parafraseando Peter Drucker,⁴ a realidade come a intenção no café da manhã. Assim, o investimento feito na formação de colaboradores e líderes

4 Atribui-se a Peter Drucker a frase: “A cultura come a estratégia no café da manhã”.

desafia a reflexão.⁵ Então somos levados a perguntar: por que líderes empáticos e alinhados conceitualmente com o modelo de liderança profética e servidora por vezes se refugiam em conduta autoritária? Onde começa essa dificuldade ou incoerência? Para início de conversa, toda iniciativa de formação apoia-se em uma pedagogia. Grande parte das iniciativas, nem sempre deliberadamente, baseia-se na pedagogia vigente: uma pedagogia da resposta.

Por pedagogia entende-se um campo de conhecimentos que se ocupa da prática educativa, conferindo-lhe intencionalidade; logo, na escola, na universidade, na empresa ou em qualquer outro lugar onde houver uma prática educativa intencional, aí se encontra uma pedagogia (Libâneo, 2022). Mesmo que a intencionalidade busque formar líderes essencialmente democráticos, como é o caso de líderes proféticos e servidores, a perspectiva pedagógica pode negar tal objetivo.

A chamada pedagogia da resposta caracteriza-se pela ênfase na instrução, isto é, na transmissão de conhecimento: quem sabe fala (o educador), quem ignora escuta e memoriza (o educando). A pedagogia da resposta informa uma prática educativa centrada na escuta passiva de respostas para perguntas não formuladas pelo aprendiz. A este, por sua vez, cabe fazer anotações e memorizar para devolver quando solicitado pelo formador. Essa pedagogia ainda predomina entre nós, inclusive no ambiente universitário, responsável pela formação de professores e pedagogos que também vão atuar nas empresas com educação corporativa. Uma vez acostumado a essa dinâmica, o aprendiz se reduz a copiar o formador, que em geral também aprendeu a copiar. Consequentemente, o aprendiz acaba por se tornar incapaz de realizar a elaboração própria e incapacita-se igualmente para o diálogo, o que é gravíssimo (Demo, 2021).

Ao deslocar o olhar para o campo da liderança, sabemos que, em geral, o sujeito aprende a liderar com seus líderes, ou nos treinamentos, como ainda se diz, equivocadamente, no mundo corporativo. Seja por imitação, seja por instrução, o fato é que subjacente a toda solução formativa há uma concepção pedagógica e, portanto, uma epistemologia. Essa estrutura influi diretamente na intencionalidade dos formadores. Quando a intenção é formar para a autonomia, para o pensamento próprio, para o diálogo, a pedagogia da resposta mina esse propósito.

Portanto, o modelo pedagógico de formação de que dispomos é uma herança da educação formal a que fomos submetidos. A experiência escolar e universitária

5 Segundo o relatório **Global Human Capital Trends 2023** (Deloitte), os 20 países mais ricos investiram em torno de 450 bilhões em formação de colaboradores, incluindo lideranças. Desse montante, parte importante é considerada desperdício, por várias razões: não alinhamento com os objetivos organizacionais, programas genéricos, descontinuidades, falta de engajamento etc.

predominante entre nós é a da concepção pedagógica centrada no professor, embora haja esforços louváveis de superação.

Segundo Becker (1993, p. 331), “a epistemologia subjacente ao trabalho docente é a empirista”, baseada na ideia de que o conhecimento se transfere de fora para dentro. Nesse caso, um professor que sabe instrui o aluno que ignora. Suprime-se, por consequência, a atividade do sujeito no processo de compreensão do objeto da aprendizagem. Dá-se, portanto, uma prática educativa centrada na resposta, exigindo do aprendiz a memorização mecânica do conteúdo transmitido. Privado da pergunta, o aprendiz experimenta o autoritarismo inevitável do modelo pedagógico.

No ambiente corporativo, muitas vezes sem perceber, adotamos soluções formativas erguidas sobre o solo da pedagogia da resposta. Mesmo quando se opta por dinâmicas participativas, o modelo epistemológico continua baseado na transmissão do conteúdo. Sem desejar, opta-se pela passividade do grupo de líderes em formação. O programa formativo é organizado tendo como base a submissão e a memorização mecânica dos conteúdos (Berger, 2019, p. 63). A solução pedagógica encontra-se centrada na figura do formador, como aquele que sabe, que está apto a apontar o caminho e, portanto, deve ser escutado e seguido pelos aprendizes. Essa é claramente uma perspectiva autoritária, pois suprime a atividade do sujeito em relação à ação transformadora sobre o conteúdo e sobre si mesmo. É assim que se produz a negação do ato de perguntar, de questionar no processo formativo. Ainda persiste a crença de que líderes devem saber tudo, ter respostas para tudo, reduzindo bastante a oportunidade para o questionamento (Berger, 2019, p. 188).

Formados pela pedagogia da resposta, quando sob pressão para obter resultados em curto prazo, ou quando há divergências na equipe, os líderes se mostram inseguros para lidar com o questionamento. Logo, por vício da formação ou inexperiência democrática, valem-se do uso do cargo e se afirmam verticalmente sobre seus liderados.

Os formadores precisam reconhecer essa questão, e o processo formativo precisa repercutir essa tomada de consciência: é a pergunta, o questionamento, que desencadeia o pensar. Se para liderar, pensar importa, “Saber pensar começa com questionar” (Demo, 2008, p. 81). Questionar significa admitir que não se sabe tudo, nem definitivamente. E que conhece melhor quem conhece em colaboração (Freire, 2011). Portanto, para bem formar novos líderes, há que se arquitetar situações em que eles possam perguntar sobre si mesmos, sobre suas próprias práticas, sobre suas equipes, sobre o mundo em mudança e sobre a finalidade da instituição a que se encontram vinculados.

Comentários inconclusivos

Se você aceitou o convite para ler este ensaio, estamos esperançosos de que tenha chegado ao final. E se isso aconteceu, é provável que tenha formulado algum questionamento importante sobre o texto ou mesmo sobre o modelo de liderança profética e servidora. Se desejar, poderá compartilhar conosco sua reflexão.⁶

Na literatura, é possível encontrar vários adjetivos para o termo liderança. Todos muito adequados e em busca da coerência do líder. O que nos parece importante ser dito é que não há o líder perfeito cuja prática seja uma harmonia irretocável entre o dizer e o fazer. Todo líder, por mais comprometido que seja, estará às voltas com uma briga interior com as pegadas autoritárias do contexto cultural em que vive.

Nossa provocação é para rever o modelo pedagógico de formação de lideranças, buscando fortalecer nos líderes o espírito democrático, que implica superação do autoritarismo, responsável por engessar a inquietação. Faz-se necessário superar a pedagogia da resposta em favor de um modelo que valorize a pergunta e o questionamento não apenas como condição para pensar, mas também como aprendizado da capacidade de dialogar, essencial à prática democrática da liderança profética e servidora.

Referências

BECKER, Fernando. **A epistemologia do professor: o cotidiano da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

BERGER, Warren. **Uma pergunta mais bonita: o poder de questionar para desenvolver ideias revolucionárias**. São Paulo: Aleph, 2019.

BRANSFORD, John. **Como as pessoas aprendem: cérebro, mente, experiência e escola**. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.

COMBLIN, José. **Jesus de Nazaré**. São Paulo: Paulus, 2010.

DELOITTE. Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights, 2025. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>. Acesso em: 15 fev. 2025.

DEMO, Pedro. **O professor autor**. São Carlos: Compacta, 2008.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, Paulo. **Por uma pedagogia da pergunta**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

6 jose.leao@marista.org.br; iranacleto@marista.org.br.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GROS, Frédéric. **A vergonha é um sentimento revolucionário**. São Paulo: Ubu Editora, 2023.

GUTIERREZ, Luis Carlos. Sabedoria ética e espiritual na liderança. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 358-396.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Nos passos de Marcelino Champagnat**: Missão Educativa Marista. Roma: Casa Geral, 2023.

LENCIONI, Patrick. **O espírito da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?**. São Paulo: Cortez, 2022.
Disponível em: <https://amz.onl/6uMIs4>. Acesso em: 15 fev. 2025.

MORIN, Edgar. **Fraternidade**: para resistir à crueldade do mundo. São Paulo: Palas Athenas, 2008.

MORIN, Edgar. **Ensinar a viver**: Manifesto para mudar a educação. Porto Alegre: Sulina, 2015.

RATZINGER, Joseph. **Jesus de Nazaré**: da entrada em Jerusalém até a Ressurreição. São Paulo: Planeta do Brasil, 2011.

SAVATER, Fernando. **O valor de educar**. São Paulo: Planeta, 2012.

SCHUMACHER, Ernest F. **O grande negócio é ser pequeno**: estudos sobre uma economia em que as pessoas são importantes. São Paulo: Martins Fontes, 2024.

TURÚ, Emili. Sentinelas da aurora: pre-ver: a imaginação profética. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 152-165.

VICARIO, Óscar Martín. A liderança da empatia, do serviço e da compaixão: “Filho, eles não têm vinho.” *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2 ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 69-86.

LIDERANÇA PROFÉTICA E SERVIDORA: UM CAMINHO DE BELEZA E DE ESPERANÇA

5

Irmão Rogério Mateucci, FMS¹

A temática, as perspectivas e as experiências de uma liderança profética e servidora têm tomado conta de nosso itinerário formativo como Instituto Marista; mas não só: diversas instituições e organismos buscam delinear suas atuações de liderança a partir destes dois horizontes. A tradição judaico-cristã identifica uma convergência entre as bases antropológica e teológica que caracterizam a liderança profética e servidora, considerando que ambas apresentam uma visão integrada do ser humano em suas demandas existenciais; reafirmam o compromisso com a justiça social e a transformação, buscando o bem-estar coletivo; valorizando assim o serviço altruísta no interior da comunidade humana, que rompe com qualquer forma de egoísmo.

Pretendo, nestas breves linhas, apresentar a liderança profética e servidora como um caminho de “beleza” e “esperança”. E, de imediato, partilho uma comovente e, ousado dizer, inquietante troca de mensagens que tive com George Sabé, irmão marista sírio que trabalha em Aleppo, na Síria.

Em novembro de 2024, quando estávamos organizando os processos de formação em liderança profética e servidora para os coordenadores de cursos da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, tivemos uma intuição: convidar o irmão George Sabé para ser a voz e presença significativa de uma liderança profética e servidora. Nada mais forte do que o mensageiro ser a expressão viva da própria mensagem. Enviei-lhe, pelo WhatsApp, então, uma carta oficial com o convite e, logo abaixo, escrevi-lhe:

1 Reitor da PUCPR. Membro do Conselho Provincial da PMBCS. Graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Filadélfia; especialização em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Estadual de Londrina; possui mestrado e doutorado em Education Leadership Administration and Policies pela Fordham University.

Olá, irmão George! Aqui é o irmão Rogério Mateucci, Reitor de nossa Universidade, em Curitiba, Paraná. Em anexo encaminho um convite que muito nos alegraria se o senhor puder aceitar. Um fraterno abraço!

Passados alguns minutos, irmão George respondeu em espanhol minha mensagem, cuja tradução segue abaixo:

Querido irmão Rogério, muito obrigado pelo convite. É uma grande honra para mim. Permita-me alguns dias para refletir antes de dar minha resposta. Grato por tua compreensão!

Admirei o irmão George por sua postura: primeiro iria refletir (e a palavra “refletir”, aqui, posso afirmar que se tratou apenas de um eufemismo para “rezar”) e depois me daria a resposta. Confesso que estava ansioso por sua resposta positiva, pela presença significativa que seria o irmão em nosso meio, apontando uma realidade profética e servidora dos maristas em um contexto tenso como o da Síria. Entretanto, dois dias depois, chegou-me, pelo WhatsApp, um extenso áudio do irmão George, em espanhol, o qual tomo a liberdade de transcrever:

Querido irmão Rogério, nossa última mensagem trocada foi no dia 24 de novembro de 2024. Após seu honroso convite, disse-lhe que iria refletir antes de lhe dar a resposta. Dois dias depois, houve uma mudança revolucionária na Síria. O regime caiu e vieram jihadistas para ocupar o país. E tudo, tudo, tudo está mudado. Penso que no Brasil estejam acompanhando a situação.

Não posso descrever o que estamos passando, mas apenas gostaria que me perdoasse por não poder ir ao Brasil. Gostaria muito, muito mesmo, de estar no Brasil, este país que me é querido por ter conhecido tantos irmãos e, também, porque acredito que o Brasil é um país onde, como dizem, se vê tanta vida e esperança.

Um dia, neste país, houve um Dom Helder Câmara, que me impressionou muito na minha juventude; foi um santo bispo que conheci graças ao irmão Antônio Ramalho. Eu era jovem, jovem noviço, jovem estudante em Lovaina, quando conheci de perto o que é a defesa dos direitos humanos e a esperança ao mesmo tempo. E acredito que, desde aquele momento, minha vida como consagrado marista mudou totalmente. O fato de eu permanecer em meu país, a Síria, durante todos esses anos de guerra foi apenas porque, um dia, compreendi que o amor de Deus e a solidariedade eram a mesma palavra, o mesmo agir.

Querido irmão, desculpe-me por não poder estar presente, por não poder compartilhar meus saberes e minhas experiências, por não poder transmitir

o que tenho no coração como marista, como consagrado, como oriental, como um irmãozinho de Maria.

Meu país não sei como evoluirá, não sei para onde irá. Temo que cheguemos a um islamismo radical que nos reduza a uma minoria protegida, o que chamam de “*dimi*”, uma minoria protegida pelo Islã. Ou seja, talvez não sejamos cidadãos iguais a todos os outros cidadãos do país. No fundo, é contra isso que estamos lutando e pedindo.

Tomara que possamos alcançar uma constituição que nos dê todos os direitos de cidadania. Não estou só, não sou o único; muitos de nós estamos pedindo uma cidadania, uma constituição livre, democrática, para mim, “profética”, que permita que continuemos a compartilhar a vida com nossos compatriotas muçulmanos. Caso contrário, pode ser que esta seja a última etapa da presença dos cristãos neste país, nesta terra de Paulo, de Damasco, de Antioquia, da Síria, onde os fiéis foram chamados pela primeira vez de “cristãos”.

Falo-te de coração, falo-te a partir da minha realidade. Falo porque sonhei muito estar com vocês, mas meu povo me chama, a realidade em que estou me chama. Pode ser que eu, sozinho, não possa fazer muito, mas, como grupo, como identidade, acredito que algo pode mudar.

Obrigado, irmão Rogério. Um dia, talvez, seja possível ter a tão grande honra de estar com vocês. Muito obrigado!

A mensagem do irmão George Sabé, enviada em um contexto de guerra, é um testemunho pungente do que significa viver uma liderança profética e servidora em meio à escuridão das incertezas e do sem sentido. Ao ouvir sua voz marcada pelo peso da realidade, mas também pela esperança resiliente, somos convidados a refletir sobre a essência de uma liderança que transcende o poder humano, tornando-se pedagoga da beleza e da esperança.

O chamado da beleza: uma vida de entrega

Na tradição sânscrita, o termo “beleza” remonta ao significado de “brilho de Deus”, como nos relembra o teólogo Leonardo Boff: “Então ela [a beleza] realiza sua origem sânscrita *Bet-El-Za*, que quer dizer: ‘o lugar onde Deus brilha’. Brilha por tudo e nos faz também brilhar pelo belo” (Boff, 2016, p. 53). Essa ideia nos mostra que o conceito de beleza que herdamos dos gregos e romanos – a beleza como proporção harmoniosa das formas – é apenas uma faceta, pequena, do que é a beleza. A fé cristã desvela que beleza é o “brilho divino” de uma força que emana de um coração entregue, capaz de inspirar, iluminar e aquecer o caminho de quem conosco convive. Aqui, a dimensão estética se alinha à dimensão ética.

Nesse sentido, podemos dizer que Cristo está belo na cruz, pois ali ele realiza o ato exponencial de sua entrega. A imagem de Jesus crucificado expressa sua beleza como um apelo solidário, teológico e ético de uma vida entregue até as últimas consequências. E, também nesse sentido, o irmão George é uma expressão viva dessa beleza. Em sua mensagem, ele compartilha o impacto de Dom Helder Câmara em sua juventude, uma experiência que transformou seu entendimento do amor de Deus como solidariedade. Esse amor, que ultrapassa fronteiras e resistências, é o que nos coloca de pé diante da vida, mesmo em tempos de caos. Como aponta o Cardeal Tolentino Mendonça, “a beleza tem a ver com resistência, com a capacidade de continuar, com a esperança que se reconfigura em gestos concretos” (2018, p. 43).

Uma liderança profética e servidora é, natural e consequentemente, “bela”. Tal liderança é, portanto, “amorosa”, e a experiência do amor serviu de base para entendermos a natureza de Deus: ele é amor essencial e incondicional. Podemos, portanto, nos questionar: nosso jeito de liderar tem sido um “brilho divino” para quem conosco convive? Temos apresentado, em nosso liderar, uma dimensão amorosa?

A esperança como caminho profético

A liderança profética não é um privilégio, mas uma responsabilidade. Ela exige coragem para denunciar as injustiças, mesmo sob risco de represálias, e sensibilidade para anunciar um futuro possível. O irmão George apresenta-nos essa esperança ativa ao sonhar com uma Síria onde cristãos e muçulmanos possam viver como cidadãos iguais. Sua lógica não é a do poder que subjuga, mas a do amor que une. Partindo daqui, pode-se dizer que liderar é semear relações de esperança.

Para o Papa Francisco, a esperança é uma virtude cristã fundamental, profundamente enraizada no amor de Deus e no compromisso com a humanidade. A esperança, para ele, não é uma mera expectativa passiva de algo positivo no futuro, mas uma confiança ativa na promessa de Deus e na capacidade de transformar o mundo, especialmente por meio do amor e da solidariedade. Ela é um impulso que nos leva a agir para transformar a realidade em conformidade com o Reino de Deus, mesmo em face das dificuldades e desafios da vida. A esperança, para o Papa Francisco, está intimamente ligada ao amor e à justiça, sendo um pilar para a construção de um futuro mais humano e fraterno. No fundo, como intitulou a bula para a convocação do Jubileu, “a esperança não decepciona” (Rm 5,5).

E podemos nos perguntar: nossos processos, dinâmicas e regulações são esperançosos? Somos sinal de esperança para quem conosco convive?

Liderança profética e servidora: uma pedagogia da beleza

A liderança profética e servidora é, acima de tudo, uma pedagogia. Ela ensina pelo exemplo, inspira pela coerência e transforma pelo amor. Essa pedagogia está presente na vida de tantos que dedicaram sua existência a causas maiores do que eles mesmos. Citamos, aqui, o irmão George Sabé, mas podemos lembrar tantos Maristas de Champagnat que impactaram nossas vidas e nos trouxeram o “brilho de Deus” e sementes de esperança. E não podemos, também, deixar de mencionar, como um gesto de gratidão, o irmão Luís Carlos Gutierrez Blanco (1967-2024), cuja presença profética e servidora nos deixou um legado de esperança que nunca se extinguirá.

A liderança profética e servidora, ao buscar a beleza da entrega e da solidariedade, também constrói esperança para a coletividade. Ela é um convite para estarmos de pé diante de Deus e uns dos outros, como coconstrutores de um mundo mais justo e fraterno.

Um sopro de esperança

Na mensagem do irmão George, ecoam as vozes de todos os que, através da história, mantêm acesa a chama da esperança em meio à adversidade. Seu testemunho é um lembrete de que, mesmo nas circunstâncias mais sombrias, a beleza de uma vida entregue gera esperança para o mundo.

Como Maristas de Champagnat, somos chamados a viver e promover essa liderança que inspira, transforma e conduz. A liderança profética e servidora é o sopro que move a humanidade para mais perto de Deus e uns dos outros. Que possamos ser, como irmão George Sabé, irmão Luís Carlos Gutiérrez e tantos outros, sinais vivos dessa Beleza que nos une, sustenta e salva.

Referências

BOFF, Leonardo. **Direitos do coração**: como reverdecer o deserto. São Paulo: Paulus, 2016.

CÂMARA, Dom Helder. **O deserto é fértil**. Petrópolis: Editora Vozes, 1976.

FRANCISCO, Papa. **Fratelli Tutti**: sobre a fraternidade e a amizade social. São Paulo: Loyola, 2020.

RAVASI, Gianfranco. **A beleza salvará o mundo**. São Paulo: Paulinas, 2013.

TOLENTINO MENDONÇA, José. **Elogio da sede**. São Paulo: Paulinas, 2018.

6

LIDERANÇA, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Bárbara Pimpão Ferreira¹

Tania Botemberger²

[...] trabalhemos juntos para ter sempre o direito, a coragem e a alegria de olhar nos olhos das crianças do mundo.

(Papa Francisco, 2017)

Introdução

A liderança profética e servidora se manifesta como um chamado à construção de comunidades mais justas, inclusivas e compassivas. Inspirada no exemplo de Jesus e de tantos outros líderes comprometidos com o bem comum, essa abordagem de liderança reconhece a diversidade como uma riqueza e a inclusão como uma responsabilidade essencial para a transformação social.

No contexto atual, em que a pluralidade de identidades, culturas e experiências se torna cada vez mais visível, a liderança tem um papel crucial na promoção de espaços de pertencimento. A diversidade, por si só, não garante equidade; é necessário que os líderes assumam uma postura ativa na criação de ambientes que não apenas acolham, mas também valorizem e promovam a participação de todos. Exige, como destaca irmão Ken MacDonald (2022, p. 124), “[...] a articulação esperançosa de um futuro alternativo, um futuro em que todos aqueles que estão sendo atendidos pelo ministério ou pela instituição possam crescer”.

A liderança servidora, ao priorizar o cuidado com o outro e a escuta autêntica, estabelece as bases para um ambiente inclusivo. Ela desafia estruturas excludentes e incentiva a colaboração e o respeito mútuo. A liderança profética, por sua vez, assume um compromisso com a justiça, denunciando desigualdades e propondo caminhos que assegurem a dignidade de todas as pessoas. A integração

1 Pedagoga, Mestre em Educação pela Unesp-SP, Doutora em Educação pela PUCPR, Gerente do Centro Marista de Defesa da Infância. Contato: barbara.pimpao@centrodedefesa.org.br.

2 Psicóloga, Pedagoga, pós-graduação em Psicologia Organizacional. Coordenadora de Atração e Diversidade. Contato: tania.botemberger@grupomarista.org.br.

entre diversidade, inclusão e liderança se reflete, por exemplo, em práticas como a educação para a diversidade, o diálogo intercultural e inter-religioso, a equidade de gênero e a acessibilidade. Quando líderes adotam uma perspectiva de serviço e profecia, eles contribuem para a construção de uma sociedade mais fraterna, na qual cada pessoa tem voz e participa ativamente na transformação do mundo.

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 providência, 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. (Turú, 2022, p. 162)

Nesse sentido, a liderança profética e servidora não apenas responde aos desafios da diversidade e inclusão, mas também os antecipa, promovendo uma cultura de respeito, diálogo e unidade na diversidade. O compromisso com essa abordagem de liderança é essencial para a construção de comunidades mais humanas, solidárias e comprometidas com a justiça social.

Esse compromisso pode ser observado no cotidiano das instituições – públicas e privadas – na estruturação de iniciativas e no acompanhamento contínuo dos resultados que permitem reconhecer o caminho e identificar oportunidades de melhoria. Nessa perspectiva, apresentamos neste texto dados e experiências que representam a resposta aos apelos identificados, impactadas também pelo compromisso de contribuir com uma liderança que, como convida irmão Hipólito Pérez (2022, p. 212), “[...] 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’”.

Cenários cotidianos em (re)construção contínua

A constituição de comunidades mais humanas, solidárias e comprometidas com a justiça social exige de todos os envolvidos a compreensão do contexto em que está inserido, oportunidades e distâncias apresentadas no cotidiano para responder aos apelos identificados. As pessoas com as quais nos relacionamos e dedicamos nossa atuação trazem consigo também histórias, projetos de vida e expectativas. Nessa perspectiva, a diversidade e a inclusão estão presentes-ausentes nas oportunidades disponíveis na estrutura das organizações quando observam, analisam e propõem mudanças que correspondam à sua missão.

A perspectiva global apresentada em janeiro de 2023 pelo Unicef indica o impacto na vida de crianças e adolescentes de uma *policrises* – presença de múltiplos choques quase simultâneos, com fortes interdependências entre eles, ocorrendo em um mundo cada vez mais integrado –, considerando prioritariamente três dimensões: geopolítica, econômica e ambiental (Unicef, 2023, p. 8). As infâncias, juventudes e suas famílias estão também inseridas em contextos diferentes que distanciam a perspectiva de garantia do bem-estar de todos e todas. Alguns dados aqui em destaque contribuem para considerar as distâncias presentes no cotidiano das famílias brasileiras, como ressalta a pesquisa do Unicef (2023, p. 16): “Em 2018, a diferença entre o percentual de negros(as) e indígenas e o de brancos(as) e amarelos(as) que vivem em casa sem banheiro ou com vala a céu aberto havia chegado a mais que o dobro (10,9% e 4,6%, respectivamente)”.

Mais recentemente, os estudos do Unicef sobre a pobreza multidimensional revelam o contexto sobre crianças e adolescentes com alguma privação, por cor/raça, que demonstra leve redução, mas ainda com percentuais expressivos que representam pessoas – crianças, adolescentes, jovens e seus contextos familiares:

[...] para crianças e adolescentes negros, as taxas de privação total apresentaram uma leve redução inicial, começando em 71,5%, em 2017, e alcançando 68%, em 2019, seguindo-se uma redução considerável para 63,6%, em 2023. As taxas de privação extrema para esse grupo começaram em 30,1%, em 2017, flutuaram levemente e fecharam em 23,4%, em 2023. Embora haja também uma tendência de redução, as taxas para crianças e adolescentes de raça negra permanecem consistentemente mais altas em comparação com crianças e adolescentes de raça branca, destacando disparidades raciais significativas no que diz respeito às condições de vida e acesso a recursos essenciais. (Unicef, 2025, p. 14)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ou Agenda 2030, constitui-se em 17 objetivos que, em 2015, foram aprovados na ONU, com o objetivo de que as nações signatárias desenvolvam proposta conjunta de desenvolvimento. No Brasil, a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS), constituída em 2023 com a representação de governos locais, setor privado e sociedade civil, apresentou em 2024 o Relatório Voluntário e a criação de um 18º objetivo – ODS 18 – Igualdade Étnico-Racial: “[...] O ODS 18 visa eliminar todas as formas de discriminação racial e promover a inclusão social de todas as raças e etnias dentro do país. [...]” (Brasil, 2024, p. 37).

Estado, empresas e sociedade civil constituem um espaço importante para contribuir com as mudanças estruturais em busca de uma sociedade mais justa e

solidária. Muitas instituições trabalham ativamente na construção de iniciativas que buscam garantir maior diversidade e inclusão em suas estruturas.

Com isso, o compromisso com os direitos humanos tem se destacado como um pilar fundamental para organizações visionárias. Empresas não apenas reconhecem a importância de promover um ambiente inclusivo, mas também assumem a responsabilidade de cultivar práticas que valorizem a diversidade em todas as suas formas. Olhar para o tema fortalece a cultura organizacional, promovendo um ambiente em que cada indivíduo possa prosperar e contribuir plenamente.

Os dados mostram a realidade e a necessidade de posicionamento nas temáticas. No Brasil, 51% da população são mulheres, 56%, pessoas negras e 7%, pessoas com deficiência (IBGE, 2018). O estudo “Panorama Mulher 2019” (Talenses e Insuper, 2019) estima que as mulheres ocupam somente 19% das posições de liderança. Segundo a Women Will Brasil, o PIB do Brasil poderia crescer em 30% se as mulheres participassem do mercado de trabalho na mesma proporção que os homens.

Segundo dados do IBGE (2018), 29,9% das posições de liderança são ocupadas por pessoas pretas e pardas, porém, quando olhamos as posições de CEO, somente 0,4% são ocupados por mulheres negras e 4,6% por homens negros. De acordo com o Registro Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2020 (Brasil, 2022), somente 1% da população de pessoas com deficiência com idade correspondente ao mercado de trabalho está empregada. Isso significa que 99% das pessoas com deficiência, no Brasil, estão desempregadas.

Em 2022, o Grupo Marista deu passos significativos a respeito do assunto. Nossa cultura, pautada em valores sólidos, orienta as iniciativas estratégicas, como o Projeto de Eficiência Operacional e a Jornada de Evolução Cultural. A adoção de práticas inovadoras, como o novo Modelo de Gestão do Desempenho baseado em OKRs (sigla para *Objective Key Results*), reforça o objetivo de cultivar uma cultura de melhoria contínua e colaboração. Por meio de uma abordagem estratégica alinhada e um compromisso inabalável com os valores, o Grupo Marista está preparado para enfrentar os desafios do futuro, mantendo-se como referência em excelência corporativa e impacto social positivo.

Trabalhamos com programas de diversidade e inclusão no Grupo Marista, sempre atentos à interculturalidade – um dos nossos valores –, desde o início até o término da jornada do colaborador. Promover esse valor significa oferecer oportunidades a todos, e as ações afirmativas desempenham um papel crucial no processo de entrada e no desenvolvimento interno dos colaboradores. Também nos dedicamos à escuta ativa para identificar as prioridades de mudança. Utilizando indicadores, conseguimos avaliar o crescimento e o desenvolvimento desses profissionais.

Além das iniciativas já estabelecidas, como o Programa Incluir, voltado para pessoas com deficiência, e o Programa do Jovem Aprendiz, com uma trilha específica de desenvolvimento consolidada, o olhar sensível para o posicionamento da **mulher na liderança** reflete-se nos dados institucionais que indicam uma representatividade equilibrada nas posições de média liderança, revelando um desafio na composição da alta liderança.

Agora, há um foco ainda mais especial na Inclusão das **pessoas negras**. Trabalhamos esses pilares de forma mais deliberativa dentro do grupo, com base em políticas e diretrizes. As políticas de atração e seleção foram revisadas, valorizando e acentuando a importância das **vagas afirmativas**. Também atualizamos políticas internas em relação a essas oportunidades. Esse posicionamento, expresso nos documentos e nas práticas cotidianas, revela a atenção na inclusão desses grupos, seja no desenvolvimento de trilhas específicas, seja na priorização desses públicos nas formações e nas sucessões. No mapa de talentos, por exemplo, já incluímos pessoas desses grupos mapeadas com potencial para possíveis sucessões.

Ações como as citadas anteriormente são fundamentais para promover um ambiente de trabalho inclusivo e acessível, em que cada profissional é valorizado pelo que é e pelo que traz para a mesa.

Esperança de um futuro mais justo e solidário

Irmãs e irmãos, é importante escutar: devemos estar conscientes de que as crianças pequenas observam, compreendem e recordam. E, com os seus olhares e silêncios, falam-nos. Escutemo-las!

(Papa Francisco, 2025)

Os dados apresentados e as iniciativas destacadas refletem o caminho que exige das lideranças maristas a atenção e o compromisso de estar atentos e atentas aos apelos que emergem das relações cotidianas. Como maristas: “A educação, em seu sentido mais amplo, é nosso campo de evangelização nos diversos ambientes em que estamos presentes. Em todos eles, oferecemos **educação integral**, fundamentada na visão cristã da pessoa e do desenvolvimento humano” (Instituto dos Irmãos Maristas, 2023, p. 64).

Para as lideranças maristas são fundamentais: a jornada de Evolução Cultural e a Eficiência Operacional, observados os desafios refletidos nos dados e nas respostas com as iniciativas propostas pelo Grupo Marista, e o acompanhamento sistemático dos resultados e das pessoas que, nas Frentes de Missão, contribuem para a mudança

e melhoria das relações, da presença, da inclusão e da diversidade. Compartilhar experiências exitosas e identificar oportunidades ainda não mapeadas para a melhoria das iniciativas e de suas estratégias contribui para um olhar e ação proféticas nas prioridades com a comunicação sobre os temas para toda a organização.

A permanência da pauta nas reuniões administrativas e nas comunicações com os colaboradores é também uma estratégia potente de contar com todos os Maristas de Champagnat na jornada e na partilha de testemunho de iniciativas que respondem aos propósitos da organização. Os desafios cotidianos, internos e externos à organização, a retenção de talentos e a jornada do colaborador são observados por meio de pesquisas e dados que se apresentam como mapa de revisão das ações para continuidade dos objetivos definidos, para celebrar a caminhada e definir novas estratégias.

Impactamos positivamente as famílias que participam da missão por meio de nossa atuação nas diferentes frentes de missão – educação, saúde, defesa de direitos da criança – e em nossas estruturas corporativas, seja no atendimento direto, na jornada dos colaboradores, seja em fóruns públicos em que representamos a Instituição.

Se, “[...] A proteção social para famílias com filhos e as principais políticas setoriais de educação e saúde constituem um poderoso sistema de investimento nas gerações mais jovens nesses países, bem como um poderoso mecanismo de equalização de oportunidades [...]” (Cepal; Unicef, 2018, p. 22, tradução nossa), os líderes maristas, os Maristas de Champagnat, contribuem na mudança de espaços para o bem-estar de todos e todas. Nesse caminho, aprendemos, ouvimos e estudamos oportunidades inovadoras que respondam aos apelos como farol de esperança para enfrentar um mundo turbulento. Esperamos que as gerações que hoje vivem oportunidades de conectar seus projetos de vida impactadas pelo carisma marista ampliem a tenda e influenciem outras famílias para que as gerações futuras encontrem novas oportunidades de ser e estar no mundo.

Referências

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. **Relatório nacional voluntário**, Brasil 2024 / Secretaria-Geral da Presidência da República. Brasília: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods/RNV_Brasil/portugues/copy_of_RNVatualizadset24reduzidoembytes.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **RAIS 2020**. Emprego formal registra 46,2 milhões de vínculos em 2020. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 29 nov. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2021/novembro/emprego-formal-registra-46-2-milhoes-de-vinculos-em-2020>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CEPAL/UNICEF. **América Latina y el Caribe a 30 años de la aprobación de la Convención sobre los Derechos del Niño** (LC/PUB.2018/21), Santiago, 2018. Disponível em: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44271-america-latina-caribe-30-anos-la-aprobacion-la-convencion-derechos-nino>. Acesso em: 20 fev. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, em 2018**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 9 fev. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), em 2018**. Educação e Mercado de Trabalho. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 9 fev. 2025.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Nos passos de Marcelino Champagnat**: Missão Educativa Marista. 2. ed. Roma: Casa Generalizia del Fratelli Maristi delle Scueole Fratelli Maristi, 2023. Disponível em: <https://champagnat.org/wp-content/uploads/2024/05/NosPassosDeMarcelinoChampagnat.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

MINISTÉRIO DO TRABALHO DO BRASIL. **Relatório do encontro tripartite sobre a implementação de políticas voltadas à diversidade**. São Paulo, out. 1996. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRCd7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 fev. 2025.

MACDONALD, Ken. A consciência. In: **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 113-128.

PAPA FRANCISCO. **Discurso do Papa Francisco aos participantes no Congresso sobre a Dignidade dos Menores no Mundo Digital**. Vaticano: Santa Sé, 2017. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2017/october/documents/papa-francesco_20171006_congresso-childdignity-digitalworld.html. Acesso em: 5 fev. 2025.

PAPA FRANCISCO. **Discurso do Papa Francisco aos líderes mundiais presentes na Cimeira sobre os Direitos das Crianças**. Vaticano: Santa Sé, 2025. Disponível em: <https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2025/february/documents/20250203-summit-diritti-bambini.html>. Acesso em: 7 fev. 2025.

PÉREZ, Hipólito. “Quantos pães vocês têm?”. In: **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 201-218.

TALENSES; INSPIER. **Panorama mulher**: edição 2019. São Paulo: Talenses Group/Inspier, 2019.

TURÚ, Emili. Sentinelas da aurora. Pre-ver: a imaginação profética. In: **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 151-167.

UNICEF [Fundo das Nações Unidas para a Infância]. **Prospects for Children in the Polycrisis: A 2023 Global Outlook**. Florença, jan. 2023. Disponível em: <https://www.unicef.org/innocenti/reports/prospects-children-polycrisis-2023-global-outlook>. Acesso em: 9 fev. 2023.

UNICEF [Fundo das Nações Unidas para a Infância]. **As múltiplas dimensões da pobreza na infância e na adolescência no Brasil**. Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/media/22676/file/multiplas-dimensoes-da-pobreza-na-infancia-e-na-adolescencia-no-brasil.pdf>. Acesso em: 1º fev. 2025.

LIDERANÇA COMPARTILHADA

Vidal Martins¹

7

O que significa liderança compartilhada e como se aplica esse conceito na prática? Há benefícios associados que recompensem o esforço envolvido? Responder a essas questões é o objetivo deste artigo, que se inspira na história do Instituto Marista. Por exemplo, o tema da liderança compartilhada destaca-se no percurso do irmão Basílio Rueda como superior geral. Ele assume essa posição após reorientações oriundas do Concílio Vaticano II, que provocaram profunda crise de identidade e de finalidade do Instituto (Green, 2022).

Segundo o irmão Michael Green, o estilo de atuação do irmão Basílio pode ser caracterizado como “liderança distribuída”, porque, na sua visão, em uma comunidade que tem um senso de missão compartilhada, a liderança também precisa ser ampla e profundamente compartilhada entre todos, ou seja, todos devem se influenciar de forma recíproca e o desafio é aglutinar essas influências, em consonância e harmonia (Green, 2022, p. 351). O ponto de partida do irmão Basílio era sair ao encontro dos irmãos, escutá-los e compreender suas histórias existenciais, aponta o irmão Michael Green. Ele também destaca que o irmão Basílio se reunia com todos os irmãos e com cada um individualmente, de forma que suas conversas noturnas se tornaram lendárias. Além disso, fazia amplas sondagens junto aos irmãos, anotava, analisava, sintetizava e, nesse processo, produziu mais de 50 mil cartas (Green, 2022, p. 350).

Exercer a liderança compartilhada tornou-se um desafio ainda maior no tempo presente em virtude do aumento do protagonismo dos leigos maristas dentro do Instituto. Nesse sentido, o irmão Robert Teoh lembra que o XXII Capítulo Geral (2017) sugeriu identificar e formar líderes, leigos e irmãos, assegurando que em todos os níveis de governo se fortaleçam estruturas em que todos os maristas partilhem a liderança e a responsabilidade da vida e missão (Teoh, 2022). Já os irmãos Gabriel Villa-Real e Pere Ferré, ao tratarem a liderança como um compromisso prioritário com as pessoas, apresentam três ideias-chave (Villa-Real e Ferré, 2022, p. 198):

1 Vice-reitor da PUCPR. Doutor em Informática pela Universidade de Nantes, França.

- priorizar as pessoas por meio da escuta, da confiança e da capacitação;
- optar pelo trabalho compartilhado e em equipe, unindo irmãos e leigos, de modo a integrar visões e sensibilidades diversas a favor de um mesmo projeto, além de favorecer as relações humanas e o trabalho em rede;
- colocar-se a serviço da missão evangelizadora e profética, à luz do carisma marista, numa perspectiva intercultural e internacional.

Colocar em prática o conceito de liderança compartilhada envolve desafios significativos. Este artigo discute possíveis soluções, posicionando a liderança profética e servidora como alicerce para as práticas de gestão e governança no mundo marista. Aborda os desafios contemporâneos e como têm sido superados pelas organizações mais desenvolvidas, abrangendo o compartilhamento de propósitos, estratégias para a distribuição do poder na organização, gestão dos relacionamentos e a tomada de decisão compartilhada, eficaz e ágil.

Liderança profética e servidora

De acordo com o Globe Study (2004), liderança é a habilidade de inspirar a confiança e o apoio entre as pessoas com o intuito de atingir metas de valor. Existem várias maneiras de exercer a liderança no mundo das organizações. Goleman (2000) explora o comportamento de seis estilos distintos, baseados em diferentes componentes da inteligência emocional, que geram resultados positivos: coercitivo, visionário, afiliativo, democrático, metrônomo e *coaching*.

Líderes coercitivos exigem conformidade imediata. É uma abordagem baseada em comando e controle, que motiva por meio da disciplina. **Líderes visionários** mobilizam as pessoas em direção a uma visão. A motivação se dá pela persuasão e por *feedbacks* relacionados ao desempenho. **Líderes afiliativos** criam vínculos emocionais e harmonia. Buscam motivar as pessoas mantendo-as felizes com benefícios, segurança e harmonia social. **Líderes democráticos** constroem consenso por meio da participação, estimulando contribuições dos colaboradores na tomada de decisões e premiando-os. **Líderes metrônomos** são aqueles que marcam o ritmo. Esperam que os colaboradores sigam seu exemplo para alcançar excelência e autodirecionamento, trabalhando de modo autônomo. Por fim, os **líderes *coaching*** desenvolvem as pessoas para o futuro. A pesquisa de Goleman indica que os líderes com melhores resultados utilizam a maioria dos estilos na mesma semana (Goleman, 2000).

Nenhum dos seis estilos satisfaz plenamente os requisitos da liderança compartilhada proposta para o mundo marista. Assim, faz-se necessário definir de modo

mais preciso o estilo profético e servidor que se espera ver aplicado nas organizações maristas. Essa busca por maior precisão não pretende negar o caráter flexível desse estilo de liderança, conforme apontado pelos irmãos Consigli e Gutiérrez, que afirmam: “a conceitualização e articulação da liderança profético-servidora oferece um enfoque dinâmico para responder às demandas emergentes em toda a sua complexidade” (Consigli e Gutiérrez, 2022, p. 31). Ao contrário de negar, utiliza-se essa flexibilidade para focar na gestão e governança, potencializando a ação das lideranças que atuam nesse contexto.

Irmãos Consigli e Gutiérrez apontam que a liderança servidora “caracteriza-se por um cuidado particular no desenvolvimento, crescimento e empoderamento de todas as pessoas”, incluindo, principalmente, “o altruísmo, a criação de uma comunidade de servidores, a empatia e o sentido ético” para que as pessoas alcancem seu ser em plenitude (Consigli e Gutiérrez, 2022, p. 32). Eles acrescentam que a motivação e o compromisso de agir dessa forma devem originar-se de uma espiritualidade fundante, que implica uma convicção de raiz vocacional (Consigli e Gutiérrez, 2022, p. 32). Também descrevem a liderança profética e de serviço como “um processo contínuo, marcado por uma opção consciente por ‘servir e servir primeiro’” (Consigli e Gutiérrez, 2022, p. 33), isto é, liderar não é o objetivo, é uma consequência. Segundo eles, “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” (Consigli e Gutiérrez, 2022, p. 33).

Irmão Emili Turú complementa essa reflexão explorando a imaginação profética. Para ele, “o líder é ao mesmo tempo historiador, analista contemporâneo e profeta, não três papéis separados [...]. Historiador, porque aprende com o passado; analista porque estuda em profundidade o momento atual; profeta porque intui o futuro” (Turú, 2022, p. 154). O líder não pode, simplesmente, reagir aos eventos, ele precisa se guiar pela previsão. Irmão Turú destaca que Greenleaf vê o líder providente como alguém que sabe combinar reflexão e estudo com intuição. A tomada de decisão é mais que um processo lógico, embora não o exclua. Eventos futuros podem ser calculados com base em dados de tendência, mas geralmente há lacunas de informação a serem preenchidas, o que requer cultivar as condições que favoreçam a intuição (Turú, 2022, p. 155).

Em síntese, a **dimensão profética** da liderança está presente na **espiritualidade** fundante que sensibiliza a pessoa ao sofrimento do outro e a motiva a se colocar a seu serviço, com o propósito de ajudá-lo a alcançar a plenitude do ser. Manifesta-se, portanto, no modo de sentir o mundo e de reagir para torná-lo melhor.

Outro aspecto que denota profecia é **ser visionário**, ou seja, é a capacidade de prever o futuro e propor soluções que criem esperança. Já a **dimensão servidora** está presente na motivação pelo **desenvolvimento** e **empoderamento** das pessoas e na atitude de **servir primeiro**, antes de liderar.

Com base nessa síntese, propõe-se uma definição de líder profético e servidor para inspirar especificamente a gestão e a governança nas organizações maristas. Essa proposta pode ser criticada, aprofundada ou até mesmo refutada, mas, por ora, será utilizada como fundamento transversal para o restante das reflexões a respeito de liderança compartilhada:

O líder profético e servidor possui uma espiritualidade profunda que o torna sensível aos sofrimentos humanos e o coloca a serviço do desenvolvimento do outro a fim de levá-lo à plenitude do ser. Ele também é visionário e desenvolve projetos de futuro que criam propósito e esperança, engajam as pessoas e inspiram-nas a viver em comunidade. Motiva-se com o empoderamento do outro, a promoção da vida e a obtenção de resultados relevantes para a missão.

O próximo tópico apresenta os desafios das organizações contemporâneas, bem como as estratégias utilizadas pelas empresas mais desenvolvidas para se adaptar e gerenciar complexidade. Acredita-se que seus princípios e práticas podem inspirar a atuação de um líder profético e servidor.

Desafios das organizações contemporâneas

Os avanços tecnológicos exponenciais dos últimos anos estão mudando radicalmente o comportamento da sociedade e dos diferentes segmentos de mercado. O mundo hoje é muito volátil, porque sofre mudanças disruptivas frequentes, e bastante frágil, pois toda a sociedade pode ser impactada de modo expressivo por essas mudanças. Também é instável e imprevisível, exigindo respostas rápidas às transições inesperadas de contexto.

O número de variáveis a ser consideradas nos processos decisórios e suas correlações aumentam exponencialmente e impedem que se determine de modo assertivo o melhor caminho a ser seguido. De maneira geral, diferentes caminhos podem parecer razoáveis. Por essa razão, afirma-se há algumas décadas que o mundo se tornou complexo e ambíguo ou, mais recentemente, que ele se tornou incompreensível e não linear. Dois acrônimos capturam essas visões: VUCA (Volátil, Incerto [do inglês *Uncertain*], Complexo e Ambíguo); BANI (Frágil [do inglês *Brittle*], Ansioso, Não linear e Incompreensível).

Acredita-se que a capacidade de adaptação é uma das competências mais importantes para as organizações sobreviverem aos desafios de um mundo VUCA ou BANI. Além de adaptável, uma organização contemporânea deve ser inovadora, ágil e centrada no destinatário da sua missão. A inovação responde às mudanças disruptivas. A agilidade garante que as inovações ocorram em tempo oportuno. E a centralidade no destinatário da missão assegura que a inovação tenha foco, seja direcionada a um público específico, para resolver problemas bem-definidos ou criar diferenciais valorizados por esse público.

Estudos indicam que a adaptabilidade é realmente relevante. Segundo Cardoso (2021), a humanidade evolui em etapas, por meio do desenvolvimento de níveis de consciência que avançam em complexidade e abrangência e que transcendem e incluem os níveis anteriores. É como uma criança que inicia sua alfabetização aprendendo letras, depois formula palavras com essas letras, em seguida elabora frases utilizando as palavras, para então escrever textos inteiros compostos de frases. Nick Petrie apud Laloux (2017, p. 37) acrescenta que não há nada inerentemente “melhor” em estar num nível mais alto de desenvolvimento, da mesma forma que um adolescente não é melhor que uma criança pequena. Entretanto, um adolescente pode fazer mais, porque ele pode pensar de forma mais sofisticada que uma criança.

Ao trazer essas ideias para o mundo corporativo, Frederic Laloux (2017) apresenta um modelo de estágios de consciência organizacional que permite observar a evolução das organizações em relação à sua capacidade de lidar com a complexidade. De acordo com esse modelo, o nível mais avançado, chamado de “evolutivo” e associado à cor *teal*, agrega organizações que se comportam como organismos ou sistemas vivos, pois reagem de modo ágil aos estímulos do meio em que estão inseridas, a fim de se adaptar às mudanças e sobreviver. Por isso, também são chamadas de organizações orgânicas (Silva e Bastos, 2020).

O nível de consciência “evolutivo” apresenta estes avanços: autogestão, propósito evolutivo e integralidade. Autogestão é o modelo de gestão que distribui o poder e a autoridade, dando maior autonomia a cada integrante da organização por meio de responsabilidades e acordos claros (Laloux, 2017). Propósito evolutivo é o potencial criativo mais profundo que a organização pode expressar de forma sustentável no mundo (Silva e Bastos, 2020). Por fim, integralidade é um conjunto de práticas que convida os colaboradores a trazer para o ambiente de trabalho tudo o que os constitui: dúvidas, vulnerabilidades, emoções, espiritualidade, intuições, entre outros aspectos não profissionais (Laloux, 2017).

Esses avanços incluem princípios e métodos de trabalho que proporcionam partilha de propósitos, distribuição de poder, gestão de relacionamentos e tomada de decisão participativa, temas que serão discutidos na sequência. Além disso, promovem valores e atitudes alinhados à liderança profética e servidora.

Propósito compartilhado

Propósito pode ser definido como a razão de existir de algo ou alguém. É o objetivo maior que guia as ações e decisões, conferindo sentido e direção à vida ou a um empreendimento. Uma organização torna público seu propósito por meio da declaração de missão, cujo significado deve despertar nas pessoas o sentimento de que vale a pena colocar sua energia, talento e criatividade a serviço dela. Quando isso ocorre, diz-se que há compartilhamento de propósito e todos ganham: as pessoas se sentem mais satisfeitas, engajadas e motivadas; a organização fortalece sua cultura, aumenta sua produtividade e desempenho, atrai e retém talentos, revigora sua imagem e reputação e gera impacto social; e a sociedade beneficia-se pelo desenvolvimento sustentável, transformação social e, em última análise, pela construção de um futuro melhor.

O propósito de uma organização costuma ser amplo e resistir ao tempo, mas são necessários ajustes frequentes para se adaptar às mudanças do meio. Essa capacidade de adaptação é o que se chama de propósito evolutivo. Um bom exemplo nesse sentido é o pontificado do Papa Francisco que, ao privilegiar a vivência concreta do Evangelho e adaptar com coragem as estruturas da Igreja aos tempos atuais, reafirma os ensinamentos cristãos e inspira líderes a atuar com empatia, ousadia e compromisso com o bem comum.

Para dar conta da amplitude do propósito organizacional, costuma-se desdobrá-lo em uma hierarquia de propósitos menores que, individualmente, são mais fáceis de compreender e alcançar e, coletivamente, representam o propósito maior. A elaboração dessa hierarquia é uma técnica para a gestão da complexidade e nada tem a ver com hierarquia de comando e controle. Nesse ponto, a autogestão (Rau e Koch-Gonzalez, 2019; Silva e Bastos, 2020) e a metodologia de OKRs (Objetivos e Resultados-Chave) (Doerr, 2019) se revelam como ferramentas eficazes para refinar sucessivamente o propósito.

A metodologia de OKRs (Doerr, 2019) ajuda a garantir que se concentrem esforços nas mesmas questões importantes para toda a organização. Os objetivos definem o que se deseja alcançar; eles são significativos, concretos, orientados por ações e, idealmente, inspiradores. Já os resultados-chave estabelecem e monitoram como se

chega a um objetivo; são específicos e limitados no tempo, agressivos, porém realistas. Acima de tudo, são mensuráveis e verificáveis. Por isso, diz-se que eles têm estes poderes: empoderam as pessoas para alcançar o aparentemente impossível; estabelecem foco e compromisso com as prioridades; geram alinhamento e conexão entre as pessoas, o que fortalece a colaboração e o trabalho em equipe; e, ao facilitar o monitoramento do progresso das ações, permitem acompanhar o exercício das responsabilidades.

Embora os OKRs definam o que se deseja alcançar e como monitorar o progresso, não oferecem recursos para organizar as ações. A autogestão (Rau e Koch-Gonzalez, 2019; Silva e Bastos, 2020) preenche essa lacuna, propondo estruturas e mecanismos dinâmicos, simples e claros para coordenar as ações.

As estruturas fundamentais da autogestão são papéis, círculos e acordos. Um papel é um conjunto definido de responsabilidades e expectativas que são assumidas intencionalmente e com autonomia por uma ou mais pessoas, para alcançar um propósito. Um círculo consiste em um grupo de pessoas trabalhando juntas em direção a um propósito comum. Trata-se de uma instância de reuniões e tomadas de decisão em grupo, que possui autonomia e autoridade. Ao ser criado, são definidos seu propósito e os papéis que o compõem. Já os acordos são contratos definidos entre as pessoas, que determinam responsabilidades, metas ou ações para endereçar tensões. Os círculos podem coexistir com a estrutura funcional tradicional e, nesse caso, posicionam-se numa camada acima do organograma. Operam como células funcionais interdisciplinares, que podem ser criadas ou eliminadas a qualquer tempo e, dessa forma, permitem que a organização se adapte dinamicamente, atuando como um sistema vivo.

Mecanismos de distribuição de poder e tomada de decisão nos círculos serão explorados nos próximos tópicos.

Distribuição do poder

Compartilhar significa dividir, repartir, distribuir algo para outras pessoas. No caso da liderança compartilhada, um dos objetos mais importantes da partilha é o poder. Ao distribuir poder, os líderes aumentam o engajamento das pessoas, promovem seu senso de pertencimento, estimulam seu desenvolvimento e criam organizações adaptáveis, que lidam com situações complexas de maneira ágil. Assim, todos são beneficiados: líderes, colaboradores e a própria organização. Embora a ideia seja simples e inspiradora, sua implementação envolve muitos desafios, que podem ser superados pela aplicação dos princípios e métodos sociocráticos presentes no modelo de autogestão (Rau e Koch-Gonzalez, 2019; Silva e Bastos, 2020).

Dos sete princípios que regem esse modelo, cinco têm relação direta com a distribuição do poder: responsabilidade, transparência, equivalência, eficácia e consentimento. Para entender como funciona cada um deles, é importante lembrar que na autogestão as pessoas trabalham em círculos, energizando papéis, com o objetivo de alcançar o propósito do círculo. Portanto, o princípio da responsabilidade é utilizado para estabelecer de modo preciso as atribuições dos círculos e de cada papel que os compõe. Cientes das responsabilidades, as pessoas (papéis) e as equipes (círculos) realizam seu trabalho de maneira autônoma dentro dos limites dessas responsabilidades. Esse princípio distribui poder de forma organizada e evita muitas reuniões de validação e autorização.

Transparência é o princípio que garante acesso aos dados, favorecendo a aprendizagem e a compreensão do contexto. Também proporciona igualdade de condições nos processos de tomada de decisão. O modo de funcionamento das reuniões do círculo garante transparência. Elas são estruturadas nestas cinco sessões, conforme a natureza dos temas abordados: revisão, sincronização, adaptação, seleção e cuidado. O modo revisar, normalmente acionado no início da reunião, apresenta de maneira objetiva os indicadores de desempenho e o andamento dos projetos do círculo. Esse método recorrente de partilha do progresso do trabalho garante a transparência e permite identificar temas que precisam ser aprofundados em outras sessões.

Para efeito de distribuição do poder, de nada adianta dar transparência se as pessoas não puderem participar das decisões. O princípio da equivalência é o entendimento de que “as necessidades de todas as pessoas são importantes”, independentemente do papel que energizam, mas isso não quer dizer igualdade. Cada pessoa é equivalente à outra, porém também é única. Assim, equivalência é permitir que todos os impactados por uma decisão participem dela. Está muito mais relacionada à equidade, que enfatiza o senso de justiça e de imparcialidade, do que à igualdade. Os rituais das reuniões garantem espaços de participação em momentos oportunos, conforme será apresentado no tópico que descreve a tomada de decisão compartilhada.

Considerar as necessidades de todas as pessoas envolvidas é um conceito alinhado ao estilo de liderança profético e servidor, mas se for gasto muito tempo conversando, o processo se tornará ineficiente, porque o trabalho não será feito. Para evitar que isso ocorra, existe o princípio da eficácia, que significa alcançar um propósito, dar resultado, fazer com que as coisas aconteçam e as entregas funcionem, sejam úteis e importantes. A autogestão pratica a eficácia por meio de diversas estratégias incorporadas aos ritos de reunião, tais como: o formato objetivo de apresentação de um item de pauta, chamado de “tensão” (possui sempre contexto, necessidade, proposta, responsabilidade e escopo); rodadas de participação com objetivos específicos

(esclarecimentos, reações, objeções e resolução das objeções); critérios precisos para aceitar objeções; priorização das tensões que não podem ser resolvidas de modo autônomo, conforme as responsabilidades dos papéis; entre outras.

Consentimento é o quinto princípio que favorece a distribuição do poder, mas também é a base para a tomada de decisão compartilhada. Por isso, será tratado exclusivamente no tópico sobre tomada de decisão.

A autogestão destaca-se pelo equilíbrio entre equivalência e eficácia, que, por um lado, ajuda as pessoas a permanecerem em conexão e a trabalharem, decidirem e crescerem juntas e, por outro, garante a objetividade nas interações. Todos têm voz, mas também têm foco nas necessidades e propostas. O volume de temas a ser discutidos no círculo é reduzido em virtude da autonomia promovida pela clareza de responsabilidades e de poder individual de decisão.

Gestão dos relacionamentos

Vivemos, atualmente, a transição do modelo industrial para a economia do conhecimento. No modelo industrial, a produção em massa, a tecnologia e os recursos naturais são os principais fatores de produção e a mão de obra é vista como um custo operacional. Já na economia do conhecimento, a informação, o conhecimento e a inovação são os principais motores do crescimento econômico e da competitividade. Enquanto no modelo industrial a colaboração se limita à divisão do trabalho, na nova economia ela se torna fundamental para a criação e partilha do conhecimento, pois a troca de ideias e experiências pode levar à criação de novas soluções, produtos e serviços. Por isso é tão importante que organizações inseridas na economia do conhecimento criem ambientes de trabalho colaborativos.

Diferentemente dos fatores de produção tradicionais, o conhecimento é um recurso preso na mente humana. Sua criação e compartilhamento são atividades intangíveis que não podem ser supervisionadas nem controladas. A partilha só acontece quando as pessoas cooperam voluntariamente e isso requer confiança. Kim e Mauborgne (2003) estudaram 19 empresas e encontraram um vínculo direto entre processos, atitudes e comportamento. De acordo com esse estudo, os gestores que acreditavam que os processos da empresa eram justos exibiam alto nível de confiança e de compromisso que, por sua vez, dava origem a uma cooperação ativa. Em contrapartida, quando os gestores sentiam que o processo justo estava ausente, eles acumulavam ideias e não as partilhavam.

Van Der Heyden (2019) discute um método de liderança para fomentar a colaboração, que combina a abordagem de processo com comportamento justo.

O comportamento justo está focado no modo de relacionamento e consiste em 5Cs: comunicação (dar voz a todos), clareza (transparência), consistência (ausência de viés), adaptabilidade da linguagem para gerenciar a inovação (do inglês *changeability*) e cultura (autenticidade). Já a abordagem de processo propõe cinco etapas de atuação que o autor resume como 5Es:

- Engajar (**Engaging** & *Framing & Seeing*): envolver pessoas relevantes para o contexto, pedir-lhes suas visões, buscar suas contribuições para conceber a solução, pedir-lhes que desafiem suas visões e concluir com uma definição clara de metas e desafios.
- Explorar (*Generating & Exploring & Eliminating*): dedicar tempo para gerar múltiplas opções, examiná-las cuidadosamente, considerando sua implementação e consequências, e usar critérios claros relacionados às metas para eliminar opções pouco promissoras.
- Explicar (*Deciding & Explaining & Expectations Setting*): tomar uma decisão clara, reservar tempo para explicar completamente seu conteúdo e justificativa para aqueles afetados por ela, esclarecer papéis e regras do jogo na execução, bem como recompensas e sanções esperadas.
- Executar (**Executing** & *Realizing & Rewarding*): dedicar todos os esforços à execução fiel das decisões e, se as coisas não saírem conforme o planejado, adaptar e informar os outros para manter a coordenação; ou passar para o próximo estágio em caso de contratempos incontornáveis.
- Avaliar (**Evaluating** & *Learning & Adapting*): buscar lições e revisões críticas para melhorar a decisão e o processo da próxima vez.

Elaborar respostas aos desafios do nosso tempo de modo colaborativo, utilizando a abordagem dos 5Es e 5Cs, em que a liderança passa boa parte do tempo no “modo escuta”, alinha-se perfeitamente aos princípios da autogestão discutidos anteriormente e à proposta de liderança profética e servidora. Destacam-se nessa abordagem a sensibilidade aos sentimentos do outro, o desenvolvimento colaborativo de projetos visionários de futuro, o engajamento e o empoderamento das pessoas, o espírito de comunidade nas relações e a busca por resultados relevantes para missão.

Tomada de decisão

O processo decisório tem impacto profundo no engajamento e no senso de pertencimento das pessoas. Kim e Mauborgne (2003) pesquisaram o vínculo

entre confiança, compartilhamento de ideias e desempenho organizacional e descobriram que os colaboradores se comprometem com uma decisão, mesmo que discordem, se acreditarem que o processo utilizado foi justo. Ao contrário, quando não confiam que a liderança possa tomar boas decisões ou se comportar com integridade, sua motivação fica seriamente comprometida e o engajamento cai devido à falta de confiança. As pessoas desejam sentir que suas ideias e inteligência são valorizadas. Também precisam entender a lógica por trás de decisões específicas.

A abordagem de tomada de decisão chamada Processo Justo (Kim e Mauborgne, 2003) não é decisão por consenso nem democracia no local de trabalho. Seu objetivo é perseguir as melhores ideias, não é criar harmonia ou obter apoio acomodando opiniões, necessidades e interesses individuais. Baseia-se em três princípios: engajamento, explicação e clareza de expectativas. Engajamento é envolver as pessoas em decisões, convidando-as a contribuir e encorajando-as a desafiar as ideias umas das outras. Explicação é esclarecer o pensamento subjacente à decisão final. Clareza de expectativas significa declarar as novas regras do jogo, os padrões de desempenho, as penalidades e as novas responsabilidades.

Alinhada ao processo justo, a autogestão propõe um roteiro para tomada de decisão que se apoia no princípio do consentimento (Rau e Koch-Gonzalez, 2019; Silva e Bastos, 2020).

Consentimento é a ausência de objeção. Quando um membro do círculo precisa tratar uma tensão, ele apresenta o contexto, a necessidade e a proposta de encaminhamento. Os demais membros do círculo analisam a proposta e podem levantar objeções, caso identifiquem inviabilidade técnica, risco para a instituição ou impedimento para realizar seu trabalho. Observe que a objeção não se baseia em desejos, preferências pessoais ou argumentações subjetivas.

O roteiro do processo decisório segue estes passos: apresentação da tensão e da proposta; rodada de esclarecimentos, para os participantes entenderem melhor a tensão e a proposta; rodada de reações, para que os participantes expressem suas opiniões ou sugestões; neste ponto, o proponente pode fazer novos esclarecimentos ou alterar a proposta; rodada de objeções, na qual os participantes podem se opor à proposta; finalmente, caso existam objeções válidas, o proponente sugere ajustes visando eliminá-las (integração) ou retira a proposta de pauta sem aprová-la, retornando-a em outra oportunidade.

Ao analisar esse roteiro, observa-se o cuidado para que todos compreendam a situação e o encaminhamento sugerido, façam contribuições e possam vetar a proposta com objeções válidas. São sinais de empoderamento e do espírito de comunidade.

Além disso, quem leva uma tensão para a reunião também propõe um encaminhamento. Não se perde tempo construindo a solução durante a reunião. Essa busca de eficácia remete à obtenção de resultados relevantes para a missão. Outro aspecto relevante é que o responsável por facilitar o processo é eleito pelos participantes do círculo. Mais um sinal de liderança compartilhada por meio da distribuição de poder.

Conclusão

O Instituto Marista desenvolveu um estilo próprio de liderança, caracterizado como profético e servidor, que se fundamenta em princípios de liderança compartilhada. Tem como desafio disseminar essa abordagem para consolidar uma cultura organizacional que, inspirada em uma espiritualidade profunda, coloca a pessoa no centro, especialmente aquelas que mais necessitam.

Buscando contribuir com esse desafio, apresentou-se neste ensaio uma série de princípios e métodos que orientam a aplicação prática dos conceitos no cotidiano dos líderes maristas. Partiu-se de um exemplo concreto de liderança compartilhada, vivido pelo irmão Basílio Rueda, e das reflexões de diversos irmãos sobre esse tema, presentes no livro **Vozes maristas** (Instituto dos Irmãos Maristas, 2022), para então se definir liderança profética e servidora no contexto específico da gestão e governança das instituições maristas. Buscam-se com essa especificidade uma compreensão facilitada do conceito e, por conseguinte, uma aplicação prática mais intensa. Destaca-se que a busca de precisão nesse cenário não nega a flexibilidade e a abrangência do conceito, apenas pretende potencializar sua aplicação prática por líderes que não têm a mesma profundidade de compreensão do carisma marista que os irmãos. O conceito proposto com essa intenção foi o seguinte:

O líder profético e servidor possui uma espiritualidade profunda que o torna sensível aos sofrimentos humanos e o coloca a serviço do desenvolvimento do outro para levá-lo à plenitude do ser. Ele também é visionário e desenvolve projetos de futuro que criam propósito e esperança, engajam as pessoas e inspiram-nas a viver em comunidade. Motiva-se com o empoderamento do outro, a promoção da vida e a obtenção de resultados relevantes para a missão.

À luz dessa definição, discutiram-se os desafios das organizações contemporâneas, o papel do propósito compartilhado para potencializar o alcance da missão, e como se pode realizar na prática a distribuição do poder, a gestão dos relacionamentos na comunidade marista e os processos decisórios, mantendo-se alinhado ao estilo de liderança profético e servidor. Essa discussão apoiou-se em princípios e métodos de gestão mais modernos, presentes em instituições com

níveis de consciência mais elevados, com destaque para sociocracia, autogestão, OKRs e processo justo de liderança.

Permanecem como trabalho a ser realizado uma discussão mais ampla e profunda das ideias aqui apresentadas e, caso se mostrem úteis e promissoras, a elaboração dos ajustes pertinentes e a disseminação das ideias ajustadas.

Referências

CARDOSO, M. L. **Gestão integral**: consciência e complexidade nas organizações. Goiânia/ Petrópolis: Vida Integral/ Vozes, 2021.

CONSIGLI, Benjamin; GUTIÉRREZ, Luiz Carlos. Introdução à liderança profética e servidora: chamada e propósito. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/ Memorial Marista, 2022. p. 21-35.

DOERR, J. **Avalie o que importa**: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

GLOBE STUDY. **Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness**. GLOBE Project, 2004. Disponível em: globeproject.com/studies.html. Acesso em: 8 mar. 2025.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, mar-abr. 2000.

GREEN, Michael. Estilo marista de liderança profética e servidora: alguns exemplos em nossa tradição. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 343-356.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Fair process: managing in the knowledge economy. **Harvard Business Review**, jan. 2003.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017.

RAU, T. J.; KOCH-GONZALEZ, J. **Muitas vozes uma canção**: autogestão por meio da sociocracia. Curitiba: Voo, 2019.

SILVA, D. G.; BASTOS, R. **Organização orgânica**: criando e reinventando organizações com agilidade e autogestão. Target Teal, 2020. Disponível em: <https://targetteal.com/pt/blog/organizacao-organtica/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

TEOH, Robert. Habilidades para a tomada de decisões. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 233-241.

TURÚ, Emili. Sentinelas da aurora. Pre-ver: a imaginação profética. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 151-165.

VAN DER HEYDEN, L. **Introduction to Fair Process Leadership**. Fontainebleau: PGA – Programa de Gestão Avançada, set. 2019.

VILLA-REAL, Gabriel; FERRÉ, Pere. Liderança, um compromisso prioritário com as pessoas crescendo juntos, acompanhando-nos, empoderando-nos. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 183-199.

LIDERANÇA FEMININA DO JEITO DE MARIA

Carmem Murara¹

Introdução

A proposta deste ensaio é provocar uma reflexão sobre o papel de mulheres líderes que são descritas pela Igreja e reconhecidas pela sociedade como modelos de força, de determinação, de inspiração e de transformação social. Parte-se da premissa de que Maria é a grande líder que construiu sua liderança baseada na fé. Foi exemplo e alento para tantas congregações e movimentos religiosos, entre eles a formação do Instituto dos Irmãos Maristas, fundado por São Marcelino Champagnat, o qual confia à Maria o êxito de sua obra.

Na história do mundo e da Igreja, a liderança feminina muitas vezes foi ocultada ou subdimensionada, circunstância que dificilmente poderá ser resgatada pela decorrência do tempo. Mas a história recente traz bons exemplos de mulheres guerreiras que, inspiradas pelo Evangelho, assumiram o papel de liderar e provocaram revoluções. Queremos aqui recordar algumas lideranças femininas da Igreja, cujas características muito se assemelham ao “jeito de Maria”.

Liderança feminina que inspira Champagnat

Maristas! Ao olhar para o nome que nos define, encontramos de maneira rápida e com muita obviedade a descrição da maior liderança feminina, referência na história e na fé cristã que inspira gerações e transcende os tempos. Maria, a Boa Mãe, que há mais de 200 anos inquietou o jovem Marcelino Champagnat e o provocou a invocar seu nome para a construção de uma grandiosa obra, reunindo em torno dessa figura feminina um grupo de jovens impulsionados e inquietados pelo desafio de transformar vidas pela educação. Na liderança feminina de Maria, esses rapazes passam a olhar com amor e com ternura para as crianças da zona

1 Diretora de Relações Institucionais e Governamentais do Grupo Marista. Jornalista e publicitária pela UFPR, Mestre em Marketing Internacional pela Universidade de Ciências Econômicas (La-Plata, Argentina), pós-graduação em Filosofia Política pela UFPR e em Gestão Estratégica pela UP. Integra o Conselho Superior da ANEC (Associação Nacional da Educação Católica) para o triênio 2024-27, o Conselho Consultivo do Simesp e as diretorias do Sinepe-PR, da Associação Brasileira do Ensino Superior (ABMES) e do Fórum Nacional das Instituições Filantrópicas (Fonif).

rural da França, oriundas de famílias humildes e empobrecidas, e encontram, nessa realidade, a missão de levá-las a conhecer Jesus, utilizando-se para isso a educação, ferramenta mais nobre para a transformação de uma sociedade.

É inspirado em Maria, Boa Mãe, e no seu seguimento de Jesus que Marcelino funda o Instituto Marista, em uma França que vivia as consequências da Revolução Francesa, com a forte desigualdade social, provocada pela divisão entre nobreza, clero e burguesia em ascensão, onde trabalhadores e camponeses estavam à margem da sociedade sem acesso a condições para uma vida com dignidade. Nesse cenário de conflitos e injustiças, Marcelino deposita sua confiança, fé e esperança de transformação da realidade, buscando motivação e força.

No livro **Entre Marias e Amélias**, irmão Sebastião A. Ferrarini (2007) faz um resgate à presença e à importância da liderança feminina na configuração do carisma Marista. Ele afirma que algumas mulheres imprimiram as virtudes da ternura, da sensibilidade, da solidariedade, da compaixão, da superação e da empatia na caminhada de Champagnat. Na construção de suas identidades, irmãs e leigos maristas têm a inspiração de Maria e aprendem a desenvolver em si a doçura, a leveza e a firmeza de promover uma obra bicentenária que se espalha pelo mundo, cumprindo o propósito inicial do fundador.

Essa liderança se expressa de uma maneira própria. No Instituto Marista denominamos como “o jeito de Maria”. Esse jeito de liderar transcende duzentos anos e se mantém vivo como uma grande inspiração para os maristas de todo o mundo.

Mas que jeito é esse? Quais características de uma congregação ou de uma Igreja que podemos denominar de rosto mariano? Irmão Emili Turú (2012), na circular “Deu-nos o nome de Maria”, descreve os predicados do serviço, da maternidade e da fé em ação para descrever o jeito de Maria:

- a. **Serviço:** atenção às pessoas mais necessitadas, à justiça social e à libertação do ser humano.
- b. **Maria:** que cria sua família, onde todos têm igual dignidade, respeita-se a diversidade e se acolhe a diferença. Simplicidade e humildade. Vive o amor, a ternura, a compaixão. Acompanha, consola, acolhe em vez de condenar. Humana.
- c. **Fé em Ação:** Abertura ao Espírito Santo, sem medos. Medita nas palavras de Jesus, guarda-as em seu coração e as põe em prática. (Turú, 2012, p. 46)

A presença da líder Maria é tão forte e inspiradora no coração de Champagnat que ele ousa colocar nos braços da Boa Mãe o sucesso e a perenidade de sua obra. Em suas preces, fala com Maria e a alerta que, se sua obra falhar, é a obra

de Deus que perecerá. Como cita Paul Sester (1996) no estudo “Maria na vida de Marcelino Champagnat”:

Deus, entretanto, segundo a crença contínua de Marcelino Champagnat, quer passar por Maria; eis por que, de uma frase que pediu emprestada e que impregnou fortemente seu pensamento pessoal, fará sua divisa: “Tudo a Jesus por Maria, tudo a Maria para Jesus.” (Sester, 1996, p. 33)

E diz ainda o estudioso marista que, de todas as características da liderança de Maria, a que mais salta aos olhos de Champagnat é a humildade.

A virtude que mais tinha a peito e pela qual queria ser mais conforme a Maria é, incontestavelmente, a humildade. A importância desse ponto merece um exame mais aprofundado da maneira como nosso Fundador me parece tê-la compreendido e praticado. (Sester, 1996, p. 36)

Construir a liderança com base na humildade significa estar aberto para a liderança servidora, em que o serviço deve estar acima da própria vontade pessoal. Maria aceita dar à luz o filho de Deus, em um ato de fé, de amor e de obediência, entendendo seu papel, o qual não procurou, mas aceitou. Cabe ao líder, com relativa frequência, a tarefa de enfrentar desafios e situações desconhecidas e inusitadas em prol do que se acredita. Em certas ocasiões, basta seguir seu coração e se deixar levar pela intuição. Outras vezes, a liderança exige precisão e tomadas de decisão firmes, baseadas em fatos. A mistura certa dessas características, que reúnem intuição, emoção e razão, faz do líder uma inspiração. Quando temos a combinação e a dosagem acertada dessas características, a isso podemos chamar de liderança com ternura e com amor.

Assim como inspirou Marcelino Champagnat, a força da líder Maria inspira o Papa Francisco a chamar a comunidade católica e cristã a construir uma Igreja ativa e presente na sociedade. No artigo “O rosto mariano da Igreja”, Angelo Ricordi (2018) reforça a perenidade da figura de Maria e a relevância das suas características como líder para os dias atuais da Igreja. Esse autor menciona que, na Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, Papa Francisco cita Maria como exemplo a ser seguido pela Igreja.

Na linha de uma renovação pós-conciliar, Francisco propõe uma Igreja em missão, uma Igreja em saída, uma Igreja servidora. E reconhece aí o estilo mariano da Igreja: “Há um estilo mariano na atividade evangelizadora da Igreja. Porque sempre que olhamos para Maria, voltamos a acreditar na força revolucionária da ternura e do afeto. N’Ela, vemos que a humildade e a ternura não são virtudes dos fracos, mas dos fortes, que não precisam maltratar os outros para sentirem-se importantes.” (Ricordi, 2018, p. 29)

Trata-se de uma liderança baseada na fé e no amor que leva à ação e aos bons resultados. Paul Sester identifica o arquétipo do gênero humano de Maria:

[...] como pessoa cujo agir, coração e todo o ser pertencem a Deus, deixando-lhe até mesmo o cuidado de seus próprios interesses como de sua realização. Por conseguinte, longe de usurpar o lugar ou a categoria de outra pessoa, Ela só cuida do verdadeiro bem de seus semelhantes, conforme a particularidade de cada um, porque nisso está a glória do único Criador. (Sester, 1996, p. 37)

Maria revela que a liderança se dá pela fé, ao aceitar o convite divino feito por intermédio do anjo Gabriel, e pela coragem de dizer “sim” ao chamado. E vive na fé e na carne o mistério da concepção do Filho de Deus. Sua força e coragem colocam-na como liderança insuperável e como inspiração para a humanidade, transcendendo o tempo, as gerações e as diferentes culturas.

Essa experiência de Maria é tomada como modelo para os Maristas de Champagnat, como afirma o documento **Água da rocha**:

Maria inspirou aos primeiros Irmãos uma nova visão de Igreja, segundo o modelo dos primeiros cristãos. Essa Igreja mariana tem um coração materno: ninguém é abandonado. A Mãe acredita na bondade intrínseca das pessoas e perdoa sem hesitação. Demonstramos respeito pela caminhada pessoal de cada um. Por isso acolhemos quem apresenta dúvidas e incertezas espirituais. Há lugar para todos. Oferecemos escuta e diálogo. (Instituto dos Irmãos Maristas, 2007, n. 114)

Cabe ao líder inspirar seus liderados para que tenham a mesma visão e sigam a missão para qual foram convidados. Marcelino Champagnat vai além e se inspira na liderança mariana para convidar seus irmãos a serem verdadeiras “imagens-de-Maria para as pessoas a quem davam assistência”, como descreve irmão Michael Green (2021) em **Experiência de travessia**:

A missão essencial de Maria, como a deles, era “dar Cristo à luz” e “fomentar seu crescimento”, para nos servirmos da expressão de Água da Rocha escrita dois séculos mais tarde. Como para Maria, isso começou no interior deles mesmos à medida que se abriram de forma confiante e vulnerável ao Espírito e que depois o levaram aos outros com alegria, misericórdia, humildade e fidelidade. (Green, 2021, p. 87)

Maternidade e liderança

Não podemos descrever a liderança de Maria sem que seja feita a conexão com a maternidade. Toda mãe é uma líder por natureza, pois carrega a responsabilidade

da criação, da formação de um ser, da transformação de uma criança em um indivíduo da sociedade. Carrega o espírito do serviço. A mãe não faz sozinha essa tarefa, mas a protagoniza. É de seu ventre que vão surgir os líderes das próximas gerações, sejam eles operários, agricultores, economistas, médicos, professores, escritores, filósofos, sociólogos, políticos, entre tantos outros perfis. Serão adultos que poderão influenciar a sociedade para o bem ou para o mal. O que um indivíduo será no futuro está intimamente ligado à influência materna, ao mistério do cordão umbilical. A mãe exerce papel significativo e único na formação do ser humano, fazendo desse papel um exemplo autêntico de liderança: “Maria não é criadora da vida, mas a que carrega a vida” (Green, 2021, p. 91).

Pode-se definir que a maternidade é uma das características que diferencia a liderança feminina da masculina e que permite à mulher intercalar o estereótipo de uma leoa, que avança frente a qualquer ameaça à sua prole, com a suavidade e ternura de quem inspira pelo bom exemplo da humildade e do serviço.

Esse arquétipo mariano, de uma Igreja que se manifesta como mãe fecunda e cuidadora, foi descrito na Carta Regional da Oceania e inserido no magistério do irmão Emili Turú: “[...] trata-se de uma Igreja que não seja marcada pela dominação masculina e institucional, mas que expresse a liberdade do Espírito” (Ricordi, 2018, p. 25).

A Igreja, no entanto, silenciou por séculos a força e a presença feminina entre suas lideranças e tomadores de decisão. À mulher coube mais a descrição em papéis como coadjuvantes do que como protagonista, atuando sobretudo para respaldar ou influenciar lideranças masculinas. Na história, é desproporcional o número de citações, reconhecimentos ou referências à liderança feminina em relação à masculina, deixando uma dúvida histórica sobre a real participação feminina na formação das sociedades, nas lutas e nas conquistas.

Inspiração na liderança de Maria

Não se pode reescrever a história, mas é possível redescobrir o peso e a relevância que muitas líderes femininas tiveram na humanidade. Elas existiram e muitas irromperam a barreira do anonimato. Suas ações e atitudes corajosas e destemidas colocaram-nas no marco da história. Muitas dessas líderes religiosas, conscientes ou não, adotaram características de Maria para trilhar suas trajetórias de protagonismo social. Na humildade, na ternura e na simplicidade ganharam notoriedade e respeito por onde passaram. O exemplo mais clássico e conhecido nos tempos atuais não poderia ser outro senão o de Madre Teresa de Calcutá.

Sobre a figura do líder sempre paira certa mística, não necessariamente no sentido religioso, mas no conceito de mistério, de fascinação, ou de criação de estereótipos. Quando buscamos as lideranças femininas que permearam a história da fé católica, identificamos nelas fortes características marianas. Além de Madre Teresa de Calcutá, são exemplos inspiradores Madre Francesca Cabrini, Irmã Dulce dos Pobres, Irmã Dorothy Stang e Zilda Arns.

Essas lideranças femininas apresentam características muito semelhantes. Elas têm a mesma determinação e propósito para suas vidas: mudar o *status quo* e a realidade das sociedades em que estavam inseridas; provocar mudanças para melhorar as condições de vida de famílias, crianças, jovens e das populações do entorno onde viviam. Não lutaram para si ou para um reconhecimento pessoal, mas moveram montanhas por aqueles que eram desassistidos. Lutaram por causas nobres. Não pouparam esforços para quebrar paradigmas, enfrentaram sistemas de governo, lutaram contra o poder constituído e desafiaram políticos a fim de alcançar seus objetivos.

Determinação em busca de transformação e de resultados

Coincidência ou não, foram lideranças que souberam dosar força e ternura, determinação e humildade. Algumas delas apresentavam um corpo fragilizado por doenças crônicas ou por viverem em ambientes insalubres, como Madre Francesca Cabrini (1850-1917), que desde muito jovem, com saúde precária, enfrentou doenças pulmonares. A essa mulher coube a missão de atuar em defesas de direitos e de condições de vida digna para órfãos e enfermos, a maioria formada por imigrantes italianos que chegavam aos Estados Unidos no final do século XIX e início do século XX. Italiana, nascida em 1850 em Sant'Angelo Lodigiano, região da Lombardia, imigrou para os Estados Unidos, sob as bênçãos do Papa Leão XIII, para cuidar de seus compatriotas que viviam em condições sub-humanas nas periferias de Nova York (Missionary Sisters of the Sacred Heart Of Jesus, 2025).

Lutou com bravura e destemor, enfrentando os desafios de ser uma mulher religiosa, inserida em uma sociedade que desconsiderava completamente a figura feminina. Madre Cabrini liderou a fundação do Instituto das Irmãs Missionárias do Sagrado Coração de Jesus, hoje presente em 15 países. Foi a primeira cidadã norte-americana a ser canonizada pela Igreja Católica e hoje é considerada a padroeira dos imigrantes (Francisco, 2007).

O estilo de liderança de Madre Cabrini está fortemente presente na liderança de Madre Teresa de Calcutá (1910-1997), ambas semelhantes até na fragilidade

física. Assim como Cabrini, Madre Teresa lutou durante grande parte de sua vida contra doenças pulmonares e cardíacas, nesse caso em decorrência da malária. Quis Deus que, mesmo fragilizada, essa fortaleza vivesse até os 87 anos, vindo a falecer de insuficiência cardíaca em 1997. Em sua trajetória, essa mulher líder, batizada com o nome de Agnes Gonxha Bojaxhiu, na Albânia, sua terra natal, provocou uma revolução na fechada sociedade de castas da Índia, promovendo a paz e defendendo os pobres. Liderou a criação das Missionárias da Caridade, congregação que segue firme os ideais da sua fundadora, mantendo os princípios de cuidar dos pobres e doentes, alimentar os famintos, abrir escolas, viver e atuar entre os humildes.

Em Madre Teresa de Calcutá identificam-se duas das mais relevantes características da liderança de Maria: a humildade e a força de romper barreiras. Tornou-se conhecida sua frase: “O fruto do silêncio é a oração, o fruto da oração é a fé, o fruto da fé é o amor, o fruto do amor é o serviço, o fruto do serviço é a paz”. Declarada santa em 4 de setembro de 2016, Papa Francisco destacou nela a missão de ser um farol para “iluminar os horizontes de alegria e de esperança numa humanidade tão desesperançada e necessitada de compreensão e ternura” (Tatiane, 2018).

Do outro lado do mundo, cruzando oceanos, mais um exemplo incontestado de liderança feminina. Contemporânea de Madre Teresa, Irmã Dulce dos Pobres (1914-1992), também conhecida como o Anjo Bom da Bahia, foi uma das mais importantes, influentes e notórias ativistas humanitárias do século XX (BBC Brasil, 2019). Seu olhar transmitia compaixão e amor, suas palavras saíam quase inaudíveis de sua boca, mas suas ações ecoavam fortes, inversamente proporcional à sua constituição física. Sua capacidade de engajar e de convencer pessoas provocaram silenciosas e profundas revoluções. Seu perfil de liderança é considerado como pragmático, exigente e motivador. Mulher religiosa que liderou pelo exemplo e incansável dedicação.

Do perfil de liderança de Irmã Dulce pode-se citar o pragmatismo, pois tinha a habilidade de se relacionar com interlocutores públicos e privados de todos os matizes, sem se deixar levar por paixões ou julgamentos. Outro forte estilo de Irmã Dulce era sua exigência e obstinação em alcançar objetivos e resultados. Seu propósito era promover bem-estar e justiça social. Com alta capacidade de execução, era uma liderança carismática e obstinada.

Entre suas obras estão hospitais, colégios, centros educacionais e o primeiro movimento cristão operário da Bahia, que levou capacitação e educação aos trabalhadores. Liderou por meio de obras e pelo seu exemplo de abnegação. Filha de mãe dona de casa e pai dentista, ainda muito jovem convenceu os familiares a transformar a própria casa em um centro de atendimento a pessoas necessitadas.

O lugar ficou conhecido como “a portaria de São Francisco”, por conta da quantidade de pessoas que se aglomeravam em sua porta em busca de apoio.

Hoje, suas obras de caridade são reconhecidas em todo o Brasil e repercutem em boa parte do mundo, a ponto de ter sido indicada ao Prêmio Nobel da Paz em 1988 pela Presidência da República.

No estilo da liderança destemida e comprometida com seus liderados, encontra-se outra religiosa: Irmã Dorothy Stang (1931-2005). Missionária norte-americana naturalizada brasileira, membro da Congregação das Irmãs de Notre-Dame e Namur, a partir da década de 1970, dedicou sua vida a defender a conservação da Floresta Amazônica, a liderar movimentos sociais em defesa dos pequenos agricultores rurais da região e a lutar contra madeireiros e garimpeiros (Andreatta, Rocca e Azevedo, 2019).

Entre suas iniciativas, Irmã Dorothy contribuiu para a fundação da primeira escola de formação de professores junto à Transamazônica, próximo da cidade de Anapu, onde vivia. Ainda em 2004, recebeu a premiação da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção Pará, por sua luta em defesa dos direitos humanos.

Seu estilo de liderança foi marcado pelas tentativas de diálogo, pela educação e pela busca de solução de conflitos. Defendia que “a morte da floresta é o fim da nossa vida”. Sua liderança desagradou fazendeiros e políticos da região amazônica. Irmã Dorothy Stang foi assinada aos 73 anos, em 2005. Atualmente, ela faz parte do calendário de santos da Igreja Episcopal Anglicana do Brasil como Mártir da Caridade da Amazônia.

Entre as lideranças femininas há que se destacar também a figura de Zilda Arns (1934-2010), médica sanitarista responsável pela fundação da Pastoral da Criança e da Pastoral da Pessoa Idosa, organismos que integram a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), em 1983. No seu estilo de liderança, verifica-se a determinação, a coragem e a capacidade de execução. Reunia competências exigidas do líder atual, como dedicação, empatia e paixão pela sua causa.

Mulher de ação, conseguia engajar e liderar as comunidades por onde passava, por meio da multiplicação do conhecimento. Defendia que mães alfabetizadas não descuidariam da alfabetização de seus filhos e que o sucesso ao combate a doenças preveníveis se daria pela figura das mulheres líderes comunitárias.

Foi então que desenvolveu a metodologia comunitária de multiplicação do conhecimento e da solidariedade entre as famílias mais pobres, baseando-se no milagre da multiplicação dos dois peixes e cinco pães que saciaram cinco mil pessoas, como narra o Evangelho de São João (Jo 6, 1-15). (Pastoral da Criança, 2025)

Pelo seu trabalho social, Zilda Arns recebeu diversas condecorações internacionais e foi indicada ao Prêmio Nobel da Paz. Ela faleceu em 2010, vítima do terremoto que destruiu o Haiti, provocando mais de 250 mil mortes. Em 2021, seu nome foi inscrito no Livro dos Heróis e Heroínas da Pátria e, desde 2015, tramita um pedido de sua beatificação (Pastoral da Criança, 2018).

Elo perdido da liderança feminina na história e na Igreja

Na história da liderança feminina na Igreja, há um número significativo de mulheres, religiosas ou não, que se destacaram e foram reconhecidas, cultuadas, beatificadas e santificadas. Sabe-se, entretanto, que centenas permaneceram no anonimato ou foram propositadamente ocultadas diante de culturas dominadas pela figura masculina. Outras tantas foram consideradas bruxas ou hereges nos séculos XVI e XVII e condenadas pela Inquisição. Perdidas no tempo e na história, essas lideranças femininas talvez jamais possam ser reconhecidas. No entanto, o legado dessas líderes anônimas certamente provocou transformação nas sociedades em que viveram. Suas atitudes e ideais produziram um lento e constante efeito cascata que chega a nossos dias atuais, em que cada vez mais damos voz, espaço, reconhecimento e autoridade à liderança feminina.

Conclusão para reflexões

Maria foi a maior líder feminina da Igreja Católica que inspirou e inspira, até os dias atuais, milhares de mulheres a seguir o caminho de uma liderança baseada no serviço, na bondade, no amor e na fé, atuando com compaixão e com humildade. É nela que reconhecemos a figura da Boa Mãe, aquela que orienta e educa para a transformação, cumprindo seu papel.

Com base na figura de Maria, podemos tomar como exemplo outras tantas lideranças femininas as quais, conectadas com a Igreja e com a fé, promoveram transformações sociais. Quais características as unem? Humildade, resiliência, ternura, determinação, vocação e obstinação em atingir seus propósitos. Que causa tão especial inquietou o coração dessas lideranças? Como cada um de nós pode se inspirar na liderança feminina de Maria, de Madre Teresa de Calcutá, de Madre Cabrini, de Irmã Dulce, de Dorothy Stang e de Zilda Arns para movimentar nosso entorno, inspirar nossos liderados e caminhar rumo ao propósito e aos ideais que acreditamos?

Se seguirmos fielmente os passos de Maria, entenderemos que a liderança se dará por meio da fé e da convicção que podemos servir, inspirar e transformar a vida das pessoas.

Referências

ANDREATTA, Cleusa M.; ROCCA, Susana; AZEVEDO, Wagner F. de. **Vozes que desafiam** – Dorothy Stang, profetisa e mártir da Amazônia. Instituto Humanitas Unisinos, 2019. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/593631-vozes-que-desafiam-dorothy-stang-profetiza-e-martir-da-amazonia>. Acesso em: 24 fev. 2025.

BBC Brasil. Irmã Dulce: de “anjo bom da Bahia” a santa no Vaticano. **BCC Brasil**, 13 out. 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-50034211>. Acesso em: 2 fev. 2025.

FERRARINI, Sebastião A. **Entre Marias e Amélias**. Brasília: Umbrasil, 2007.

FRANCISCO, Papa. **Discurso do Papa Francisco às Missionárias do Sagrado Coração de Jesus por ocasião do Primeiro Centenário da Morte de Santa Francisca Xavier Cabrini**. Vaticano, 9 dez. 2007. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2017/december/documents/papa-francesco_20171209_centenario-francesca-cabrini.html. Acesso em: 22 fev. 2025.

FURET, Jean-Baptiste. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat**. São Paulo: Loyola/SIMAR, 1999.

GREEN, Michael. **Experiência de travessia**: marcos da espiritualidade de Marcelino Champagnat e dos primeiros Irmãos Maristas. Curitiba: PUCPress/Memorial Marista, 2021.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Água da rocha**: espiritualidade marista fluindo na tradição de Marcelino Champagnat. Roma: Casa Generalizia, 2007.

MISSIONARY SISTERS OF THE SACRED HEART OF JESUS. Madre Cabrini. Disponível em: <https://pt-br.cabriniworld.org/mother-cabrini/>. Acesso em: 24 fev. 2025.

PASTORAL DA CRIANÇA. 15 anos sem Zilda Arns. **Pastoral da Criança**, 13 jan. 2025. Disponível em: <https://www.pastoraldacrianca.org.br/noticias2/6839-15-anos-sem-zilda-arns>. Acesso em: 22 fev. 2025.

PASTORAL DA CRIANÇA. Biografia da Dra. Zilda Arns Neumann. **Pastoral da Criança**, 12 abr. 2018. Disponível em: <https://www.pastoraldacrianca.org.br/biografia-dra-zilda>. Acesso em: 22 fev. 2025.

RICORDI, Angelo. Rosto mariano da Igreja: sua história e recepção no Instituto dos Irmãos Maristas. **Cadernos Maristas**, v. 36, p. 21-32, maio 2018.

SAMMON, Séan. **Em seus braços ou em seu coração. Maria, nossa Boa Mãe. Maria, nossa Fonte de Renovação**. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2009.

SESTER, Paul. Maria na Vida de Marcelino Champagnat. **Cadernos Maristas**, n. 8, p. 29-38, jan. 1996.

TATIANE. **10 ensinamentos de Madre Teresa de Calcutá**. Encontro com Cristo, 5 set. 2018. Disponível em: <https://encontrocomcristo.com.br/10-ensinamentos-de-madre-teresa-de-calcuta/>. Acesso em: 22 fev. 2025.

TURÚ, Emili. Deu-nos o nome de Maria. **Circulares dos Superiores Gerais**, v. 32, n. 1, 2 jan. 2012.

9

MISSÃO MARISTA NO SÉCULO XXI: O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA PROFÉTICA E SERVIDORA DOS IRMÃOS

Irmão Benedito Oliveira, FMS¹

Dedicatória

*A viagem não importa, mas sim os passageiros e
os amigos que fizemos no caminho.*

Animado com esse pensamento e com as muitas lições da pequena Dorothy na obra **O Maravilhoso Mágico de Oz**, do escritor norte-americano Lyman Frank Baum, publicada em 1900, dedico este artigo à memória do irmão-amigo Luís Carlos Gutiérrez, vigário-geral do Instituto dos Irmãos Maristas das Escolas, pela germinação das ideias exaradas neste ensaio. Verdade maior é que “quem morre, não morreu; apenas partiu primeiro e vive para sempre em nossos corações”, parafraseando Camões. Irmão Luís Carlos Gutiérrez foi o grande entusiasta e criador do Programa de Liderança Profética e Servidora do Instituto, por meio de duas sessões em língua portuguesa e em língua espanhola realizadas em Porto Alegre (RS) em 2022 e 2024, assim como um grande incentivador da sessão em quatro módulos da Província Marista do Brasil Centro-Sul (PMBCS), em 2023 e 2024. Seu otimismo, alegria e urgência sobre a formação em liderança profética e servidora para o presente e para o futuro das nossas instituições foram essenciais para lavrar este artigo. Ao maravilhoso

1 Diretor Institucional dos Colégios Maristas de Brasília (Asa Sul) e de Goiânia, e Presidente da União Marista do Brasil (Umbrasil). Graduado em Educação/Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas e Universidade Estadual de Ponta Grossa (PR), em Ciências Religiosas e Teologia pela PUCPR. Pós-graduado em Metodologia da Ciência pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Curitiba (PR), mestrado em Psicologia Social pela PUC-SP e doutorando em Administração pela PUCPR.

companheiro de jornada, minha admiração e gratidão pela inspiração e motivação para a navegação nas águas programáticas e turvas dessa temática.

Introdução

Uma das características marcantes de nosso tempo, como já recordava o Papa Paulo VI, é o fato de que as pessoas não procuram por mestres, mas por testemunhas. Uma constatação não restrita apenas à dimensão religiosa, mas que ilumina de forma surpreendente a nossa preocupação e proposta de formação aos irmãos e lideranças maristas do presente e do futuro.

- Que tipo de liderança necessitamos para afrontar os problemas urgentes e emergentes do mundo hoje?
- Como podemos colaborar e empoderar pessoas e comunidades para o atendimento das necessidades emergentes?
- O que fazemos para dar protagonismo e “voz aos sem voz”?
- Como fomentar educação e evangelização de qualidade para todos?
- Qual a contribuição aos grandes dilemas de nosso tempo?
- Qual deve ser a missão marista no século XXI?
- Qual o papel e como deve ser o exercício da liderança profética e servidora do irmão marista?

Essas e outras perguntas estiveram na pauta dos irmãos maristas reunidos por ocasião do XXII Capítulo Geral, que celebrou os 200 anos de fundação do Instituto em 2017. Os irmãos capitulares constataram a necessidade de bem preparar irmãos e uma nova geração de líderes para orientar e animar nossas instituições nos próximos anos do Instituto.

Em seu Plano Estratégico, o Instituto Marista pediu às Unidades Administrativas (Províncias) o desenvolvimento em liderança profética e servidora, aberta e qualificada, capaz de atender às realidades emergentes do Instituto e do mundo, destinadas a irmãos e lideranças maristas. Para isso, criar “iniciativas formativas necessárias para desenvolver habilidades nos distintos cargos e funções dos serviços provinciais num Instituto Global”.

Uma das iniciativas foi a realização da primeira e segunda edições do Programa de Formação das Lideranças Maristas, em Porto Alegre, em 2022 e 2024, visando à preparação de irmãos e líderes para a missão e gestão maristas do presente e

do futuro, com o apelo do profetismo e do serviço qualificado que podemos e devemos prestar às sociedades que atendemos. Disse o irmão Ernesto Sánchez, superior-geral: “Com frequência penso que a liderança profética e servidora que estamos chamados a exercer é aquela que cuida e acompanha de maneira próxima a vida e a missão maristas, como bem expressou o Capítulo Geral, e que, no fundo, é uma liderança de estilo mariano”.

A liderança profética e servidora na Bíblia

Os irmãos maristas escolheram os dois adjetivos, profético e servidor, para qualificar o novo paradigma de liderança que se busca na construção de um “novo começo” ansiado para o Instituto frente ao futuro. O termo “servidor” está bastante consagrado na literatura, principalmente na contribuição de Robert Greenleaf. Já o adjetivo “profético” traz uma dimensão importante da tradição judaico-cristã, intimamente relacionado à experiência de Jesus de Nazaré. Convém, portanto, buscar as raízes desse termo e seu significado na experiência de liderança, relacionando-a com a tradição marista.

Na Bíblia hebraica, o segundo grupo de livros é chamado *nebi'im*, que se traduz como “profetas”. O termo português vem da raiz grega *prophetês*. Nos dois casos, o sentido é o mesmo: alguém que fala em nome de alguém, seja o governante, um grupo de pessoas, seja Deus. Desse modo, a liderança marista sabe que tanto sua palavra quanto sua ação devem estar a serviço da missão. Assim entenderam Champagnat e os primeiros irmãos.

A profecia tem o ponto de partida no chamado, na convocação, que inicialmente causa impacto, dificuldade. É o que vemos na experiência dos profetas bíblicos. Isaías sente-se frágil em face da presença, como uma visão que o envolve como asas e o toca como brasa ardente. Jeremias tenta resistir e argumentar, e diz que é muito jovem para a missão. Ezequiel está exilado na Babilônia quando é chamado. Amós foi impactado pela mensagem divina quando era criador de gado. E em Maria: como isso de ser a mãe do filho de Deus? Não se trata de baixa autoestima, mas da consciência da fragilidade, da compreensão de que não vai dar conta sozinho e que é preciso colaboração. É possível ler o valor marista da humildade (as três violetas) nessa rica perspectiva de abertura e cooperação. Para além da competência técnico-profissional, é imprescindível contar com a graça de Deus, com a assistência do Espírito Santo que tudo suaviza e complementa, conforme a firme convicção de São Marcelino.

O profeta e a profetisa precisam constantemente estabelecer a conexão com Deus, perceber seus clamores, apelos e movimentos, estar atentos a seus sinais. Essa relação exige abertura mística, interioridade com tempos de silêncio, de contemplação e de escuta, que nos abrem para o transcendente. O lugar desse encontro é, primeiramente, a própria intimidade, a consciência de si, o espaço mais interior, o cuidado de si e dos outros. Um elemento importante da espiritualidade marista é justamente o exercício da presença de Deus, recomendado muitas vezes por São Marcelino.

Ao mesmo tempo, o profeta e a profetisa têm os pés bem assentados na realidade. Vivem seu tempo, confrontam-se com os dramas históricos das pessoas e das sociedades, questionam as contradições sociais e religiosas, sentem as dores de quem fica à margem. É igualmente atitude de cuidado e compaixão do outro, especialmente do mais necessitado. O profeta tem um jeito de ver o mundo em suas contradições e em suas possibilidades. O Instituto Marista, no XXI Capítulo Geral (2009), expressou essa realidade no apelo a todos os Maristas de Champagnat: “Olhar o mundo com os olhos das crianças e jovens pobres”. Esse é o olhar profético a que todo irmão e líder marista é chamado a desenvolver e alcançar.

O profeta e a profetiza posicionam-se contra toda forma de injustiça e preconceito. Não é simples opção pessoal, mas um mandato de Deus para o exercício da nossa *Missio Dei*. Três categorias de pessoas resumem essa preocupação social na Sagrada Escritura: a viúva, o órfão e o estrangeiro. Não poupam os povos, nem reis e sacerdotes, quando é preciso restaurar a paz e retomar o caminho da vida digna e em plenitude para todos. A liderança profética é crítica e sensível às questões humanas e aos problemas sociais. Jamais é autorreferencial.

Por fim, há duas dimensões na profecia que se completam: a memória e a visão. Os profetas recordam ao povo o que Deus tinha feito: a promessa aos patriarcas e matriarcas, a libertação do Egito, a aliança no Sinai, o tempo no deserto, a construção da comunidade na terra prometida. Dessa memória fazem parte também os tempos de crise e de afastamento, mas é a fidelidade ao compromisso o que emerge com vigor. A liderança marista é capaz de envolver as pessoas porque conhece sua história, sabe suas origens e reconhece a herança preciosa de que faz parte.

A visão, olhar além, é outra característica marcante da profecia. Não se trata de dizer como vai ser o futuro, mas de ter atitude de previsão, de antecipação do futuro, em que se procura interpretar os sinais dos tempos, propondo novos caminhos e desafiando as pessoas a se abrir ao futuro. O profeta e a profetiza são pessoas cheias de esperança, que inspiram e mobilizam, porque têm uma visão.

A Conferência Geral do Instituto, em 2022, indicou claramente esse caminho em seu *slogan*: “Olhar além: irmãos e líderes a serviço da família marista global”.

Jesus, líder profético e servidor

Às margens do rio Jordão, Jesus encontra João e pede para ser batizado. Esse acontecimento é narrado pelos quatro evangelhos e marca o início da missão de Jesus como profeta do Reino e como líder servidor. Até o fim, sua vida vai ser marcada por essa entrega e vai configurar seu modo de liderar seus discípulos, de ensinar o povo e de cuidar dos mais vulneráveis.

Antes, porém, de começar sua missão na Galileia, no norte de Israel, Jesus é conduzido para o deserto. Ao final de quarenta dias, contam os evangelhos sinóticos, Jesus é tentado (Mt 4,1-11; Mc 1,12-13; Lc 4,1-13). Henri Nouwen, na obra **O perfil do líder cristão do século XXI**, afirma que três são as tentações que podem envolver uma liderança: a tentação de causar impacto, de ser “importante” pelas obras que realiza; a tentação da popularidade, de ser espetacular; e a tentação de ser poderoso (Nouwen, 2020).

Na primeira tentação, o diabo pede que Jesus transforme as pedras em pão. Nouwen relaciona essa tentação à necessidade da liderança de ser relevante, de causar impacto. No entanto, é a irrelevância a qualidade do líder do futuro:

O líder do futuro será aquele que ousa afirmar a sua irrelevância no mundo contemporâneo como uma vocação divina. Ela permite que ele esteja em profunda solidariedade com a angústia atrás de todo esplendor do sucesso. (Nouwen, 2020, p. 15)

A segunda é a tentação de ser popular e de fazer algo espetacular: “Atira-te do pináculo do templo e deixa que os anjos te segurem e te carreguem em seus braços” (Mt 4,5-11). É a tentação de se fazer tudo sozinho, de ser herói individual, de se achar insuperável. Esse movimento revela a tendência atual de muitas lideranças ao individualismo e à autorreferência.

“Eu te darei todos os reinos deste mundo e sua glória”, essa é a terceira, a tentação do poder. Observa Nouwen que o poder é um substituto fácil para a tarefa do amor, da doação, da generosidade. Mais ainda, quando o amor prevalece, as relações mudam, tornam-se mais saudáveis. No exercício da liderança profética e servidora, o irmão e a liderança marista se deixam guiar, porque assumem a incompletude, a fragilidade e a humildade. Conclui Nouwen:

[Jesus] nos pede para trocar a preocupação pela relevância por uma vida pautada pela oração; o desejo de popularidade por um ministério recíproco de atuação em equipe, em rede, sinodal, colegial; uma liderança edificada sobre o poder por uma liderança em que discernimos criticamente para onde Deus está guiando e dirigindo o seu clamor, tanto a nós quanto ao povo. (Nouwen, 2020, p. 44)

Essa foi também a experiência de Champagnat, condensada na expressão *Nisi Dominus* do Salmo 126: “Se o Senhor não edificar a casa, em vão trabalham os que a constroem”.

Quando Jesus volta do deserto, vai então à sinagoga de Nazaré, onde declara o chamado e a missão; ali Ele anuncia o seu programa de liderança: “O Espírito do Senhor está sobre mim, porque ele me consagrou com a unção, para anunciar a Boa Notícia aos pobres; enviou-me para proclamar a libertação aos presos e aos cegos a recuperação da vista; para libertar os oprimidos” (Lc 4,18). Esse projeto direciona toda a vida de Jesus, orienta todos os seus passos até a entrega na cruz. Ele é o profeta do Reino de Deus, na expressão do renomado teólogo, padre José Pagola. Por isso, proclama a presença de Deus em nosso meio. Essa proclamação impacta as relações entre iguais: “O maior seja o servidor”. Afinal, o profeta do Reino é o curador da vida e defensor dos últimos.

Juntamente com o cuidado, Jesus promove um novo jeito de ser, uma maneira nova de olhar o futuro. É mestre de vida, que ensina a viver de maneira diferente, em que as pessoas e toda a criação são cuidadas, respeitadas e escutadas. Em Jesus, as duas dimensões da liderança se fundem e se alimentam: sua profecia de um mundo segundo o coração de Deus, que ele chama de Reino de Deus, não é só anúncio futuro, mas realidade que vai se dando no cotidiano das pessoas: “O Reino de Deus já está entre vós” (Lc 11,20), “O Reino de Deus está no meio de vós” (Lc 17,21).

O Evangelho de João apresenta de forma original um momento muito significativo de Jesus como líder profético e servidor. “Era véspera da Páscoa. Numa sala Jesus se reuniu com seus discípulos pela última vez. Durante a ceia, Jesus levantou-se da mesa, depôs o manto e, tomando uma toalha, cingiu-se com ela. Depois de colocar água em uma bacia começou a lavar os pés dos discípulos e a enxugá-los com a toalha com que estava cingido” (Jo 13,1-5).

Era momento de despedida. Jesus poderia ter se servido de sua condição para exaltá-la e colocar os discípulos para enaltecê-lo. No entanto, Ele inverte a lógica da veneração do líder como modelo de êxito e sucesso para a desconcertante imagem

do líder que se abaixa, que coloca o avental e lava os pés dos seus liderados. A honra, o prestígio e as competências do líder são colocadas de lado para dar vazão a um modelo inspiracional e transformador de liderança: a profecia do poder-serviço.

Nisso consiste a realza de Jesus: servir a ponto de dar a vida por esse modelo de liderança, de relação entre líder e seguidores. O espanto dos discípulos ao ver Jesus na condição de servo é justificável, pois eles o consideravam seu líder, tinham seguido seus passos, testemunhado suas curas, aprendido seus ensinamentos, caminhado com Ele todo o tempo. Como então poderia Jesus lavar e beijar os pés deles?

Podemos dizer que Jesus desconstrói o modelo de uma liderança hierárquica e transacional para incutir nos seus discípulos a necessidade de uma liderança que tenha na comunidade sua orientação e referência fundamental. Por isso, antes de estabelecer uma lei ou um código moral, Jesus faz a experiência de viver em comunidade com seus discípulos. O gesto final completa o sentido dessa comunidade, também profética e servidora. Essa experiência não ficou circunscrita ao passado, mas foi encontrando vida na atualização de homens e mulheres e de instituições como a vida religiosa consagrada, que com base nos desafios do seu tempo responderam com coragem e generosidade, colocando-se a serviço da humanidade.

Enfim, Jesus descreveu o que há de melhor em liderança profética e servidora nas palavras dirigidas aos seus apóstolos em Mateus:

Vós sabeis que os chefes das nações têm poder sobre elas e os grandes as oprimem. Entre vós não deverá ser assim. Quem quiser tornar-se grande torne-se aquele que serve; quem quiser ser o primeiro seja o servo de todos. Pois o Filho de Deus não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida como resgate em favor de muitos. (Mt 20,25-28)

A profecia e o serviço que se dão no encontro de Champagnat com o jovem Montagne e na formação dos primeiros irmãos revelam a força da utopia e da missão marista. Inspirado em Jesus, Champagnat revoluciona em seu tempo o modelo de liderança sacerdotal, com gestos bem concretos: abdica de seus privilégios e vai morar humildemente com os dois jovens que dão início ao Instituto. O que o move a dar esse passo? Qual a força desse gesto profético e servidor? Os primeiros irmãos perceberam o gesto e retribuíram, pedindo a Champagnat que lhes permitisse chamá-lo de pai e não de padre.

A máxima fundamental da espiritualidade de São Marcelino Champagnat revela precisamente a profecia do Salmo 126: “Se o Senhor não constrói a casa, em vão trabalham seus construtores”. Dessa forma, nosso serviço e nossa liderança como

Maristas de Champagnat têm como horizonte a verdade de que somos colaboradores de Deus na obra de Maria. E esta obra consiste em levar as pessoas e o projeto de Jesus a toda a humanidade, como Maria, Champagnat e os primeiros irmãos maristas entenderam a profecia do serviço e dedicaram suas vidas em prol da missão.

O específico do exercício da liderança profética e servidora para um irmão marista

As Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas afirmam: “Seguindo as pegadas de Jesus, o irmão marista tem a missão de ser um sinal da sua fraternidade para o mundo” (C 14). E assim “como para a primeira comunidade em Pentecostes, Maria é para nós modelo na jornada” (C 35). “Sua presença nos convoca a viver a fraternidade marista e nos ajuda a compreender que formamos a comunidade de Jesus. Em torno de Maria, vamos construindo uma Igreja com rosto mariano” (C 35).

Dessa forma, o exercício da liderança profética e servidora de um irmão marista se dá à luz e com base na vivência da fraternidade de Jesus para estabelecer com todos relações de simplicidade, de humildade, de igualdade, sem outras diferenças. Movidos por essa mesma fraternidade, somos chamados a participar plenamente dos serviços de animação e governo das nossas instituições.

Experimentamos, todavia, desafios na vivência da fraternidade qual “tesouro que carregamos em vasos de barro” (2Cor 4,7). Assim mesmo aportamos a riqueza da nossa vocação nos contatos, nos relacionamentos, no trabalho, no exercício da missão, vivendo e testemunhando com todos a fraternidade de Jesus, que nos exige conversão contínua. Pressões internas e externas podem abafar o chamado à vivência da fraternidade de Jesus, do jeito de Maria, tais como:

- a) **tentação da secularidade.** Nosso caráter de religiosos e a nossa preparação profissional podem nos levar a colocar em segundo plano nossa condição de consagrados. Quando nos consideramos um a mais entre as pessoas e se dilui nossa consagração, podemos pôr em perigo a nossa identidade.
- b) **tentação do clericalismo.** Nossa vocação nem sempre é compreendida e valorizada. O sacerdote ainda tem um *status* social; o religioso-irmão, se não chega a assumir sua vocação e missão como um estado de vida completo em si, pode estar tentado a alcançar uma certa plenitude tornando-se sacerdote ou exercendo funções similares.

- c) **tentação do profissionalismo.** Nós, religiosos-irmãos, não só temos uma formação religiosa e teológica, mas uma preparação profissional que nos capacita a exercer as diversas tarefas em que se expressa o nosso ministério apostólico: docência, pastoral, gestão, governança. Só encontrar nesses ofícios prestígio e segurança, mas um acento excessivo nesse aspecto pode nos levar a questionar a própria identidade de consagrados.
- d) **tentação do individualismo.** Trata-se de um fenômeno social que pode contagiar-nos. Nós, religiosos-irmãos, somos uma comunidade de consagrados que vivemos a fraternidade universal. Quando o individualismo abafa essa realidade fundamental, entra em crise nossa identidade místico-profética-servidora.
- e) **tentação do ativismo.** Sobre esse perigo, alertou o irmão Seán Sammon de que “o ativismo representa uma grande ameaça em razão de três elementos que acabam por entorpecer nosso espírito e nosso coração: o convencimento de que tudo depende exclusivamente de nós, a atribuição de uma importância desmedida à competência e à eficiência pessoais e a fuga ao desafio do recolhimento na solidão, com a tendência de se preencher cada instante da vida com trabalho ou diversão” (Sammon, 2003, p. 62).

Diante dessas tentações, será preciso retomar os ícones da fraternidade de Jesus, capazes de dar vida e sentido à nossa vida e missão como religiosos-irmãos como, por exemplo: Jesus de avental, disposto ao serviço (Jo 13); Jesus que sente compaixão da multidão e convida: “Vocês é que têm de lhes dar de comer” (Mc 6,37); Jesus que se identifica com os mais pequenos e necessitados: “Todas as vezes que vocês fizeram isso a um dos menores de meus irmãos, foi a mim que o fizeram” (Mt 25,40); Jesus na casa de Marta e de Maria, convidando a integrar em nossas vidas as muitas canseiras cotidianas e o único necessário: “Marta, Marta! Você se preocupa e anda agitada com muitas coisas; porém, uma só coisa é necessária, Maria escolheu a melhor parte, e esta não lhe será tirada” (Lc 10,38-42); Jesus que, no encontro com a mulher samaritana, a ajuda a descobrir o melhor de si mesma, convertendo-a em discípula-missionária (Jo 4,1-42); Jesus que se refere a si mesmo na parábola do bom samaritano (Lc 10,25-37).

E, sobretudo para nós, religiosos-irmãos maristas, o ícone inspirador de Maria: a mulher leiga que acolhe, medita e encarna a Palavra; a mulher que oferece Jesus e que sabe permanecer discreta dando o protagonismo ao Filho; a mulher da presença atenta e eficaz onde surge a necessidade; a mulher mística,

aberta e disponível a Deus, e ao mesmo tempo a profetisa com sua proximidade diante das alegrias e dores dos outros. Maria que, sem pertencer à estrutura hierárquica da Igreja, está presente na comunidade apostólica em Pentecostes na Igreja nascente.

Nossa vocação e missão de religiosos-irmãos encerra muitas riquezas e possibilidades : “O Reino do Céu é como um tesouro escondido no campo. Um homem o encontra e o mantém escondido. Cheio de alegria, ele vai, vende todos os seus bens e compra esse campo. O Reino do Céu é também como um comprador que procura pérolas preciosas. Quando encontra uma pérola de grande valor, ele vai, vende todos os seus bens e compra essa pérola”. (Mt 13,44-46)

Ser irmão não é um simples título, é um programa de vida completo em si, capaz de dar plenitude e sentido aos que recebem esse chamado, e de oferecer a toda a Igreja e às pessoas e destinatários da missão a riqueza da sua liderança profética e servidora, e que encerra:

- ser um caminho do Evangelho que deixa transparecer a fraternidade de Jesus como elemento básico e constitutivo da sua vocação e missão na Igreja;
- viver a pertença a Deus pela consagração e, por essa experiência, comprometido em aliar mística, profecia e serviço, estando disponível a deslocar-se para novas fronteiras existenciais e geográficas para acolher a diversidade, interpelado a olhar além, deixando-se evangelizar pelos outros, sem limitações de nacionalidade, de religião ou de cultura;
- viver em comunidade e testemunhar a fraternidade com outros irmãos e destinatários da missão pela simplicidade nas relações, com partilha de vida, cultura e fé, sendo agente de discernimento e do perdão como exercício cotidiano na busca da vontade de Deus;
- ser um buscador de Deus, um homem de Deus e guiar outros na busca de Deus, disposto a acompanhar os seus contemporâneos no itinerário da fé e no sentido profundo de uma vida pautada e comprometida com o exercício coerente de uma liderança profética e servidora;
- viver cada dia a parábola da simplicidade, da fraternidade, da humildade, da igualdade, sendo um oásis, uma referência diante de um mundo dividido, competitivo, em turbulência;
- ser presença acolhedora, próxima, aberto ao escutar, para promover o encontro e o cuidado do outro, notadamente dos excluídos e marginalizados

da vida, sendo instrumento de misericórdia, de reconciliação, de alegria e de esperança;

- ser construtor de pontes de aproximação, de unidade e de comunhão com o laicato, lideranças, colaboradores das nossas instituições e outras pessoas com simplicidade de vida, comprometido em ser plataforma de diálogo e de fé partilhada, em que todos se enriquecem mutuamente como Maristas de Champagnat;
- ser dialógico e interlocutor baseando-se em sua formação teológica, marista e profissional em áreas diversas e abrir nossas comunidades e obras apostólicas como espaços privilegiados de evangelização, onde se pode compartilhar a busca e a experiência de Deus, bem como os anseios da existência humana;
- ser elo de comunhão com todas as vocações que o Espírito suscita na Igreja, sendo memória viva da comunidade de fé, da vivência e do testemunho da fraternidade de Jesus.

“Quanto a vocês, nunca se deixem chamar mestre, pois um só é o Mestre, e todos são irmãos” (Mt 23,8).

Considerações finais

Paulatinamente, vamos nos dando conta de que, hoje, ser liderança profética e servidora é regra de ouro para o Instituto Marista e suas Unidades Administrativas (províncias). É preciso habitar o tempo da reflexão, da meditação e do esforço diário para compreender, apreciar e internalizar o que esse programa de vida a serviço das nossas instituições pode realmente traduzir, inspirar, irradiar para irmãos e lideranças no sentido lato e atitudinal.

Não existe diplomação por agir profeticamente e servir. Liderança profética e servidora é mais do que estar no comando e no cuidado das pessoas que estão sob a nossa responsabilidade. É mister que corpo, mente, coração, mãos e pés estejam em movimento em prol do desenvolvimento da missão, gestão e governança qualificadas das nossas instituições. Seremos reconhecidos como irmãos e lideranças proféticas e servidoras se formos capazes de alimentar sonhos, de promover a interação, de plantar esperança, de consumir nossas vidas e talentos em prol da missão de educar, evangelizar e proteger crianças e jovens.

Hei de confiar sempre em ti, Senhor

Senhor, meu Deus.
Não tenho ideia de aonde estou indo.
Não vejo o caminho adiante de mim.
Não posso saber com certeza onde terminará.
Nem sequer, em verdade, me conheço.
E o fato de eu pensar que estou seguindo Tua vontade,
não significa que realmente o esteja.
Mas acredito que o desejo de Te agradar Te agrada, de fato.
E espero ter esse desejo em tudo que estiver fazendo.
Espero jamais vir a fazer alguma coisa distante desse desejo.
E sei que, se agir assim,
Tu hás de me levar pelo caminho certo,
embora eu possa nada saber sobre o mesmo.
Portanto, hei de confiar sempre em Ti,
ainda que eu possa parecer estar perdido
e sob a sombra da morte.
Não hei de temer, pois Tu sempre estás comigo,
e nunca hás de deixar que eu enfrente
meus perigos sozinho.

Thomas Merton, 2001, p. 66.

Referências

BÍBLIA. **Bíblia Pastoral**. São Paulo: Paulus, 2014.

DICASTÉRIO PARA OS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA E SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA. **Identidade e missão do religioso irmão na Igreja**. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2015.

FERRE, José María. El Religioso Hermano: una manera de vivir la fraternidad de Jesús. *Sal Terrae*, Bilbao, v. 103, n. 1204, p. 805-820, 2015.

GREENLEAF, Robert K. **Liderança servidora**. Rio de Janeiro: Editora Robson Marinho, 2021.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 1998.

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

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Plano Estratégico da Administração Geral para Animação e Governo 2017-2025**. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole Fratelli Maristi, 2017.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Regra de Vida dos Irmãos Maristas**. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole Fratelli Maristi, 2020.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022.

MERTON, Thomas. **Na liberdade da solidão**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NOUWEN, Henri. **O perfil do líder cristão do século XXI**. Belo Horizonte: Atos, 2020. Edição do Kindle.

PAGOLA, José. **Jesus**: uma aproximação histórica. Petrópolis: Vozes, 2014.

SAMMON, Seán. Uma revolução do coração: a espiritualidade de Marcelino e uma identidade contemporânea para os Irmãozinhos de Maria. **Circulares dos Superiores Gerais**, v. 31, n. 1. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole Fratelli Maristi, 2003.

LIDERANÇA E VIDA ECLESIAL

Ricardo Tavares¹

10

Liderança e vida eclesial: uma visão com base na experiência

Uma grande alegria tomou conta do meu coração ao receber o convite para escrever este artigo. O desafio para expor com autenticidade e uma boa fluência, que represente o que temos vivido no Grupo Marista e na FTD Educação, tendo como pano de fundo a recente formação da liderança profética e servidora, se faz presente na mesma medida dessa alegria.

A proposta desta contribuição é, em primeiro plano, apresentar o tema central da integralidade de vida e como as escolhas que fazemos, estando em diferentes ambientes, nos ensinam a transportar aprendizados e comportamentos em todos os cenários da vida. Perceber que é indissociável quem somos independentemente de onde estamos será um convite à reflexão. Sob o aspecto da liderança, essas influências que se transpõem tendem a tornar-se ainda mais explícitas por conta de que, quando se é líder, referência para um grupo de pessoas, as evidências ficam mais constantes graças às observações, interrelações e mensagens que o líder entrega o tempo todo.

A exposição nas redes sociais tem forjado nas pessoas o desejo de demonstrar quem são, onde estão, com quem estão, suas preferências, costumes e valores. Assim, quem conhece mais intimamente os atores dessas redes pode afirmar se faz sentido, se os fatos correspondem ou não ao verdadeiro perfil da pessoa e ao que ela está expondo. Há agências e profissionais que atuam como *ghost writers* (escritores fantasmas em livre tradução), que produzem textos e matérias em nome de profissionais e personalidades, procurando formar a opinião dos seguidores em torno desse *influencer*. Contratar esse tipo de assessoria não é ruim, desde que represente quem de fato a pessoa é e seja possível validar a mensagem, dando também o seu legítimo “tom de voz”. O que por vezes acontece é, não raro, percebermos que o que está sendo dito não representa a pessoa que conhecemos

1 Diretor-Geral da FTD Educação. Professor de Matemática com MBA em Marketing. Pós-graduação em Administração e Finanças.

no dia a dia, o que contribui para um desmonte da imagem que está se tentando construir. Tudo isso é muito sutil, e nossa intencionalidade aqui será muito mais dirigida a uma proposta de viver a verdade do que ficar tentando adivinhar se são legítimas ou *fakes* as mensagens que nos impactam cotidianamente.

Um segundo aspecto associado a esse contexto é dialogar sobre como uma escolha de vida em comunidade, especificamente cristã, interfere na vida corporativa e vice-versa. Algumas perguntas podem aquecer nossa conversa: O fato de pertencer ao quadro de funcionários de uma instituição confessional católica influencia minhas decisões pessoais? Pertencer a uma comunidade cristã e ser atuante localmente exerce alto nível de influência nas minhas decisões profissionais? Qual a diferença de estar associado a um grupo confessional, incluindo uma igreja local, e ter tido de fato um encontro pessoal com Cristo? Afinal, o que é ter um legítimo encontro pessoal com Cristo?

Convido-o a essas e tantas outras reflexões que este artigo pretende percorrer; seja este convite a você, que sente familiaridade com o tema e poderá complementar com suas vivências; a você, que poderá descobrir contrapontos de assuntos que pareciam definitivos, e, principalmente, a você, que nunca parou para pensar sobre essas questões e poderá ter um estopim, uma nova oportunidade de caminho, como tantos que aparecem de tempos em tempos em nossa jornada de vida e permitem ser conduzidos por trilhas que valem a pena percorrer.

Há muitas definições e vivências para o termo “liderança”, bem como o que se pode chamar de “vida eclesial”. Para muitos de nós, especialmente os executivos corporativos e colaboradores ligados às frentes de missão com pautas cotidianas de negócios, o tema da liderança foi abordado em algum ou vários momentos de nossa formação, seja nesta casa marista, seja em cursos ou em tantas outras empresas que compuseram nossas carreiras. Estilos de liderança, liderar pelo exemplo, diferença entre autoridade e autoritarismo, líder *versus* chefe, referências de grandes líderes, e por aí vai. Já sobre o termo “vida eclesial”, nem todos temos familiaridade. Acredito que um lampejo de memória, como um *flash*, por conta de nossas diferentes histórias e experiências, pode posicionar em nossa mente o significado do termo; algo próximo de frequentar uma paróquia ou uma comunidade cristã, ir a missas, vocações, voluntariado, serviço, pastorais e tantas outras possibilidades que a vida em reunião (*eklésia*) pode oferecer.

Então, quando juntamos essas duas perspectivas, liderança e vida eclesial, qual a imagem ou significado toma forma em nossa mente? Minha primeira proposta para essa construção será uma reflexão sobre a conjunção aditiva “e” que, em sua pequenez, sutil participação no título e mínima contribuição ao limite de caracteres

deste artigo, amplifica exponencialmente o significado dos termos pois, na função de ligá-los, nos remete a uma identidade integral, ou seja, que não se pode separar.

O conceito de integralidade pode, de início, parecer básico e óbvio, mas prefiro lançar os alicerces e construirmos juntos. É delicado, para não dizer hipócrita, ter uma vivência em família e em comunidade, pautando as horas fora do ambiente de trabalho em boas rotinas domésticas e bonitas cerimônias litúrgicas, viver a alegria da mesa e das boas conversas, bem como os momentos de profundidade espiritual e de demonstração de cuidado e amor, especialmente aos domingos, saudando-nos com “a paz de Cristo” e, na contramão da disputada agenda e dos estressados dias de meio de semana, não agir com ética, sensibilidade e respeito no ambiente profissional, especialmente com as pessoas, presencial e *on-line*, na relação com subordinados, pares, fornecedores, clientes e concorrentes, tendo um comportamento duro, de modo especial com as pessoas mais simples, os preferidos de Deus, segundo o Padre Champagnat, liderando por meio do medo e da exposição da fragilidade alheia. O inverso também é verdadeiro. Tratar bem minha equipe, defendê-la, incentivá-la, desenvolvê-la, aconselhá-la, premiá-la e, até mesmo, estarmos juntos nas refeições não deve ser maior que minha dedicação e cuidado com a minha casa, em como trato minha esposa ou meu marido, meu filho ou filha adolescente que passa por tantos questionamentos, minha presença “inteira” e o tempo de qualidade com os que são do meu convívio.

Proponho uma reflexão mais profunda aos ativos da vida comunitária, de como contribuo para aliviar as dores do meu próximo, que não tenho vínculo profissional, que nunca ganharei uma estrelinha de reconhecimento e que permanecerá no anonimato. Tenhamos a liberdade de incluir a família no contexto eclesial, já que há uma enorme possibilidade de que a primeira igreja possa ser a doméstica, onde construímos nosso altar de devoção, celebração e sacrifício.

Diz uma história que o marido, ao chegar do trabalho em casa, não encontrou a esposa nem os filhos pequenos; pior, a casa estava completamente vazia, sem os móveis, os eletrodomésticos ou qualquer decoração. Em choque, o homem correu para a igreja que frequentava com a família. Foi pedir ajuda a algum paroquiano, alguma liderança local e, quem sabe, o próprio padre poderia ajudá-lo a entender o ocorrido. Não demorou muito, ao entrar na igreja toda iluminada, deparou-se com a esposa, os filhos e toda mobília arrumada num canto do templo. A mulher estava bem lúcida; enquanto um dos filhos brincava, acariciava o menino menor, e, ao ver o marido, sorriu. O homem, pasmo e confuso, perguntou a ela do que se tratava aquilo tudo. Ela lhe respondeu pronta e calmamente: “Encontrei a solução. Nós vamos morar aqui agora. Você é tão melhor aqui”.

Quando nos levantamos cedo para ir ao trabalho, nossa história e nosso momento de vida levanta conosco. Quem você é, onde você está, sua família, seus amigos, seus anseios, sonhos, alegrias e dores te acompanham a cada passagem de crachá no acesso ao prédio. Cada palavra, cada decisão e cada procrastinação são influenciadas pelos seus hábitos, pelo seu caráter, por quem você é. Demorei bons anos para perceber a relevância dessa integralidade e de como ela pode ser libertadora. O caminho para formação a que fomos expostos, as oportunidades que abraçamos e as escolhas que fizemos influenciam nosso perfil de liderança. Na soma das experiências e aprendizados, podemos ter uma melhor compreensão disso tudo, uma vez que, na busca do equilíbrio e da justiça, mesmo em situações legítimas de fazer valer a autoridade, optamos pela misericórdia e perdão, e em situações que o coração pede para abraçar, escolher afastar-se e corrigir com seriedade, incluindo desligamentos.

Em abril de 2024 tive a oportunidade de participar da III Assembleia Internacional da Missão Marista em El Escorial, na Espanha. A principal meta desse encontro de uma semana era produzir um documento com as prioridades globais do Instituto Marista a ser enviado ao XXIII Capítulo dos Irmãos Maristas, que aconteceria no ano seguinte em Manila, nas Filipinas. Estávamos com representantes de aproximadamente quarenta países, de todos os continentes. A primeira impressão que tive, no início dos trabalhos, é que aquilo seria impossível. A diversidade de culturas, de línguas, as formas de ver o mundo, as urgências e os tempos de cada um eram muito diferentes. Lançou-se mão de algumas metodologias de reflexão e integração, espaços de compreensão e manifestações genuínas que nos fizeram, dia após dia, convergir para algo comum e maior que nos representasse. Então, tive uma grande descoberta: é possível avançar na diversidade, por mais ampla e complexa que ela seja, desde que tenhamos um só coração, um único propósito, uma única missão. Minha definição de empatia tomou outro significado; não é possível colocar-se por inteiro no lugar do outro, precisaríamos passar meses de convivência, mas o esforço de compreender não só o que está sendo dito, mas quem está falando, de onde se está falando e a sua história pode me fazer compreender um pouco melhor o conteúdo do que está sendo dito e o sentimento que o acompanha. Assim, ter um ambiente de respeito e acolhida, independentemente da sua história e das suas características, com um objetivo comum e um pacto de empenho e fidelidade, mesmo que somente sentido e não necessariamente professado, faz-nos avançar e evoluir com velocidade impressionante.

A integralidade nos leva a ser mais constantes. Quando decidimos ser a mesma pessoa que ora e pede perdão a Deus no secreto e exercemos a misericórdia e o amor nas relações com as pessoas, especialmente entre líder e liderado, fluímos no fruto do

Espírito que São Paulo apóstolo classificou como longanimidade, no capítulo cinco de sua carta aos gálatas, e fazemos ser verdade a frase recitada por nós inúmeras vezes: “Perdoai as nossas ofensas, assim como nós perdoamos a quem nos tem ofendido”. Fato que somos falhos e a evolução compõe a jornada da vida, mas, no final, tudo sempre foi sobre as escolhas que fizemos. Pode até ser possível viver dois ou mais personagens, mas na ilusão de que se vive várias vidas, vive-se pela metade uma só. O refrão da música “Pé de nabo”, do maravilhoso grupo Palavra Cantada (que recomendo ouvir na íntegra nas plataformas de *streaming*), nos inspira nesse sentido:

Brincadeira, choradeira,
Pra quem vive uma vida inteira.
Mentirinha, falsidade,
Pra quem vive só pela metade.

Peres e Tatit, 2005.

Ninguém é 100%. Aliás, não se preocupe, você não é tão ruim quanto lhe disseram um dia; mas também não tão bom quanto por vezes imagina. Não foi tão simples admitir e fazer a escolha da vida integral, da qual obviamente se pode discordar e não ser uma opção; mas é fato que toda escolha é acompanhada de uma renúncia.

Quando escolhi Cristo como meu plano para a vida inteira eu ainda era uma criança, tinha 8 anos de idade e, aos 9, tive uma experiência pessoal muito profunda com o Espírito Santo. Muitas foram as influências para essa decisão. Claro que compreendi que foi uma decisão só depois de adulto, pois, na ingenuidade da idade, alguns conceitos não estão tão bem estabelecidos. O ambiente economicamente desfavorável na periferia de grandes cidades fazia com que nossa família e muitas outras tivessem quase nenhuma opção de socialização que não fosse uma CEB (Comunidade Eclesial de Base). De uma família de lavradores de café, vindos do norte do Paraná na busca de oportunidades de trabalho, eu era o caçula de seis filhos. Tinha 2 anos quando chegamos em Jandira, no interior de São Paulo. Cresci, convivi, estudei, trabalhei e me casei nessa cidade e na região oeste da grande São Paulo. Com ensino fundamental e médio concluídos em escolas técnicas do Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), aos 19 anos liderava 53 operários em uma metalúrgica que produzia peças de moto e bicicletas. Com graduação em Matemática, lecionei em escolas da rede estadual do governo do estado de São Paulo e, aos 25 anos, assumi a primeira filial de uma editora de livros didáticos em Curitiba, Paraná. Em toda essa jornada, nunca me apartei das minhas origens, sejam elas familiares, sejam das relações com a Igreja. Quando cheguei à Editora FTD e ao Grupo Marista, em 1º de fevereiro de 2013, minha história chegou comigo. Nestas

poucas linhas estão muitos anos e muitas oportunidades na liderança de grupos de estudantes em agremiações juvenis, comunidades de jovens e setores profissionais.

Não fazia ideia do tamanho da identidade que encontraria no carisma marista: a oportunidade de compreender a essência de um chamado e como isso reverbera pelo mundo, salvando milhares de crianças e jovens todos os dias, bem como o que é possível fazer quando se acredita e recebe uma força que o mundo corporativo não pode explicar. Isso nos leva para as reuniões de trabalho com uma outra lente. É quando missão e trabalho se encontram com a mesma potência, quando os valores do Evangelho se traduzem em técnicas de gestão, quando *soft skills* se assimilam como comportamentos naturais de quem trabalha para o Reino, quando o uso evangélico dos bens compõe as formas de análises financeiras, quando *feedback* vira “aviso fraterno”, quando a agenda ESG e os cuidados com a casa comum se fundem. Integralidade.

Alguns sinais espontâneos em nossos comportamentos de líder podem revelar que estamos no caminho de uma liderança profética e servidora. Quando o time prospera e tem sucesso no seu servir, como líder dedicado nos bastidores, especialmente quando os holofotes não estão sob você, uma alegria especial toma conta do seu coração; ou quando, não se sentindo merecedor, é servido e reconhecido. Nesse momento, toma conta de você um certo constrangimento e a modéstia não fica à parte. Esforçar-se por estar sempre disponível e inteiro quando dialoga com alguém demonstra interesse genuíno. O líder precisa descer do trono para viver a experiência da integralidade. A pedagogia nos ensina a nos abaixarmos quando falamos com as crianças, e isso vai muito além de ser só sobre uma escuta ativa, demonstra respeito e cuidado com o outro. O irmão Michael Green, um dos autores que mais me tocou, em seu capítulo sobre estilos de liderança marista no livro **Vozes maristas**, afirma que “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 também nós devemos fazer” (Green, 2022, p. 354). Todos trazemos referências de líderes que nos forjaram em nossas carreiras, pessoas que nos inspiraram e continuam a nos inspirar. Se você perguntar a um irmão marista a sua história, sempre aparecerá outro irmão que o guiou na vida religiosa, seja no chamado inicial, seja na sua trajetória, especialmente nos momentos mais difíceis. Irmão Basílio Rueda, superior-geral do Instituto entre 1967 e 1985, em sua última circular intitulada “A fidelidade”, traz, com profunda lucidez e espantosa transparência, uma perspectiva de liderança muito mais focada na aproximação e necessidades legítimas que viviam os irmãos do que em decretos para serem cumpridos.

Faço um convite a você, não só líder marista ou colaborador que de alguma forma exerce a liderança, mas a todos os profissionais que terão acesso a este livro: Deixe-se envolver por um chamado. Não tenha medo. Entregue-se. Há oportunidades dentro e fora do grupo marista para conhecer um pouco mais esse modelo de liderança e serviço que levamos para a vida. Há profissionais e mentores que podem ajudá-lo, busque-os. O desejo de conhecer mais o carisma e uma experiência pessoal nesta espiritualidade pode se intensificar quando separamos tempo e interesse. Por vezes, a disciplina será solicitada. Uma boa notícia é que a disciplina gera espontaneidade e, nesse contexto, nunca caminhamos só.

Mas, agora, vamos então ser o melhor amigo de todos e fazer o “jogo do contente”, como Pollyanna, personagem da obra clássica escrita pela romancista Eleanor Porter? Isso não poderia nos deixar menos responsáveis e tolerantes ao extremo, dado tantos compromissos e expectativas? Não é bem assim. Outro grande aprendizado diz respeito aos ritos e cerimoniais, que continuam valendo (e tudo bem!). Isso vale tanto para as liturgias como para os protocolos corporativos. Por exemplo, não é adequado ir de roupa social conduzir um grupo de adolescentes em um retiro de fim de semana; da mesma maneira, é bem desrespeitoso apresentar-se no Conselho de Administração vestindo bermuda e calçando chinelo. Na construção de um edifício são necessários andaimes, entenda-os como os cerimoniais, ritos e protocolos, sejam aspectos litúrgicos, sejam fluxos de governança. O mais importante não é o andaime, mas o edifício. Entretanto, sem eles não conseguimos construir o prédio, que é a missão, que é o chamado, que é a construção de um legado para a humanidade e que ecoa para a eternidade. Siga os ritos, cumpra bem os protocolos, prepare-se; dentro de você estará a mesma pessoa, aquela que se alegra quando um jovem encontra Cristo e a que traz boas notícias à diretoria, pois na perspectiva da integralidade, tudo converge para o bem e para o crescimento de todos; das pessoas, das empresas, da sociedade e, por que não, do próprio Reino de Deus. Da mesma forma, quando os desafios e o não alcance das metas pesarem sobre sua liderança, em um ambiente corporativo altamente competitivo, isso não será maior do que perder um jovem para as drogas ou para o mundo do crime. Perspectivas sob a lente da integralidade.

É provável que você já tenha uma carreira profissional bastante desenvolvida e ainda uma avenida de crescimento pela frente. Tudo o que te trouxe até aqui, sua formação, especializações, intercâmbios, cursos, reconhecimentos e promoções são conquistas legítimas, mas é hora de não pensar só em você e no seu sucesso, está na hora de repartir. Distribua um pouco de tudo o que você acumulou, não só suas evoluções financeiras e materiais, mas seu tempo, sua atenção, suas habilidades, sua vida. E isso pode acontecer dentro e fora do ambiente de trabalho. Há uma comunidade cristã perto da sua casa. Visite-a, participe das celebrações, engaje-se. Seu potencial tem

grande relevância e fará a diferença na vida de dezenas de pessoas que tiveram outras histórias e por vezes menos oportunidades que você. E, não excludente, participe e contribua nas iniciativas de formação, colaboração e projetos do Grupo Marista.

Henri Nouwen, padre holandês (1932-1996), um dos meus autores preferidos, diz que, para o líder cristão, é possível permanecer flexível sem ser relativista, convicto sem ser rígido, confrontar sem ofender, ser gentil e perdoador sem ser mole e ser uma testemunha fiel sem ser manipulador. Eclésia, *ekklesia* em grego, significa reunião, mas em seu radical lê-se *ek-* (“para fora”) e *kalein* (“chamar, clamar”). Ou seja, sendo a liderança um ministério ou um chamado, que o seja em saída, ao encontro do outro, exercitando, sob os fundamentos da intimidade com Deus, no secreto e na vida comunitária, as possibilidades que Nouwen (2020) nos sugere.

A intencionalidade desta contribuição foi refletir sobre como nossas histórias se somam a de tantos outros profissionais e amigos e, com base em uma autenticidade de vida e uma visão integral, podemos somar esforços na convergência de uma missão. Sobre o aspecto da escolha de vida cristã indissociável da vida corporativa, não há a pretensão de esgotar-se o tema, mas lançar luz sobre como nossas responsabilidades se tornam ainda maiores por conta do testemunho de vida, mas também mais leves por existir uma fortaleza que nos ampara e impulsiona à frente, a qual também podemos chamar de fé.

Se o Senhor não edificar a casa, em vão trabalham os que a constroem. Se o Senhor não guardar a cidade, de balde vigiam as sentinelas. Inútil será levantar antes da aurora, e atrasar até alta noite vosso descanso, para comer o pão de um duro trabalho, pois Deus o dá aos seus amados até durante o sono. (Sl 127,1-2)

Ninguém tem maior amor do que aquele que dá vida pelos seus amigos, [...] não vos chamo mais servos, mas tenho vos chamado de amigos. (Jo 15,13)

Referências

BÍBLIA. **Bíblia Ave Maria**. São Paulo: Ave Maria, 2020.

GREEN, Michael. Estilo marista de liderança profética e servidora: alguns exemplos em nossa tradição. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 343-356.

NOUWEN, Henri. **O perfil do líder cristão do século XXI**. São Paulo: Atos, 2020.

PERES, S; TATIT, L. Pé de nabo. In: PALAVRA CANTADA. **Pé com pé**. Selo Palavra Cantada, 2005.

PORTER, Eleonor. **Pollyanna**. Rio de Janeiro: Cia Editora Nacional, 1913.

RUEDA, Basilio. A fidelidade. **Circulares dos Superiores Gerais**, v. 28. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 8 set. 1984. p. 3-623.

LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

11

Maurício Zanforlin¹

Arte da administração

Exercer a liderança é, dentre outros atributos, a habilidade de administrar recursos. É ser capaz de tomar as decisões em prol da instituição e de perseguir seus objetivos, definidos a partir de uma visão estratégica, que se alimenta do seu propósito, missão e visão. A decisão sobre o uso de recursos é sempre um desafio para os líderes, pois eles nunca são plenamente abundantes. Nem o oxigênio que respiramos é plenamente abundante. Basta ganharmos algumas centenas de metros de altitude e perceberemos a falta que ele nos faz.

No nível do mar, onde o parâmetro de oxigênio é estabelecido, estamos a 100%. A cinco mil metros, o oxigênio cai a 50%. No cume do Everest, a 8.849 metros de altitude, o nível cai a apenas 30%. A escassez é a realidade da liderança. Nunca os recursos são fartamente disponíveis; portanto, administrar e liderar é uma verdadeira arte. Uma arte de escolhas com impactos positivos e negativos, dependendo da perspectiva ou ângulo que se adote. Assim, uma boa definição seria: liderança financeira é o exercício de alocar recursos sempre escassos nas escolhas que melhor viabilizem o propósito e a missão.

A busca pela máxima eficiência talvez seja o melhor critério para que líderes financeiros decidam sobre a alocação de recursos. Aqui, compreendemos não apenas a eficiência econômico-financeira, mas também a eficiência estratégica e a eficiência de impacto social. A instituição Marista existe há mais de duzentos anos e pretende se perpetuar por mais outras centenas de anos. Isto norteia nossa estratégia e a forma como tomamos decisões. Sempre com uma perspectiva de longo prazo.

São Marcelino Champagnat, ao destacar a importância da educação e do desenvolvimento integral dos jovens, tinha uma visão prática sobre a gestão financeira em suas obras. Embora não existam muitas citações específicas de Champagnat

1 Superintendente do Grupo Marista. Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP e Mestrado Profissionalizante em Administração pela FGV São Paulo (EAESP).

que tratem diretamente de gestão financeira, algumas de suas ideias podem ser interpretadas em relação à administração eficiente dos recursos.

Por exemplo, ele valorizava a honestidade e a responsabilidade, características essenciais para uma boa gestão financeira. Em suas cartas e escritos, enfatizava a necessidade de prudência e planejamento, fundamentais para garantir a sustentabilidade da instituição que fundou. Dizia ele: “É preciso ter sempre em vista o bem dos jovens e utilizar os recursos de forma que beneficie essa causa”.

Lawrence Gitman (2017), renomado autor da administração financeira, diz que finanças é “a arte e a ciência da administração de fundos (recursos)”. Em seu livro **Princípios de administração financeira**, ele cita, entre alguns princípios, o “objetivo de maximização do valor da instituição” e “decisões de investimento de longo prazo”. Esses são dois aspectos muito presentes no Instituto Marista, onde o valor econômico e financeiro é o que fornece as bases e as condições para que o valor social e transformador da missão possa acontecer.

Líder financeiro

A primeira pergunta que devemos fazer é: quem é o “líder financeiro”? Em organizações mais complexas e de maior porte surge a figura de responsáveis por funções específicas, como Pessoas & Cultura, Tecnologia, Jurídico, Marketing, Finanças e muitas outras. Deveriam os princípios gerais dessas funções ficarem restritos aos seus responsáveis diretos? Evidentemente que não. Conhecer e aplicar os conhecimentos e princípios de finanças, por exemplo, deve ser papel e responsabilidade de todos os gestores, independentemente da área em que atuam.

Não se trata de esperar que todos os profissionais tenham conhecimentos técnicos muito específicos ou que liderem as discussões financeiras em torno de uma função organizacional. Trata-se, sim, de terem um entendimento básico capaz de orientar sua atuação e decisões, tornando-os mais qualificados. Cada decisão traz consequências na perspectiva da sustentabilidade da instituição, por isso deve estar embasada em conhecimentos e princípios técnicos.

Ser um líder financeiro, portanto, é dominar conceitos e ter atitudes e comportamentos que levem à geração sustentável de valor para a organização. Entre esses conceitos, podemos citar a compreensão sobre os riscos, seus impactos e gestão; a relação entre risco e retorno; o princípio da escassez, que exige escolhas focadas nos melhores retornos; a previsibilidade, que contribui para uma gestão de recursos mais eficiente; a responsabilidade e austeridade na execução do orçamento; o entendimento do regime de competência e de caixa, que oferece

perspectivas diferentes sobre decisões de negócio; e os aspectos de *compliance* e governança, que estabelecem limites para a atuação, orientados pela ética, pela moral e pelos riscos aceitáveis à instituição.

Tanto líderes financeiros quanto não financeiros devem ter esses conceitos como parte de seu letramento. É fundamental que saibam interpretar relatórios financeiros e formular perguntas que conduzam a respostas que os ajudem a tomar melhores decisões. Também que consigam identificar boas alocações de recursos em comparação a opções menos favoráveis. Além disso, é esperado que compreendam como a avaliação de riscos pode influenciar a análise de uma situação. E que entendam que uma aparente boa venda sob a ótica do regime de competência pode ser um mau negócio no regime de caixa e quais políticas e regras precisam ser conhecidas e aplicadas em benefício da instituição.

Os líderes financeiros a quem nos referimos não se restringem apenas àqueles que atuam na área financeira, mas a **todos os gestores da instituição que tomam decisões que envolvam recursos**. Mais do que uma posição, função ou nível hierárquico, a liderança financeira é um conceito e uma forma de agir. Um líder financeiro apresenta, além do domínio dos conceitos já descritos, o seguinte perfil:

- **visão estratégica:** capacidade de analisar o cenário e identificar oportunidades de negócios e missão;
- **pensamento crítico:** habilidade de analisar dados, identificar padrões e tomar decisões embasadas;
- **conexão com pessoas:** capacidade de motivar e inspirar equipes, além de construir relacionamentos sólidos;
- **comunicação:** habilidade de comunicar de forma clara e concisa informações complexas para diferentes públicos;
- **adaptabilidade:** capacidade de se adaptar a mudanças e novas tecnologias.

Todas essas características contribuem diretamente para a sustentabilidade financeira e para a geração de valor para a instituição, cujo detalhamento abordaremos mais adiante.

Uso evangélico dos bens

Marcelino Champagnat dedicou sua vida à educação e aos mais necessitados, sempre com um olhar atento para os valores do Evangelho. Seu modo de vida e

seus ensinamentos sobre o uso dos bens materiais sempre estiveram presentes na história do Instituto Marista e servem de exemplo até hoje.

Para Marcelino o “uso evangélico dos bens” significava:

- **Priorizar as necessidades dos mais pobres:** Champagnat entendia que os bens materiais deveriam ser utilizados para servir aos outros, especialmente aos mais necessitados. Essa perspectiva era central em sua missão de educar e cuidar dos jovens mais desfavorecidos.
- **Simplicidade e moderação:** nosso fundador valorizava a vida simples e a moderação em todos os aspectos, incluindo o uso dos bens materiais. Ele acreditava que a riqueza material não era um fim em si mesma, mas um meio para alcançar um objetivo maior, o bem comum.
- **Espírito de comunidade:** para Champagnat, a comunidade era um bem precioso que deveria ser cuidado e preservado. O uso dos bens materiais deveria ser feito de forma a fortalecer os laços comunitários e promover a solidariedade entre os membros.
- **Transparência e responsabilidade:** Marcelino defendia a importância da transparência e da responsabilidade na gestão dos bens materiais. Ele acreditava que os recursos financeiros da Congregação deveriam ser utilizados de forma justa e eficiente, sempre em conformidade com os princípios da Igreja. Isso demonstra que os fundamentos da moderna governança já estavam presentes desde aquela época.

Como podemos aplicar esses princípios na atualidade?

- **Gestão responsável dos recursos:** as instituições Maristas devem buscar uma gestão responsável e transparente de seus recursos financeiros, investindo em projetos que promovam o bem comum e a justiça social e que garantam a longevidade da instituição e de sua obra.
- **Educação para a simplicidade:** a educação para a simplicidade e a valorização dos bens espirituais devem ser um componente fundamental da formação integral dos jovens.
- **Diálogo com o mundo:** é preciso estar atento aos desafios da sociedade contemporânea e buscar soluções inovadoras para os problemas sociais, sempre com base nos princípios do Evangelho.

Em resumo, o uso evangélico dos bens, segundo Marcelino Champagnat, é um chamado à responsabilidade, à solidariedade e à busca por um mundo mais justo e fraterno. Ele deixa clara a necessidade da diligência financeira contínua, mas vai muito além, conectando-nos diretamente à missão. Isso nos faz refletir não apenas sobre nosso papel no dia a dia, mas, sobretudo, como agimos e decidimos em relação à alocação dos recursos financeiros.

Modelo de geração de valor

O modelo de geração de valor oferece uma abordagem para que as organizações aproveitem os diferentes componentes de sua estrutura operacional, maximizando o retorno dos recursos empenhados e gerando valor de maneira eficiente e sustentável. Ele está baseado em três pilares, conforme o diagrama abaixo: Receitas, Resultado, Ativos. Cada um desses elementos exige análises e decisões estratégicas do líder financeiro, direcionadas à otimização da geração de valor. Na sequência, falaremos sobre cada um deles e como obter os benefícios desta abordagem.



Fonte: elaborado pelo autor.

Receita

No pilar Receita encontra-se a oportunidade de crescimento, que pode ocorrer de diferentes formas. Uma delas é pelo aumento do volume de operação, que se dá, por exemplo, por mais estudantes matriculados, mais pacientes atendidos, novas escolas abertas ou novos produtos e serviços lançados. Outra forma de crescer é por meio do aumento de preço, da melhoria do *ticket* médio ou do

ajuste no *mix* de produtos e serviços, priorizando uma maior proporção de itens de maior valor em relação aos de menor valor. O crescimento da receita também pode levar ao aumento da participação de mercado (*market share*), que é uma medida da relevância da instituição na percepção dos clientes. Isso ocorre quando o ritmo de crescimento da instituição supera o ritmo de crescimento do mercado, considerando as dimensões de volume, preço e *mix*.

O líder financeiro desempenha um papel fundamental na viabilização do crescimento das receitas, mas isso só é possível quando a proposta de valor oferecida ao cliente (seja ele estudante, paciente, escolas, entre outros) é mais atrativa do que a da concorrência. A adequação da proposta de valor é uma tarefa complexa, que exige o esforço coletivo de toda a organização e a contribuição ativa de cada área ou função. Assim, uma boa proposta de valor resulta em maior volume, preços mais atrativos ou um *mix* mais favorável. Gera mais receita, mais valor e um alcance maior e melhor da missão, alinhada ao sonho de São Marcelino Champagnat.

Resultado

O segundo pilar do modelo está relacionado ao Resultado, que pode ser otimizado por meio da Eficiência Operacional. Esse conceito refere-se à habilidade de “fazer mais com menos”, ou seja, alcançar um mesmo nível de receita com custos e despesas reduzidos.

É responsabilidade do líder financeiro a constante vigília sobre sua estrutura de custos e despesas, pois as organizações são dinâmicas, vivas, mudando a toda hora. Buscar oportunidades é um trabalho contínuo. Revisar processos, ajustar estruturas de pessoas e remuneração, implementar tecnologias mais eficientes, adotar novos sistemas e eliminar atividades e gastos não essenciais são algumas das frentes que devem estar no radar dos gestores. A Eficiência Operacional leva a uma melhor margem de rentabilidade e, portanto, a um melhor resultado absoluto. Essa abordagem, assim como a da Receita, é outra forma de gerar valor para a organização.

Ativos

O terceiro pilar explora as oportunidades relacionadas aos ativos da instituição, que são diversos e possuem características bastante distintas. São direitos e propriedades dela. Ativos são usados para que um produto seja fabricado ou um serviço seja entregue, como máquinas, equipamentos, prédios e toda a infraestrutura da instituição. Eles também são os recursos em bancos, os estoques, o capital intelectual, como direitos autorais, *softwares*, investimentos e outros.

Conceitualmente falando, espera-se que um ativo possa ser mais produtivo e resultar em mais retorno. Por exemplo: em um cenário de demanda existente, uma máquina que opera sete dias por semana gera mais valor do que outra idêntica utilizada apenas por cinco dias. Da mesma forma, uma sala de aula que é ocupada nos períodos da manhã, tarde e noite rende mais do que se fosse utilizada apenas no período matutino. Quando um ativo é otimizado, ele pode gerar maior volume de negócio, receita e resultado.

A otimização dos Ativos também pode beneficiar o capital de giro. Ele é o recurso financeiro necessário para que uma organização possa “girar” sua operação, ou seja, funcionar no dia a dia. São recursos que precisam ser disponibilizados antes mesmo da venda acontecer ou antes do seu recebimento. Esse conceito está diretamente ligado ao indicador de Geração Operacional de Caixa e envolve três elementos principais: dois do Ativo (estoques e contas a receber) e um do Passivo (contas a pagar).

Quando conseguimos reduzir os estoques e encurtar os prazos de recebimento, a necessidade do capital de giro diminui. Em contrapartida, no caso das contas a pagar, o ideal é buscar a extensão dos prazos de pagamento. A interação desses três elementos determina a necessidade de capital de giro da organização. Quanto menor essa necessidade, mais recursos estarão disponíveis para serem aplicados de acordo com suas decisões estratégicas.

Também fazem parte das análises desse pilar os investimentos, frequentemente chamados de “capex”, que abrangem novos produtos, sistemas, prédios, equipamentos, entre outros. Para esses investimentos, o líder financeiro deve considerar uma série de fatores essenciais para garantir sua eficácia. Entre eles estão:

- a) alinhamento com a estratégia organizacional;
- b) pertinência do investimento para as necessidades atuais e futuras;
- c) riscos envolvidos e suas possíveis implicações;
- d) avaliação se o momento é adequado;
- e) viabilidade técnica do projeto;
- f) capacidade operacional da organização para implementar e sustentar o investimento;
- g) receptividade do mercado e análise da concorrência;
- h) viabilidade econômico-financeira.

Essas avaliações devem ser incluídas no plano de negócio do projeto, também conhecido como *business case*. Em especial, a viabilidade econômico-financeira

tem a capacidade de demonstrar se o projeto trará um retorno satisfatório. Existem métricas específicas que ajudam a avaliar se os recursos investidos serão capazes de cobrir o custo de capital (taxa de retorno esperada pelo investidor) e ainda gerar um fluxo financeiro positivo ao longo de sua vida útil. Em outras palavras, essas métricas indicam se o investimento é financeiramente bom ou ruim. Investir em um bom projeto, com bom retorno financeiro, é mais uma forma de gerar valor!

Faz parte do conjunto de ferramentas indispensáveis para gestores e líderes financeiros o domínio dos conceitos e indicadores relacionados à análise de projetos. Mas, para além disso, é fundamental ter consciência dos vieses que todos carregamos e adotar medidas para mitigá-los, garantindo decisões mais racionais e fundamentadas.

Não é raro que fatores emocionais influenciem a tomada de decisão em investimentos. Nossas crenças, paradigmas, histórico, experiências e até nossas preferências por determinados tipos de projetos podem nos levar a escolhas equivocadas. Para evitar essas armadilhas, a melhor estratégia é aprofundar as análises, buscando um entendimento técnico mais sólido do contexto e das variáveis envolvidas. Outra boa ferramenta é a proposição de cenários. Ela nos força a considerar diferentes possibilidades, como a chance de algo dar errado, atender às expectativas mais prováveis ou, oportunamente, superá-las. Traçar pelo menos três cenários – o conservador, o realista e o otimista – nos ajuda a ver que o comportamento das premissas pode variar bastante de um caso para outro.

Princípios fundamentais

Destacamos quatro princípios essenciais que os líderes financeiros devem dominar para embasar suas decisões com confiança. Princípios fundamentais permitem entender de que forma recursos financeiros devem ser alocados e cuidados.

a) Risco e retorno

A relação entre risco e retorno é direta: quanto maior o risco, maior deve ser o retorno esperado. Da mesma forma, quanto menor o risco, menor é o retorno que estamos dispostos a aceitar. Ninguém deseja correr grandes riscos se não houver uma compensação clara. Essa compensação, em linguagem financeira, pode ser a taxa de retorno mais alta. Investir no mercado de ações – com alta volatilidade, riscos de quebra de empresas e assimetria de informações – é mais arriscado do que aplicar dinheiro na poupança, que conta com a garantia do governo, o agente mais seguro de um país. Assim, quem investe em ações espera um retorno muito

maior do que quem opta pela poupança. Ou, então, investir num projeto empresarial, num lançamento de um novo produto, que guarda muitas incertezas, traz um risco maior do que um simples investimento financeiro, como a poupança. Conhecendo esse princípio, o desafio do líder financeiro deverá ser sempre a mitigação dos riscos e a maximização dos retornos.

b) Regime de competência e regime de caixa

Existem duas formas principais de registrar os eventos financeiros de uma empresa. A primeira, **regime de competência**, leva em conta o momento do fato gerador (quando o evento aconteceu), independentemente do fluxo financeiro. A segunda, **regime de caixa**, registra o fluxo financeiro (recebimentos e pagamentos).

Nem sempre a realização de uma venda coincide com o seu recebimento, assim como uma despesa nem sempre é acompanhada do desembolso imediato. Isso acontece porque, em geral, há prazos de recebimento e pagamento que geram descasamentos entre os dois regimes. Conhecer essa realidade e registrá-la de forma separada, em relatórios distintos, é fundamental. A seguir, apresentamos um exemplo prático que ilustra como essa diferença pode impactar os distintos regimes de registros.

Exemplo: Registro de venda de produto de R\$ 1 000, com recebimento em 4 parcelas.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
Regime de competência	1000			
Regime de caixa	250	250	250	250

c) O dinheiro tem valor no tempo

Talvez um pouco abstrato, este conceito é a base das finanças desde os primórdios. Consta, inclusive, na Bíblia, na parábola dos talentos (cf. Mt 25,14-30; Lc 19,11-27). O nome que se dá ao valor do dinheiro no tempo é “juros”. Os juros servem para remunerar o risco de quem empresta e compensar a desvalorização da moeda, dada pela inflação ou taxa cambial.

O princípio básico dos juros é que um mesmo montante de recursos hoje não valerá o mesmo daqui a um ano. É preferível ter 1 000 reais hoje, do que a promessa de 1 000 reais daqui a um ano, certo? Por outro lado, se você está emprestando 1 000 reais hoje, talvez ache justo receber, no prazo de um ano, o montante de 1 100 reais, ou seja, 100 reais a mais do que emprestou. Esse valor adicional são

os juros, que servem para remunerar, por exemplo, seu risco de inadimplência ou compensar a inflação do período.

Assim, existe um “equilíbrio” entre ter 1 000 reais hoje e ter 1 100 reais daqui a um ano, demonstrando que o dinheiro tem valor no tempo. Em termos financeiros, podemos afirmar que o Valor Presente Líquido (VPL) de 1 100 reais a ser recebido em um ano, considerando uma taxa de 10%, é equivalente a 1 000 reais hoje.

d) A “realeza” do caixa (*“cash is king”*)

O cuidado com o caixa é essencial em qualquer organização, pois é ele que garante o funcionamento da operação. Embora prejuízo ou déficit sejam indicadores importantes do regime de competência – e, sem dúvida, sinais de atenção e ação –, eles não implicam necessariamente na paralisação das atividades no curto ou médio prazo.

Instituições com ou sem fins lucrativos não “quebram” por prejuízo ou déficit demonstrados no DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício). Elas “quebram” por falta de disponibilidade de caixa ou, no jargão financeiro, por falta de liquidez. É a liquidez que permite que as instituições honrem com os compromissos salariais, os pagamentos de seus fornecedores, a amortização de empréstimos, o pagamento de juros, a quitação de impostos, entre outros.

A falta de liquidez (disponibilidade) se dá por duas causas: 1) geração de caixa insuficiente para suas demandas; e 2) ausência de alternativas de financiamento das operações (*funding*, em inglês). Como exemplo de alternativas, podemos mencionar o uso de reservas financeiras, a venda de ativos, o acesso ao mercado financeiro (empréstimos, emissão de debêntures, FIDCs etc.) ou parcerias.

A primeira causa é estrutural, e precisa ser corrigida para garantir a sustentabilidade da organização no médio e longo prazo. Não há outro caminho. Já a segunda requer uma reflexão estratégica sobre a estrutura de capital da instituição, que, de forma simples, define o grau de endividamento aceitável, os recursos financeiros em disponibilidade, recursos dos acionistas/sócios, níveis de estoque e investimentos (capex).

Ainda que a gestão do caixa e as decisões que dela derivam sejam tomadas predominantemente pelas lideranças seniores no nível de uma mantenedora ou Frente de Missão, é atribuição de todos os líderes financeiros o entendimento de sua importância, impactos e consequências. De alguma forma, cada decisão tomada, independentemente do nível hierárquico, influencia a geração e a disponibilidade de caixa. Essa consciência coletiva é fundamental para garantir a sustentabilidade financeira e operacional da organização.

Visão de longo prazo

A importância da visão de longo prazo, inerente ao processo de planejamento estratégico, está em permitir que enxerguemos o futuro com lentes novas, de outras perspectivas. Também nos permite ser mais ousados e ambiciosos em nossa missão de atingir mais pessoas e melhorar suas condições de vida. Norteados pelo propósito, missão e visão, pensar “fora da caixa” é um dos exercícios que líderes devem fazer.

A visão de longo prazo é crucial para a liderança financeira, pois permite que os líderes antecipem mudanças no ambiente econômico e ajustem suas estratégias. Decisões financeiras devem ser guiadas por uma compreensão profunda das tendências de mercado, das necessidades dos *stakeholders* e dos objetivos de longo prazo da organização. Isso garante que estejamos preparados para enfrentar desafios futuros e aproveitar oportunidades de crescimento.

A criação de caminhos para a subsequente escolha e priorização faz parte do processo. É como um funil, em que muitas ideias surgem no início e são filtradas e escolhidas conforme sua viabilidade. Perdê-las antes mesmo de serem discutidas seria um grande desperdício da capacidade humana de avançar sobre seus próprios limites.

As projeções financeiras são parte integrante e inseparável do processo. Não existe planejamento estratégico sem as projeções de receitas, resultados, investimentos e fluxo de caixa. O líder financeiro é responsável pela qualidade dos números e pela articulação junto à sua equipe para que todos também os tenham como sua responsabilidade.

As projeções financeiras não apenas demonstram de que forma a estratégia se transforma em valor, como também permitem diversas análises críticas. Possibilitam avaliar, por exemplo, se a ambição da estratégia está adequada. Ou entender se o nível de risco do plano é aceitável, levantando questões como a concentração de resultados em poucos produtos ou serviços, o grau de incerteza nos projetos e a dependência de eventos de longo prazo.

As projeções também permitem analisar se a disponibilidade financeira será suficiente para sustentar os investimentos planejados ou se será necessário recorrer a captações externas; e avaliar se o retorno dos investimentos atende aos critérios de eficiência de capital, além de validar se as alavancas do “modelo de geração de valor” estão sendo utilizadas para maximizar o valor. Elas são um instrumento importante para a gestão estratégica e a tomada de decisões fundamentadas.

Líder financeiro profético e servidor

Quando falamos de um líder financeiro, não há como não pensar em seu perfil profético e servidor. O líder profético é aquele que olha para o futuro, desenha uma visão de onde se quer chegar, define como alcançar esse objetivo e, principalmente, engaja sua equipe. O líder servidor trabalha para que os recursos estejam disponíveis, coloca-se à disposição, orienta, cobra, ensina e aprende.

O papel profético, na perspectiva financeira, está relacionado a uma das mais importantes funções financeiras: o planejamento. Os instrumentos à disposição dos líderes, como sistemas e processos, são robustos, possibilitando construir projeções na medida da necessidade, com maior ou menor nível de detalhe e perspectivas de curto, médio ou longo prazo.

Além do rigor na definição das premissas, o processo do planejamento deve envolver e engajar as equipes que, posteriormente, serão responsáveis por sua execução. Já dizia Ram Charan, guru de estratégia, de negócios e de liderança, que nada vale ter uma ótima estratégia ou um bom plano, se não forem executados com excelência. A participação de pessoas-chave no planejamento, além de engajá-las, também enriquece a discussão, com mais dados, informação, experiência e diferentes perspectivas sobre o mesmo tema.

Cabe ao líder financeiro, com sua equipe técnica, dedicar-se “de corpo e alma” aos processos de planejamento, buscando o melhor entendimento possível de sua realidade, a definição das prioridades e a exímia execução. Erros nesse processo geram alocações ineficientes de recursos, retrabalhos e desperdícios. Isso não significa que planos não possam nem devam ser revisados, mas a busca pela excelência no planejamento precisa ser uma preocupação sempre presente. Em outras palavras, quanto melhor o planejamento e sua execução, com objetivos sendo atingidos, melhor terá sido a utilização dos recursos à disposição do líder.

Propósito, missão e visão

Um planejamento nasce de uma profecia, sustentada por um propósito e uma missão que definem o porquê da existência e caracterizam a atuação de uma empresa ou instituição. Ou seja, tendo como base a clareza que o propósito e a missão proporcionam, operando como um farol que guia a instituição, devemos discutir e definir a visão. Ela dirá qual é nossa ambição e o que pretendemos ser no futuro. Enquanto o propósito responde pelo “porquê” da instituição e a missão ao seu “o quê”, a visão representa o “onde”, e os valores, o “como”.

Esses elementos fundamentais podem ser revisitados durante o processo de planejamento estratégico. Mas como carregam a essência da instituição, é previsível que sofram apenas pequenos ajustes, adequando-se à evolução da sociedade. Se mudanças significativas no propósito ou na missão se tornam necessárias – seja por estarem desatualizados ou por não atenderem mais às necessidades para as quais foram concebidos –, podemos dizer que a revisão do planejamento estratégico foi tardia ou conduzida de maneira ineficaz.

Em seu livro **Built to last** (em português, **Feitas para durar**), Jim Collins e Jerry I. Porras (2004) pesquisaram os principais elementos presentes nas empresas longevas. Concluíram que a perpetuação e a prática dos valores ao longo de gerações e gerações, a partir de seu fundador, são o que mais contribui para a continuidade de sua existência.

O planejamento estratégico é o processo pelo qual o propósito, a missão, a visão e os valores são revistos e transformados em projetos executáveis. O líder financeiro é responsável por garantir que isso ocorra de forma periódica e que sua revisão seja conduzida à medida que correções sejam necessárias, o que tem sido cada vez mais frequente.

Conclusão

Com base nestas reflexões, o líder financeiro, profético e servidor cuidará para que os sonhos de São Marcelino Champagnat se perpetuem, multiplicando o alcance de sua missão por meio do melhor uso possível dos recursos e contribuindo para a formação de cidadãos justos, éticos e solidários por meio da educação orientada pelos valores do Evangelho, do jeito de Maria, para a transformação da sociedade.

Referências

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

CONGREGAÇÃO para os Institutos de Vida Consagrada e as Sociedades de Vida Apostólica; **Economia a serviço do carisma e da missão**. Documentos da Igreja n. 45. Brasília: Edições CNBB, 2018.

COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. **Built to last**: successful habits of visionary companies. 3. ed. Nova York: Harper Business, 2004.

LIDERANÇA E JUVENTUDES: O DESAFIO DE SE PERMITIR ARDER O CORAÇÃO

Laura de Fátima Ferraz¹

Irmão Miguel Fernandes Ribeiro, FMS²

*Ser jovem, mais do que uma idade, é um estado de coração.
(Papa Francisco, 2019, n. 34)*

*[...] O coração de cada jovem deve ser considerado “terra santa”, diante da qual nós devemos “descalçar” para poder aproximar-nos e penetrar no Mistério.
(Papa Francisco, 2019, n. 37)*

O que temos conversado pelo caminho?

Embora seja desafiador falar sobre liderança e juventudes – uma vez que (*spoiler*) o tema traz medo e insegurança aos jovens –, neste artigo trataremos uma abordagem da pedagogia daquele que muito nos ensinou quando aqui passou: Jesus Cristo. Utilizaremos como inspiração o encontro entre Jesus e os discípulos de Emaús, narrado no Evangelho de Lucas 24,13-35. Esse episódio nos revela um Mestre que caminha junto, escuta, questiona, acolhe, traz novas perspectivas e, principalmente, permite que o coração daqueles que seguiam desanimados volte a arder. Essa metodologia de Jesus, de proximidade, acompanhamento e diálogo, é essencial para o trabalho pastoral, sobretudo junto às juventudes, e uma chave de leitura para o trabalho e a relação com os líderes jovens. Portanto, é importante refletir sobre o papel das lideranças na escuta e no acompanhamento das juventudes, sem impor respostas prontas, mas permitindo que seus corações ardam pela busca de sentido e transformação.

- 1 Especialista da Diretoria de Identidade Missão e Vocação da PMBCS nos temas de Pastoral Juvenil e Assessora da Rede Global de Juventudes Maristas. Graduada em Direito pela Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (Univel) e pós-graduada em Direito Aplicado pela Escola da Magistratura do Paraná; graduanda em Psicologia na Unicesumar.
- 2 Diretor da Diretoria de Identidade, Missão e Vocação da PMBCS; Conselheiro Provincial da PMBCS; Coordenador da Rede Global de Juventudes Maristas. Graduado em Teologia pela PUCPR e em Administração pela FAG; especialização em Gestão Escolar pelo Instituto Rhema Educação.

Partindo dessa inspiração, recorramos ao Papa Francisco e a toda sua sabedoria. No decorrer da Jornada Mundial da Juventude de 2013, no Rio de Janeiro, Francisco teve a oportunidade de se reunir com alguns cardeais e arcebispos do Brasil. Na ocasião, abordou o ícone de Emaús como chave de leitura do presente e do futuro. O santo padre afirmou categoricamente que:

[...] Faz falta uma Igreja que não tenha medo de entrar na noite escura dos discípulos. Precisamos de uma Igreja capaz de encontrá-los no seu caminho. Precisamos de uma Igreja capaz de inserir-se na sua conversa. Precisamos de uma Igreja que saiba dialogar com aqueles discípulos que, fugindo de Jerusalém, vagam sem meta, sozinhos com o seu próprio desencanto, com a desilusão de um cristianismo considerado um terreno estéril, infecundo, incapaz de gerar sentido. (Francisco, 2013)

Para que o diálogo aconteça, a escuta deve ser genuína. É essencial evitar uma visão simplificada ou homogênea sobre as juventudes. Elas não são um “bloco único”, mas diversas em contextos, realidades, perspectivas e expectativas. Liderar com e para as juventudes exige compreender suas múltiplas expressões, seus anseios e suas inquietações. Isso significa abrir espaço para que se expressem sem medo de julgamentos, reconhecendo sua capacidade de gerar mudanças e impactar positivamente a sociedade.

Voltemos nossa reflexão respondendo à pergunta que nomeia este tópico: o que temos conversado pelo caminho sobre as juventudes e a maneira como elas lideram e assumem seus protagonismos pelas estradas da vida? Estamos desanimados, desesperançosos com as novas gerações? Ou consideramos os jovens como lugares teológicos (CNBB, 2017), nas quais Deus habita e se manifesta por meio delas e deles? Seguramente, em algum momento escutaremos supostas críticas referentes à falta de comprometimento, imaturidade ou dificuldade em assumir responsabilidades. Em contrapartida, não será estranho ouvir uma visão superestimada, como os únicos capazes de “salvar a humanidade”. Importante ressaltar que a juventude é, antes de tudo, uma categoria social. De acordo com o Estatuto da Juventude (2013), são consideradas jovens as pessoas com idade entre 15 e 29 anos. Dada a diversidade, convencionou-se o uso do termo “juventudes”, enfatizando sua pluralidade.

Desse modo, a intenção deste artigo é evidenciar que o(a) jovem pode ser isso e aquilo, uma coisa e outra, levando-se em consideração toda a sua complexidade. Os pontos que serão apresentados, utilizando-se do arcabouço pedagógico presente no **Caminho de Emaús**, pretendem nos levar a refletir: quais são os

desafios e inquietações das juventudes? Como temos lidado com os(as) jovens? Conseguimos inspirá-los a se tornarem líderes proféticos e servidores? O que podemos aprender com eles(as)?

A frustração dos discípulos de Emaús e suas inquietações sobre o futuro

No início dessa passagem bíblica, os discípulos aparentam desânimo e descrença, já que suas expectativas não foram atendidas e havia muito medo sobre o que estava por vir. Pode-se dizer que as juventudes de hoje enfrentam desafios semelhantes: pesquisas indicam que muitos jovens enfrentam insegurança em relação ao futuro, seja no âmbito profissional, pessoal ou espiritual. A sobrecarga de informações, as incertezas econômicas e a crise climática são apenas alguns dos fatores que impactam seu bem-estar emocional. As mudanças rápidas desafiam nossos(as) jovens a repensar modelos tradicionais de liderança e a buscar formas de alinhar propósito e qualidade de vida. Como lideranças, nossa missão é oferecer não apenas escuta, mas também caminhos concretos de apoio, ajudando-os a transformar incertezas em oportunidades de crescimento.

O mercado de trabalho se transforma constantemente, exigindo habilidades que nem sempre são desenvolvidas nos espaços formais de ensino. Segundo relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023), a taxa global de desemprego juvenil é significativamente mais alta do que a dos adultos, refletindo um cenário desafiador para aqueles que tentam ingressar no mundo profissional. Além disso, a crescente automação e digitalização de processos reforça a necessidade de adaptação e aprendizado contínuos.

Em pesquisa realizada pela Unicef (2021), foram escutados jovens entre 15 e 24 anos e adultos com mais de 40 anos, de todo o mundo, para entender os contrastes das opiniões a respeito de diferentes temas. Quando se trata de saúde mental, 36% dos jovens indicaram se sentir preocupados, ansiosos ou nervosos com frequência. Um dos motivos para isso é a insegurança financeira, especialmente entre os que têm entre 20 e 24 anos.

O mesmo estudo aponta que 77% dos jovens acessam a internet todos os dias. Se já não bastasse serem impactados com diversos conteúdos que atingem a sua percepção sobre autoimagem, também sofrem com as *fake news*. Isso impacta, justamente, na assimilação do que é ou não confiável, gerando ainda mais a sensação de angústia, instabilidade e incerteza.

90. [...] as relações *on-line* podem tornar-se desumanas. Os espaços digitais não nos deixam ver a vulnerabilidade do outro e dificultam a reflexão pessoal. [...] A tecnologia usada desta maneira cria uma realidade paralela ilusória que ignora a dignidade humana. A imersão no mundo virtual favoreceu uma espécie de “migração digital”, isto é, um distanciamento da família, dos valores culturais e religiosos, que leva muitas pessoas para um mundo de solidão e autoinvenção chegando ao ponto de sentir a falta de raízes, embora fisicamente permaneçam no mesmo lugar. A vida nova e transbordante dos jovens, que impele a buscar a afirmação da própria personalidade, enfrenta atualmente um novo desafio: interagir com um mundo real e virtual no qual se entra sozinho como num continente desconhecido [...]. (Francisco, 2019)

A crise climática é outro fator que impacta profundamente as juventudes. Muitos alegam desesperança em relação ao futuro do planeta, o que influencia sua formação profissional e as escolhas que farão ao longo da vida. A liderança jovem tem se destacado em movimentos ambientais – como *Fridays for Future* (Sextas-feiras pelo Futuro), fundado por Greta Thunberg –, evidenciando que há um desejo genuíno de protagonismo na construção de um mundo mais sustentável. O desafio é integrar essa visão de futuro às instituições tradicionais, assegurando que as suas vozes sejam consideradas.

72. [...] que muitos jovens vivem em contextos de guerra e padecem a violência numa variedade incontável de formas [...] Outros jovens, por causa da sua fé, têm dificuldade em encontrar um lugar nas suas sociedades e sofrem vários tipos de perseguição, que vai até à morte. Numerosos são os jovens que, por constrangimento ou falta de alternativas, vivem perpetrando crimes e violências [...]. Esta violência destroça muitas vidas jovens. Abusos e dependências, bem como violência e extravio contam-se entre as razões que levam os jovens à prisão, com incidência particular nalguns grupos étnicos e sociais. (Francisco, 2019)

Em relação ao trabalho, segundo estudo da Deloitte (2022), numa comparação entre a geração Z (nascidos entre 1996 e 2010) e os denominados *millennials* (nascidos entre 1981 e 1996), ambos manifestaram sua maior preocupação com o custo de vida, seguido do desemprego e das mudanças climáticas.

Sobre os modelos de liderança, muitos estão desmotivados diante do que (não) encontram no mercado de trabalho. Chefias convencionais, muitas vezes baseadas em hierarquias rígidas e estilos autoritários, não se conectam com as expectativas das novas gerações. Pesquisas recentes apontam que jovens profissionais priorizam ambientes de trabalho que incentivem a participação ativa, a

inovação e o bem-estar. No já citado material da Deloitte (2022), 49% dos jovens da geração Z consideram abandonar seus empregos se os valores da empresa não estiverem alinhados aos seus.

Assumir posições de liderança é um grande desafio para os jovens, que enfrentam constantemente medos, pressões e a falta de preparação adequada. A transição para papéis de “chefia” pode ser angustiante, especialmente quando os modelos disponíveis parecem distantes de seus valores e expectativas. Muitos relatam insegurança ao assumirem responsabilidades maiores, pois nem sempre encontram apoio ou exemplos inspiradores em suas trajetórias. Além disso, o impacto emocional de ocupar cargos estratégicos pode ser significativo, gerando estresse e ansiedade.

Em estudo realizado pela Cia de Talentos (2024), foi feita uma comparação entre as gerações sobre a vivência de sentimentos como medo e apatia. Os dados revelam que 18% dos integrantes da geração X (nascidos entre 1965 e 1981) relatam sentir essas emoções sempre ou com frequência, enquanto esse percentual sobe para 40% entre os membros da geração Z. Esses dados trazem luz a respeito da percepção dos gestores em relação à falta de engajamento das novas gerações. Franco Berardi, em seu livro **Depois do futuro** (2019), aponta que desafios como mudanças climáticas, desemprego e crises econômicas apresentam “um futuro amedrontador, em vez de promissor, que aguarda essa geração”. Como vimos, se culturalmente estamos animados com um futuro possivelmente próspero, o engajamento é maior. Porém, se as condições que se apresentam são pouco promissoras, então é provável que a postura seja de prostração.

Diante de tudo isso que estamos vendo e ouvindo pelo caminho, resta-nos refletir: como as lideranças podem ser um farol que ilumina uma jornada de esperança para os(as) jovens?

Um Cristo vivo e ressuscitado que educa caminhando junto, escutando e deixando-se afetar

Jesus aproxima-se daqueles dois que seguiam tristes e começa a trilhar caminho com eles. Há um respeito para com a história narrada, sem julgamentos, recriminações ou conclusões precipitadas. Cristo entra na realidade do outro, inteirando-se dos processos pessoais e comunitários. Ele parte da realidade concreta e, inserido nela, “revela a humanidade de sua pedagogia: ouve, interroga e partilha. Não impõe sua visão dos fatos, mas dá voz a eles e escuta deles o que estão vivendo” (Instituto dos Irmãos Maristas, 2011, n. 173). Ainda: “Não é uma

pedagogia de respostas prontas, nem de propostas pré-definidas. Ao contrário, considera as necessidades daquela realidade e das pessoas que vivem nela” (Instituto dos Irmãos Maristas, 2011, n. 173).

A narrativa de Emaús nos ensina que a liderança cristã não se baseia apenas em cargos ou títulos, senão na capacidade de servir, inspirar e transformar. Jesus não impõe uma resposta pronta aos discípulos, mas caminha com eles, escutando suas angústias. Ao partir o pão, revela Sua presença e transforma suas vidas. Esse modelo de liderança é essencial para as juventudes de hoje, pois, como já vimos, estão em busca de autenticidade, inclusão e propósito de vida.

O modelo de liderança que Jesus apresenta é fonte de inspiração para muitas iniciativas ao redor do mundo que buscam transformar a maneira como os jovens se formam como líderes. Projetos de mentoria, espaços de escuta ativa e experiências de protagonismo juvenil são exemplos de como podemos atualizar esse ensinamento, permitindo que as juventudes sejam não apenas seguidoras, mas também agentes de transformação.

O desenvolvimento de líderes proféticos e servidores deve ser um processo contínuo e coletivo. Fato é que ninguém nasce pronto; todos somos forjados por experiências, desafios e aprendizados. E, quanto mais acompanhados, maiores as chances de desenvolvimento e êxito. No contexto atual, a participação dos(as) jovens é essencial para, de alguma forma, com suas características, princípios e propósitos, inspirar e transformar a maneira como a liderança é exercida, trazendo novas perspectivas e valores fundamentais para um mundo em constante mudança. De acordo com o documento **Evangelizadores entre os jovens**, o “protagonismo (liderança) juvenil torna os jovens agentes principais de sua formação e os faz participar em atividades que transcendem o âmbito de seus interesses individuais” (Instituto dos Irmãos Maristas, 2011, n. 163).

Papa Francisco provoca-nos a pensar:

[...] Em vez de nos dispormos a escutá-los profundamente, “prevalece a tendência de fornecer respostas pré-fabricadas e receitas prontas, sem deixar assomar as perguntas juvenis na sua novidade e captar a sua interpelação”. Mas, quando a Igreja abandona esquemas rígidos e se abre à escuta pronta e atenta dos jovens, esta empatia enriquece-a, porque “permite que os jovens deem a sua colaboração à comunidade, ajudando-a a individuar novas sensibilidades e colocar-se perguntas inéditas”. (Francisco, 2019, n. 65)

As juventudes contribuem para o exercício da liderança ao defenderem a inclusão, a colaboração e a responsabilidade social. Ao se depararem com hierarquias

rígidas, propõem modelos mais horizontais e dinâmicos, nos quais o diálogo e a construção coletiva são pilares fundamentais. A presença dos jovens em espaços de decisão amplia a diversidade de ideias e quase sempre favorece a inovação.

A tecnologia também desempenha um papel central nessa transformação. Com a digitalização acelerada, novas formas de liderança emergem, como influenciadores digitais, empreendedores sociais e ativistas *on-line*, que mobilizam comunidades inteiras por meio da comunicação direta e transparente. O ambiente organizacional precisa se adaptar a essas novas formas de atuação, integrando ferramentas virtuais que facilitem a colaboração e ampliem o impacto social das iniciativas.

Os jovens trazem consigo valores e princípios que fortalecem a liderança e promovem transformações significativas. A autenticidade é um deles, pois as juventudes priorizam a coerência entre discurso e prática. A empatia é outro valor, pois buscam relações interpessoais saudáveis e compreendem as necessidades do próximo. A defesa da diversidade e da inclusão se reflete no compromisso com ambientes em que diferentes vozes sejam ouvidas e respeitadas. Além disso, a sustentabilidade é uma preocupação constante, incentivando soluções equilibradas entre as esferas ambiental, social e econômica.

Mais um aspecto essencial valorizado pelas juventudes é a colaboração. Para eles(as), o trabalho em equipe e a construção coletiva são indispensáveis para gerar resultados mais assertivos e eficazes. Nesse contexto, a inovação com impacto social torna-se uma prioridade: não basta apenas criar soluções, é preciso que elas gerem transformações positivas e significativas para a sociedade.

Assim como Jesus fez com os discípulos de Emaús, é fundamental estar próximo, compreender seus anseios e permitir-se ser afetado por suas dores e esperanças. Apenas dessa maneira será possível fazer com que a liderança floresça de maneira autêntica e corresponsável, construindo um futuro mais promissor para todos.

Depois de partilhar o pão e a vida, nos cabe sair depressa e anunciar

Os discípulos de Emaús, após reconhecerem Jesus no partir do pão, não permanecem parados. O coração ardente os impulsiona a voltar apressadamente a Jerusalém e anunciar o que viveram, em uma perspectiva de discípulos-missionários. O mesmo deve acontecer com os jovens: quando encontram sentido e acolhida, quando são envolvidos, valorizados e motivados, tornam-se agentes

de transformação, atuando como verdadeiros faróis de esperança em um mundo desafiador e turbulento.

O que aprendemos ao longo dessa caminhada? Que juventude e liderança não são conceitos opostos, mas complementares. Que os desafios existem, mas as oportunidades são ainda maiores. Que os jovens têm muito a contribuir, contudo, precisam ser ouvidos, incentivados e verdadeiramente integrados. Que, assim como os discípulos de Emaús, muitas vezes nós também não enxergamos o que está diante dos olhos.

A construção de redes colaborativas fortalece a liderança juvenil, permitindo que novas formas de engajamento e transformação social se consolidem. Comunidades digitais e presenciais criam espaços para troca de experiências e conhecimentos, promovendo o crescimento coletivo e o fortalecimento de iniciativas locais e globais. Exemplos de jovens lideranças podem ser encontrados em diversos movimentos sociais, ambientais e políticos, demonstrando a capacidade dessa geração de impulsionar mudanças estruturais.

No contexto global, a participação dos jovens na formulação de políticas públicas e em debates sobre sustentabilidade, direitos humanos e inovação tem se tornado cada vez mais relevante. As juventudes têm ocupado espaços decisivos em organizações internacionais, conferências climáticas e iniciativas voltadas para a inclusão social, demonstrando que sua atuação ultrapassa fronteiras e impacta o mundo como um todo.

A formação de líderes começa cedo, e as instituições educacionais desempenham um papel fundamental nesse processo. Programas que incentivem o protagonismo juvenil e desenvolvam habilidades de liderança são essenciais para preparar essa geração para os desafios da contemporaneidade. Assim como Jesus partiu o pão com os discípulos de Emaús, a educação deve ser um espaço de partilha e crescimento, no qual os jovens possam desenvolver sua identidade e potencial de protagonismo.

Os educadores e os gestores são fundamentais e desempenham um papel importante nesse processo, favorecendo ambientes saudáveis que permitem o protagonismo juvenil e a formação de líderes comprometidos com a sociedade. Como nos lembra o Papa Francisco (2019, n. 64): “os jovens são o agora de Deus”. Portanto, dedicar tempo, energia e recursos financeiros nessa formação é investir no presente e no futuro da Igreja e da sociedade.

Nosso compromisso não termina na escuta, mas se fortalece na ação. Como podemos, em nossos espaços de atuação, criar oportunidades reais para que as

juventudes assumam o protagonismo? Seja no ambiente comunitário, profissional ou educacional, que possamos ser facilitadores dessa jornada, reconhecendo que a liderança não é um título, mas uma prática diária de transformação e serviço.

Se quisermos lideranças mais humanas, inclusivas e inovadoras, precisamos investir nas juventudes. Precisamos permitir que seus corações ardam. Que suas vozes ecoem e que seus sonhos se tornem realidade. O futuro da liderança já está aqui, caminhando ao nosso lado. Resta-nos (re)conhecer sua presença e seguirmos juntos nessa jornada.

Referências

BERARDI, Franco. **Depois do futuro**. São Paulo: Ubu Editora, 2019.

CIA DE TALENTOS. **Carreira dos sonhos 2024**. Disponível em: <https://www.carreiradossomhos.com.br>. Acesso em: 6 fev. 2025.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL (CNBB). **Evangelização da juventude: desafios e perspectivas pastorais**. São Paulo: Paulinas, 2007.

DELOITTE. **2024 Gen Z and Millennial Survey: living and working with purpose in a transforming world**. Deloitte Insights, 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>. Acesso em: 5 fev. 2025.

FRANCISCO, Papa. **Mensagens e homilia** – JMJ Rio 2013. Brasília: CNBB, 2013.

FRANCISCO, Papa. **Exortação Apostólica Pós-Sinodal Christus Vivit: aos jovens e a todo o Povo de Deus**. São Paulo: Paulinas, 2019.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Evangelizadores entre os jovens: documento referencial para o Instituto Marista**. São Paulo: FTD, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Tendências globais do emprego juvenil 2023**. Genebra: OIT, 2023. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/youth-employment/lang--en/index.htm>. Acesso em: 5 fev. 2025.

UNICEF. **Projeto Infância Transformadora**. UNICEF-Gallup. 2021. Disponível em: <https://changingchildhood.unicef.org/pt/stories>. Acesso em: 6 fev. 2025.

CONSTRUIR LIDERANÇAS MARISTAS POR MEIO DO PIPELINE DE DESENVOLVIMENTO

13

Lúcia Pinto Coelho¹

Leandro Figueira Neto²

Introdução

O Instituto Marista é uma organização internacional fundada em 1817 por São Marcelino Champagnat, um padre francês, com a missão de educar crianças e jovens, especialmente os mais vulneráveis, com base em valores cristãos. Seu trabalho é centrado em três pilares: educação, solidariedade e evangelização.

No XXI Capítulo Geral, realizado em 2017, em Rio Negro, na Colômbia, uma das mensagens no tópico sobre governo destacou a importância de assumirmos uma liderança servidora e profética, que acompanha com proximidade a vida e a missão marista.

A liderança servidora é baseada no conceito de liderar pelo exemplo, com humildade e com o foco no bem-estar e no crescimento dos liderados, inspirando-se no modelo de liderança de Jesus Cristo. Já a liderança profética envolve um compromisso com a justiça social, a transformação da sociedade e o cuidado com os marginalizados, assumindo uma postura de denúncia das injustiças e propondo caminhos de mudança e inclusão. Essa abordagem busca formar líderes que sirvam com empatia, promovam a dignidade humana e ajam de acordo com valores éticos e espirituais, sempre voltados para o bem comum.

1 Gerente de Desenvolvimento da DP&C do Grupo Marista, com mais de 20 anos de experiência nessa área. Graduada em Psicologia; especialização em Counseling (Aconselhamento); Coach pelo Integrated Coaching Institute (ICI) de São Paulo; especialização em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral.

2 Diretor de Pessoas e Cultura do Grupo Marista. Graduado em Economia, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e mestrado em Administração e Estratégia pela PUCPR.

Nesse sentido, a Província Marista Brasil Centro-Sul, iluminada pelo XXII Capítulo Geral, trouxe esse desafio para todas as suas Frentes de Missão, desenhando os itinerários formativos e seus desdobramentos, de acordo com o *pipeline* de liderança (Charan, Drotter e Noel, 2011).

O modelo de desenvolvimento de liderança por *pipeline* (Charan, Drotter e Noel, 2011) identifica seis transições críticas que os líderes enfrentam ao longo de suas carreiras, cada uma exigindo novas habilidades, valores e níveis de competências. A abordagem foca preparar os líderes para cada nível de responsabilidade, desde o gerenciamento de equipes até a liderança de uma Frente de Missão.

O modelo enfatiza a adaptação contínua para evitar estagnação e garantir uma liderança eficaz. Ao seguir essas etapas, as organizações promovem uma liderança sustentável e alinhada aos desafios futuros.

Fundamentação teórica

Pipeline de liderança

O ambiente organizacional contemporâneo é caracterizado por desafios complexos que demandam líderes ágeis, resilientes e capazes de promover transformações significativas.

Para atender a essas exigências, o conceito de *pipeline* de liderança (Charan, Drotter e Noel, 2011) oferece um modelo eficaz de desenvolvimento progressivo de líderes, detalhando seis transições críticas ao longo da jornada de liderança.

O *pipeline* de liderança é uma metáfora para o crescimento de um líder desde a gestão de tarefas individuais até a liderança estratégica de organizações inteiras. Essa jornada exige que os líderes adquiram novas habilidades, adaptem comportamentos e abracem responsabilidades mais amplas. Em nossa Instituição, as transições do modelo proposto são as seguintes:

- De líder de si mesmo para líder de outros

Nessa primeira transição, um colaborador aprende a alcançar resultados por meio de sua equipe, desenvolvendo competências de delegação, comunicação e motivação. Essa etapa reflete a essência da liderança servidora de Greenleaf (2002), na qual o líder se concentra em empoderar os outros e atender às necessidades da equipe.

- De líder de outros para líder de líderes

O líder assume a responsabilidade por múltiplas equipes, agindo como mentor e *coach*. Spears (1998) enfatiza que a escuta e a empatia são essenciais para alinhar diferentes grupos a um propósito comum, fortalecendo a coesão organizacional.

- De líder de líderes para líder funcional

Essa transição exige uma visão estratégica e a habilidade de coordenar funções específicas com os objetivos gerais da organização. Segundo Eva *et al.* (2019), líderes servidores nesse nível desenvolvem conexões significativas entre departamentos para promover um impacto coletivo mais amplo.

- De líder funcional para líder de frente de missão

Ao assumir uma unidade de negócios, o líder passa a compreender profundamente as métricas financeiras e a alocação de recursos estratégicos. A liderança profética e servidora enfatiza aqui a tomada de decisões éticas que equilibram o sucesso financeiro e o impacto social (Sendjaya e Sarros, 2002).

- De líder de frente de missão para líder de Grupo

Na última transição, o líder torna-se responsável pelo alinhamento de toda a organização com sua missão e visão. Drotter (2011) enfatiza a importância da liderança transformacional nesse nível, enquanto Greenleaf (2002) destaca o papel do líder como agente de transformação social e espiritual.

Liderança profética e servidora

Essa forma de liderar inspira-se em exemplos históricos e espirituais de liderança que buscam a mudança profunda na sociedade e nas estruturas de poder, como foi o caso de líderes como Martin Luther King Jr., Mahatma Gandhi e Marcelino Champagnat.

A liderança profética envolve a capacidade de questionar o *status quo* e desafiar as normas estabelecidas em busca de um bem maior. Essa liderança caracteriza-se pela busca incessante pela justiça social, pela transformação das condições de vida das pessoas mais vulneráveis e pela promoção de uma visão de futuro mais equitativa. Greenleaf (1977) afirma que “a previsão faz parte do compromisso ético do líder e, portanto, falhar ou recusar-se a prever eventos deve ser considerado uma falta de ética”.

A liderança servidora apresenta dez características: escuta, empatia, cura, consciência, persuasão, conceituação, previsão, mordomia, compromisso com o crescimento das pessoas e construção de comunidade (Spears, 1998). Embora esse autor não utilize explicitamente o termo “liderança profética”, as ideias de denunciar injustiças sociais e inspirar mudanças em prol do bem comum estão alinhadas com os princípios da liderança servidora. Nesse sentido, a liderança profética está alinhada com a ideia de uma missão transformadora, não só no âmbito organizacional, mas também na comunidade e no mundo em geral.

Avançando no conceito de liderança servidora, Liden *et al.* (2008) propõem um modelo multidimensional, no qual identificam e mensuram diferentes aspectos dessa prática. Eles argumentam que a liderança servidora deve ser vista como um processo relacional que promove o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto da organização como um todo, criando um ambiente colaborativo e ético.

Liden *et al.* (2008) identificaram sete dimensões essenciais desse estilo de liderança: cura emocional, criação de valor para a comunidade, habilidades conceituais, empoderamento, ajuda no crescimento e sucesso dos subordinados, colocação dos seguidores em primeiro lugar e comportamento ético. Essas dimensões destacam o compromisso do líder com a promoção do crescimento individual e coletivo, fortalecendo tanto a cultura organizacional quanto o impacto positivo na comunidade.

Os autores citados compartilham a visão de que valores como solidariedade e serviço são centrais para a efetividade dessa abordagem, com um foco claro em uma liderança voltada para o bem-estar e o empoderamento dos liderados.

No contexto marista, essa liderança vai além do serviço imediato, incorporando uma vocação profética: um compromisso com a justiça social, a transformação da sociedade e o cuidado com os marginalizados. Os líderes maristas, portanto, não são apenas gestores, mas agentes de transformação, moldados pela visão de um mundo mais justo e inclusivo.

O líder marista não só assume responsabilidades dentro da organização, como também se compromete com a transformação das comunidades em que está inserido. Ele, portanto, deve ser empático e compassivo, com um forte foco na inclusão social e na promoção do bem-estar coletivo, visando ao bem comum, como destacam Sendjaya e Sarros (2002).

Sendjaya e Sarros (2002) argumentam que a liderança servidora vai além das técnicas tradicionais de gestão, propondo uma abordagem fundamentada em valores éticos profundos. Eles enfatizam que líderes eficazes devem priorizar o bem-estar e o desenvolvimento dos seus liderados, adotando uma visão de liderança como serviço.

Essa perspectiva implica uma mudança de foco, de uma liderança orientada por interesses pessoais ou corporativos para uma prática voltada para o empoderamento dos outros, com base em princípios de altruísmo, compaixão e integridade.

O líder servidor deve ser visto como um facilitador do crescimento humano, cultivando um ambiente de confiança e respeito, que contribui tanto para o sucesso organizacional quanto para o bem-estar coletivo (Sendjaya e Sarros, 2002).

Para os maristas, essa abordagem assegura que os líderes não apenas atendam às demandas do presente, mas também se comprometam com a transformação da sociedade de maneira sustentável e solidária.

Convergência entre os modelos

Quando integrado ao modelo de liderança profética e servidora marista, o *pipeline* de liderança pode oferecer uma estrutura poderosa para formar líderes que equilibram competências organizacionais com valores éticos e espirituais.

O *pipeline* de liderança, desenvolvido por Charan, Drotter e Noel (2011), organiza o desenvolvimento de líderes em uma série de transições que demandam habilidades específicas e uma nova compreensão das responsabilidades à medida que um líder avança em sua carreira. Em contrapartida, o modelo de liderança marista prioriza a transformação pessoal do líder, fundamentada em valores humanistas e espirituais.

A convergência entre esses modelos permite alinhar estratégias institucionais ao desenvolvimento de lideranças em diferentes níveis. Além disso, reforça a importância de cada líder em seu contexto de atuação: enquanto líderes de grandes empreendimentos podem influenciar governos e a sociedade civil, líderes em estágios iniciais podem transformar suas comunidades mais próximas.

Ambos os modelos concebem o desenvolvimento de liderança como um processo em etapas. O *pipeline* de liderança descreve seis transições fundamentais que exigem novas competências e uma visão mais ampla. O modelo marista, por sua vez, enfoca o desenvolvimento progressivo do líder com base em valores éticos e espirituais, como empatia, serviço e justiça.

O *pipeline* de liderança enfatiza o aprimoramento de habilidades técnicas, como delegação, gestão de recursos e pensamento estratégico. Já o modelo marista concentra-se na formação ética e espiritual, medindo o sucesso não apenas pelo desempenho organizacional, mas pelo impacto positivo do líder na vida dos outros e na sociedade.

Desenvolvimento da liderança marista com base no *pipeline* de liderança

A integração do *pipeline* de liderança proposto por Charan, Drotter e Noel (2011) com os princípios da liderança servidora profética cria um modelo que prepara os líderes para diferentes níveis de responsabilidade, ao mesmo tempo que os orienta a adotar uma postura ética e compassiva.

O *pipeline* foca no desenvolvimento progressivo de habilidades e competências, enquanto a liderança servidora profética adiciona uma dimensão transformadora, que busca alinhar as metas organizacionais com o compromisso com a justiça social e o bem comum.

Ao adotar uma abordagem integrada entre esses modelos, as organizações podem desenvolver líderes que, além de serem eficazes estrategicamente, também estejam comprometidos com valores humanísticos. Eles são líderes capazes de guiar suas organizações para o sucesso sustentável, ao mesmo tempo que promovem mudanças sociais, criando um impacto positivo nas comunidades e no mundo.

Essa abordagem holística, portanto, não apenas forma líderes competentes, mas também transformadores, que equilibram a eficiência estratégica com o compromisso ético, conduzindo organizações rumo a um futuro mais solidário e sustentável.

No contexto marista, o desenvolvimento de líderes é um processo estratégico e alinhado às suas frentes de missão. Para implementar um plano de desenvolvimento de liderança profética e servidora, é fundamental integrar os princípios do modelo de liderança marista com as fases do *pipeline* de liderança, garantindo uma formação consistente e inspiradora para líderes em todos os níveis.

Em nossa instituição, essas passagens foram adaptadas ao momento organizacional e às necessidades de desenvolvimento de nossas lideranças, considerando que, para cada passagem ou transição, é necessário desenvolver diferentes habilidades, adequação do tempo e valores específicos. A cada transição a atuação é mais sistêmica, menos estruturada e mais intuitiva.

■ Fase 1: O líder de si

Realização de tarefas específicas com alto desempenho, qualidade e confiabilidade.

Habilidades: apresenta domínio técnico; é referência naquilo que faz.

Adequação do tempo: tem domínio de sua própria agenda e prazos de entrega.

Valores: alcança resultado por meio de seu trabalho pessoal e domínio técnico e é reconhecido por isso.

- Fase 2: Do líder de si para o líder de pessoas

Gestão direta de pessoas e tarefas especializadas.

Habilidades: sabe delegar (atribuir tarefas); faz gestão de pessoas (comunicação, *feedback*) e gestão de conflitos. Especialmente para o líder de líderes, atua como *coach*, focando no desenvolvimento de sua equipe, atribuindo autonomia e responsabilização.

Adequação do tempo: está disponível, especialmente para sua equipe. Suas prioridades são o direcionamento e o acompanhamento do time, e não mais a execução de tarefas. Apresenta disposição para atender pares e gestores.

Valores: a entrega não está mais em suas mãos. Obtém resultado por meio de outras pessoas, de sua capacidade de envolver, motivar e acompanhar seu time.

- Fase 3: Do líder de pessoas para o líder de frente de missão

Gestão funcional de múltiplas tarefas e olhar para o negócio.

Habilidades: apresenta capacidade de vinculação da estratégia da unidade com a estratégia da frente de missão. Leva as pessoas a compreender essa estratégia e dar significado a ela.

Adequação do tempo: dedica-se a reuniões com as áreas corporativas, articulação com pares, delegação de tarefas funcionais.

Valores: tem confiança na equipe, incentiva a colaboração, tem visão de dono.

- Fase 4: Do líder de unidade para o líder de frente de missão

Autonomia, gestão de negócios, visão estratégica.

Habilidades: promove a sustentabilidade financeira e cultural do negócio e a integração de todas as partes; sabe fazer perguntas; estabelece alianças estratégicas.

Adequação do tempo: reserva tempo para escuta, análise e reflexão de cenários internos e externos à organização.

Valores: atua em cenários complexos; valoriza todas as áreas, incluindo as que estão fora de sua *expertise*. Sabe que não sabe tudo.

- Fase 5: Do líder de frente de missão para o líder de Grupo Estratégia, gestão de empreendimentos.

Habilidades: inspira e motiva a todos; tem senso de propósito; preocupa-se com o mapeamento e o desenvolvimento de sucessores.

Adequação do tempo: mescla a busca de resultados de curto e longo prazos.

Valores: valoriza o sucesso do negócio e de outras pessoas. Atua visando à perenidade da missão, sem a satisfação imediata do sucesso.

Conclusão

Essas passagens não se dão de maneira estanque e estão permanentemente suportadas pela cultura, missão e valores maristas, além de se ancorarem em outros sistemas de gestão e desenvolvimento de lideranças como:

Avaliação por competências: considera o nível de contribuição e impacto de cada *pipeline*;

Portfólio de formações: com base na estratégia da frente de missão e nas competências de cada passagem;

PDI (Plano de desenvolvimento individual): focado na posição atual e em posições de maior complexidade, visando à sucessão;

Plano de sucessão: focado no desenvolvimento do banco de talentos mapeados como potenciais sucessores de posições-chave para a organização.

A convergência entre os modelos de liderança profética e servidora marista e o *pipeline* de liderança de Ram Charan (2011) é não apenas possível, mas também altamente relevante. A liderança profética e servidora marista, com seu foco em valores humanos, ética e serviço à comunidade, complementa perfeitamente o *pipeline* de liderança, que enfatiza a eficácia operacional, a execução estratégica e o desenvolvimento contínuo de líderes.

Essa integração pode resultar em líderes mais completos e equilibrados, capazes de alinhar a visão estratégica com um profundo compromisso com o bem-estar das pessoas e da sociedade. Além disso, a combinação dessas abordagens pode promover um ambiente organizacional mais sustentável e resiliente, em que a inovação e a responsabilidade social caminham lado a lado.

Portanto, a convergência desses modelos não só é viável, mas também essencial para formar líderes que possam enfrentar os desafios complexos do

mundo contemporâneo, mantendo um equilíbrio entre resultados tangíveis e valores intangíveis.

O desenvolvimento de um plano de liderança profética e servidora exige a integração do *pipeline* de liderança com os princípios maristas. Esse processo forma líderes capazes de inspirar, servir e transformar, promovendo não apenas o sucesso organizacional, mas também o desenvolvimento humano integral e a edificação de uma sociedade mais justa e fraterna.

Referências

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **The leadership pipeline**: how to build the leadership powered company. 2. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.

EVA, N.; ROBIN, M.; SENDJAYA, S.; VAN DIERENDONCK, D.; LIDEN, R. C. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111-132, fev. 2019.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah: Paulist Press, 1977.

LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H., & HENDERSON, D. Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 161-177, abr. 2008.

SENDJAYA, S.; SARROS, J. C. Servant leadership: its origin, development, and application in organizations. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 2, p. 57-64, set. 2002.

SPEARS, L. C. (Ed.). **Insights on leadership**: service, stewardship, spirit, and servant-leadership. Hoboken: Wiley, 1998.

ABRAÇAR A INCOMPLETUDE: A JORNADA TRANSFORMADORA NAS RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E ESPIRITUALIDADE

Angelo Alberto Diniz Ricordi¹

*[...] o real não está na saída nem na chegada:
ele dispõe para a gente é no meio da travessia.
(João Guimarães Rosa)*

Vivemos um tempo em que a crença nas opiniões tomou o lugar da reflexão ponderada e moderada. As convicções são construídas pela manhã e já não se sustentam ao final do dia. Pouco importa. O importante é ter uma opinião, compartilhar uma “verdade” e posicionar-se sobre tudo, inclusive sobre aquilo que, na maior parte do tempo, desconhecemos. Sobram-nos convicções e faltam-nos perguntas.

Essa atitude radical espalha-se por todos os saberes e competências, da política à religião, influenciando nossa forma de ver o mundo e de nos posicionarmos diante dele. Neste ensaio, refletiremos sobre a importância da atitude de busca e travessia para nos tornarmos aquilo que verdadeiramente somos chamados a ser. Diante desse cenário, a ideia central aqui é fornecer uma alternativa a essa maneira enviesada de perceber a realidade.

Creio que espiritualidade e liderança convergem em um aspecto essencial: ambas podem ser descritas como uma **jornada**, uma **busca** e uma **travessia**. Liderança e espiritualidade estão interligadas pela busca de sentido, tanto em nível pessoal quanto comunitário, e pela construção de um mundo melhor.

1 Especialista em Identidade, Missão e Vocação da Organização Religiosa da PMBCS. Coordenador da Equipe de Espiritualidade da Região América Sul. Membro pesquisador da Cátedra Irmão Francisco Rivat de Estudos Maristas da PUCPR. Licenciado em Filosofia. Especialista em Carisma e Princípios Educativos Maristas. Mestre e Doutor em Teologia pela PUCPR.

Por que frisar o elemento da busca? Porque o coração humano é insaciável. Uma experiência universal de imenso desejo impulsiona a aventura humana em todos os campos (Jonson, 2024, p. 37). No caminho de quem decide aventurar-se nessa jornada, um elemento central é a humildade. Ela nos é necessária por dois motivos:

I. A realidade em que estamos inseridos é um **mistério** que transcende nossa própria compreensão. No entanto, a palavra “mistério” não deve ser entendida apenas como limitação, mas também como grandeza, plenitude e, sobretudo, como algo que nos envolve e no qual estamos imersos.

II. Nenhuma resposta a essa busca é **definitiva**, por mais importante e significativa que seja. Ainda assim, ela é necessária, quando subordinada às **perguntas redentoras**, pois nos orienta dentro da própria dimensão da busca. Se recorrermos a uma linguagem bíblica, a busca pelas respostas nos coloca sempre em atitude de êxodo, de saída para o desconhecido.

Neste ensaio, buscaremos desenvolver a hipótese de que existe uma dimensão fundamental da vida em que **as respostas não são o principal objetivo**, nem para a liderança, nem para aqueles que buscam desenvolver sua espiritualidade. Mais do que respostas, a relação profunda entre alguém que busca ser um bom líder e, ao mesmo tempo, uma pessoa espiritual está na atenção às perguntas fundamentais da vida.

Como teólogo, alguém que tem por objeto de pesquisa o mistério último ao qual chamamos Deus, percebo, ao longo da minha vida, que a fé, elemento central na existência humana, não se baseia em certezas irrefutáveis e estáticas, mas em uma busca constante, em uma atitude existencial de peregrinação, de caminhar em direção ao sentido e à plenitude da vida. Algumas vezes, há mais confiança no caminho a ser trilhado; outras, surge a dúvida sobre se a direção escolhida é realmente a correta. O cardeal José Tolentino de Mendonça fala de algo relacionado a essa disciplina, mas que poderia, da mesma maneira, ser postulado na formação de novos líderes:

A teologia mais útil é aquela tecida por perguntas. Uma teologia sobressaltada, revirada, esvaziada, ampliada, qualificada, iluminada pela força das perguntas que acolhe. A teologia não deve atravessar o tempo distribuindo respostas. A teologia é chamada a escutar a pergunta de cada tempo, de cada pessoa. É chamada a ampliá-la até o infinito. (Mendonça, 2017, p.14)

Correlacionada diretamente com o exercício da liderança, a reflexão do cardeal Tolentino nos conduz à pergunta crucial que deveria marcar o autodesenvolvimento

de um líder: **por que eu quero ser líder?** Ou, formulada de outra maneira: **por que você está liderando?**

Pensadores que são referência na formação de um novo paradigma de liderança destacam a importância desse caminho a ser trilhado. Jaworski (2019), em **Sincronicidade**, revela a importância da jornada interior como a busca por comprometimento e entrega, que vão além do mero fazer. Blanchard (2019), em **Liderança de alto nível**, desenvolve a ideia da liderança servidora como uma decisão que vem do coração. Schein (2018; 2022), nas obras **Liderança sem ego** e **Liderança humilde**, resgata uma virtude da tradição cristã e a apresenta como pressuposto para uma liderança transformadora. Por fim, Mackey (2021), em **Liderança consciente**, aborda o alinhamento do propósito pessoal com um propósito maior de transformação do mundo. Nessa perspectiva, consciência torna-se sinônimo de integridade e autenticidade.

Para ser fiel ao núcleo central da ideia que defendo – de que a busca é essencial no diálogo entre liderança e espiritualidade –, vamos percorrer três características que considero importantes para essa jornada. Em primeiro lugar, a necessidade do **autoconhecimento**. Utilizarei aqui a metáfora bíblica da luta de Jacó com o anjo (Gn 32,24-32): conhecer-se não é tarefa fácil; é uma luta diária e constante. O segundo passo nesta jornada é o **silêncio**. Só podemos estar atentos às verdadeiras perguntas se, de fato, silenciarmos. O silêncio é o espaço por excelência da escuta. O terceiro e último aspecto a ser trabalhado é a **simplicidade**, um valor essencial no exercício da liderança profética e servidora dentro da perspectiva marista. A simplicidade está diretamente relacionada à integridade e à autenticidade, características amplamente destacadas em livros e formações voltados ao desenvolvimento de novos líderes.

Uma metáfora da busca pelo autoconhecimento: a luta de Jacó com o anjo

O exercício da liderança começa com um pressuposto fundamental: a capacidade de autoliderança. Só pode liderar os outros quem está apto a liderar a si mesmo (Grün, 2014, p. 22). Pode parecer uma afirmação óbvia, mas constitui o cerne da verdadeira liderança. Para isso, é necessário conhecer-se. Trata-se de uma jornada ao centro mais íntimo de cada pessoa. Na tradição judaico-cristã, esse lugar é designado pelo **coração**, o espaço onde nossas verdadeiras intenções são geradas, onde residem a subjetividade, a autenticidade e o desejo.

Em especial, os profetas bíblicos são especialistas em discernir as verdadeiras motivações que estão além do superficial: “O homem vê as aparências, mas o Senhor olha o coração” (1Sm 16,7); “Ele procura falar-nos ao coração” (Os 2,16); “E nele gravar sua Lei” (Jr 31,33). Em última análise, Deus deseja conceder-nos um **coração novo** (Ez 36,26).

O texto bíblico que relata a luta de Jacó com o anjo pode ser lido a partir desse grande esforço ao qual somos chamados na busca pelo verdadeiro centro do nosso ser. Jacó era irmão gêmeo de Esaú, ambos filhos de Isaque, descendente do patriarca Abraão. Na tradição bíblica, a bênção especial do pai (também chamada de progenitura) era reservada ao filho mais velho. Como Jacó nasceu depois de Esaú, essa bênção não lhe cabia. No entanto, a narrativa bíblica descreve como, com astúcia e a ajuda de sua mãe, ele se passa por Esaú e engana seu pai idoso e quase cego, obtendo assim a bênção.

Após alcançar o que desejava, Jacó retira-se da casa paterna e passa um período peregrinando até estabelecer sua família em terra estrangeira. Com a morte de seu pai, Esaú decide matar o irmão. Jacó, então, foge para o deserto e é nesse contexto que se insere a narrativa de sua luta com o anjo.

Jacó ficou sozinho. Veio um homem e lutou com ele até o romper do dia. Vendo que não podia vencê-lo, feriu-o na articulação da coxa e a articulação da coxa de Jacó se deslocou enquanto lutava com ele. E disse-lhe: Deixa-me ir, porque já surge a aurora. Jacó respondeu: Não te deixarei ir enquanto não me abençoares. O anjo perguntou-lhe: Como é o teu nome? Jacó! Ele prosseguiu: Já não te chamarás Jacó, mas Israel, porque foste forte contra Deus, e o serás também contra os homens. Jacó perguntou-lhe: Rogo-te que me digas o teu nome. Mas o anjo respondeu: Por que me perguntas o meu nome? E ali mesmo o abençoou. (Gn 32,24-32)

O narrador enfatiza a condição essencial de Jacó: **ele está só**. A principal luta que Jacó enfrenta acontece em um momento de solidão. Sem seus servos, despojado de seus bens e terras, ele se encontra diante de si mesmo. Quando tudo o que o ser humano **tem** lhe é retirado, sobra-lhe apenas o que verdadeiramente possui: sua inteireza, sua subjetividade. É isso que conta no final da jornada. Não são as coisas que acumulamos, os títulos que obtivemos ou os trabalhos que realizamos, mas a maneira como os realizamos. O sentido que imprimimos, a forma como nos relacionamos com os outros nesse processo.

Outro elemento importante: **é noite**. Mais do que um simples indicativo temporal, a escuridão simboliza uma experiência de radical vulnerabilidade vivida

pelo personagem. O texto é abrupto: “Um homem veio e lutou com Jacó até o amanhecer”. Jacó não recua. O homem percebe que não consegue vencê-lo e, então, fere-o na coxa. Mesmo machucado, Jacó exige sua bênção como condição para encerrar a luta. Com a bênção, ele recebe um novo nome: **Israel**, “pois lutaste com Deus e prevaleceste”.

Na tradição bíblica, somente Deus pode mudar o nome de uma pessoa. E, sempre que isso acontece, aquele que recebe um novo nome também recebe uma nova missão, um propósito. À primeira vista, Jacó parece sair vitorioso da batalha. No entanto, ao analisarmos o texto com mais atenção, percebemos que sua vitória tem um custo: **Jacó é um vencedor ferido**. A partir desse momento, ele carregará em seu próprio corpo as marcas da luta travada.

A luta de Jacó com o anjo é uma poderosa metáfora da batalha que cada ser humano é chamado a enfrentar consigo mesmo. Conhecer-se pressupõe aceitar a noite, ou seja, reconhecer que não temos plena visão de nós mesmos nem da realidade que nos cerca. Essa batalha nunca é vencida por completo. A ferida de Jacó representa a tomada de consciência de suas vulnerabilidades. Sua redenção deixa marcas, mas, em vez de paralisá-lo, elas o ajudam a caminhar com mais coragem e discernimento. Não por acaso, após essa experiência, ele e seu irmão Esaú finalmente se reconciliam.

Creio que essa metáfora ilustra bem a jornada e a travessia que todos os homens e mulheres são chamados a percorrer: um caminho de **tomada de consciência e pacificação**. Trata-se, essencialmente, de um processo de autoliderança que começa pela autopercepção. Para isso, a espiritualidade apresenta-se como um meio privilegiado para todos aqueles que desejam ser líderes. Nesse processo, ninguém caminha sozinho. Na tradição cristã, o líder sempre é designado após um período de preparação. Ou seja, antes de liderar alguém, ele primeiro é liderado (Grün, 2014).

No mundo empresarial, tentamos traduzir essa prática por meio do recurso de **mentoria**. Inspirada na mitologia grega, a palavra tem origem em **Mentor**, personagem da **Odisseia**, obra atribuída a Homero. Na busca épica de Telêmaco por seu pai, Ulisses, Mentor assume o papel de guia, conselheiro e inspiração, ajudando-o a seguir em direção ao seu objetivo. Assim, o mentor é alguém que aconselha, inspira e orienta. Ao longo de nossas vidas, todos nós precisamos de pessoas especiais que nos auxiliem em diferentes aspectos de nossa jornada (Ronsoni, 2018, p. 21).

No livro **Vozes maristas**, o irmão Ken McDonald correlaciona a jornada do autoconhecimento com o desenvolvimento da **autoconsciência**: a capacidade de olhar para dentro de si, discernir e refletir profundamente sobre as emoções, valores e comportamentos que moldam a maneira como lideramos (McDonald, 2022, p. 117). Esse processo, assim como a metáfora da luta de Jacó com o anjo, pressupõe **movimento e deslocamento**. Não se trata de algo estático, mas de uma jornada sem fim. Nela, **o tempo é superior ao espaço** – ou seja, mais importante do que alcançar um lugar ou obter resultados é a riqueza das experiências que acumulamos ao longo do caminho.

Não se trata de um caminho intimista nem se reduz a uma reflexão meramente pessoal; exige o contato com outras pessoas. O essencial é valorizar as relações. Para isso, é necessário aguçar a vontade de aprender, ouvir os outros e discernir as percepções que eles têm sobre nós. Portanto, essa jornada vai além do simples desejo de obter reconhecimento; trata-se de compreender a si mesmo e a maneira como exercemos nossa liderança (McDonald, 2022, p. 118).

Coragem de parar: a necessidade do silêncio

No mundo da gestão, a agilidade é uma competência altamente desejada e buscada por todas as organizações. De fato, ela se mostra essencial. Por isso, torna-se tão difícil justificar momentos de pausa e reflexão, especialmente quando a rapidez dos acontecimentos exige respostas cada vez mais imediatas e assertivas por parte dos líderes e das instituições. No entanto, o caminho para uma liderança autêntica exige, de tempos em tempos, a **coragem de parar e silenciar**.

O silêncio e a meditação desempenham um papel humanizador em nossas vidas. O autoconhecimento requer concentração e exige atenção à necessidade de estar bem consigo mesmo. Isso só é alcançado na esfera do ser:

A meditação nos concentra, nos devolve à casa, nos ensina a conviver com nosso ser. Sem essa convivência com si mesmo, sem esse estar centrado no que realmente somos, acho muito difícil, para não dizer impossível, uma vida que possa ser considerada humana e digna. (d’Ors, 2019, p. 17)

Na tradição judaico-cristã e em outras tradições como o budismo, a oração e a meditação não são compreendidas como uma fuga do mundo. Pelo contrário, a verdadeira oração nos conduz a um estado de atenção e lucidez. Fechamos os olhos não para ignorar a realidade, mas para despertar do torpor de uma vida superficial e sem propósito. O irmão Emili Turú, recorrendo ao poeta Antony de Mello,

sintetizou essa ideia com precisão: “A grande tragédia da vida não é tanto o que sofremos, mas o que perdemos. Os seres humanos nascem adormecidos, vivem adormecidos e morrem adormecidos. E isso é justamente o que pretende a espiritualidade: despertar” (Turú, 2017, p. 292).

A profecia é uma característica dos homens e mulheres despertos – aqueles que permanecem atentos aos desafios do seu tempo, mas que também anunciam uma realidade que está por vir e que, de alguma forma, já experimentaram em suas próprias vidas. Essa é a experiência dos profetas. O que todos eles têm em comum? Uma vivência profunda de interioridade. O grande teólogo Romano Guardini, ao refletir sobre a interioridade, escreveu:

Deveríamos possuir um centro vital que dominasse a diversidade da nossa existência, um ponto de onde partissem e no qual convergissem todas as nossas atividades; um princípio ordenador que distinguisse o importante do supérfluo e os fins dos meios, hierarquizando assim as nossas diversas vivências. (Guardini, 2018, p. 29)

O que Guardini reflete sobre o caminho espiritual é, em sua essência, a busca de um caminho verdadeiramente humano. O silêncio e a oração ou meditação cumprem essa tarefa primordial, que está intimamente relacionada ao autoconhecimento: descobrir o centro vital que nos ajuda a superar a dispersão e a desintegração em meio a atividades exaustivas. Esse é o espaço por excelência do discernimento. E, com base nessas experiências, surgem importantes perguntas: Como tomar uma decisão? Como distinguir o que é essencial daquilo que é supérfluo? O caminho passa, inevitavelmente, pelo silêncio e pela reflexão.

Dante Gallian, na obra **É próprio do humano**, descreve a reflexão como um movimento de curvar-se sobre si mesmo, voltar o espírito e o intelecto para dentro, permitindo que tanto os conteúdos que vêm de fora, por meio dos sentidos, quanto aqueles que emergem das profundezas do coração se reflitam na mente, para que a razão os pondere e julgue. Em última análise, é um movimento que nasce do coração. Quando o coração, afetado por esse movimento, convoca o espírito ao discernimento – isto é, a extrair a essência –, o ser humano decide e age (Gallian, 2022, p. 119).

O Instituto dos Irmãos Maristas, ao refletir sobre a necessidade de uma **espiritualidade do coração**, enfatiza a redescoberta da dimensão da interioridade, que nos torna capazes de perceber a presença de Deus no cotidiano, no ordinário da vida. Trata-se de uma espiritualidade que nos enche de alegria, nos

torna inclusivos, mas, acima de tudo, nos ajuda a viver plenamente em um mundo cada vez mais fragmentado.

Por que o silêncio é necessário? Por que a oração e a meditação, independentemente da crença, são fundamentais? “*Quanto mais se pensa, mais se deve meditar: essa é a regra*. Porque quanto mais enchemos a cabeça de palavras, maior é a necessidade de esvaziá-la para deixá-la limpa de novo” (D’Ors, 2019, p. 41). O silêncio nos ajuda a vencer o egocentrismo e a indiferença; liberta-nos do torpor que nos impede de enxergar os “invisíveis” da sociedade. Para os Maristas de Champagnat, ele auxilia líderes e liderados a perseguir a razão mais profunda da existência da instituição e o propósito que a sustenta.

Uma espiritualidade vivida nas relações: a busca pela simplicidade na liderança

O autoconhecimento e o silêncio nos permitem compreender que, ao buscarmos a ligação entre liderança e espiritualidade, nos referimos a um estado de ser e não a um estado de fazer. É nesse ponto que gostaria de refletir sobre o conceito de **simplicidade**, um marco essencial da espiritualidade marista. No livro **Experiência de travessia**, o irmão Michael Green, ao descrever a simplicidade, faz uma conexão direta com a integridade (Green, 2021, p. 110). Com base na personalidade e no caráter do padre Champagnat, os primeiros irmãos internalizaram a importância de relações autênticas, marcadas pela sinceridade e pelo trato amável e franco. Aos poucos, esse valor passou a ser percebido para além de um único indivíduo, consolidando-se como uma cultura dentro da instituição.

Além do contexto marista, a simplicidade pode ser entendida como o resultado alcançado pela autoconsistência entre valores internos e externos. O centro, onde forjamos as verdadeiras decisões, é constituído com base no relacionamento entre os valores que trazemos, os sonhos que temos e as convicções que moldam a maneira como nos comportamos no mundo. Nesse sentido, reforçando a ideia central de busca, questionamento e abertura que marca a intencionalidade deste ensaio, para vivermos uma espiritualidade da simplicidade, poderíamos nos perguntar: A maneira como atuo no mundo é coerente com o que eu acredito? É verdadeira? Existe integração entre palavra e ato, entre valores e vontade? (Mackey, 2021, p. 58).

A simplicidade, como valor espiritual, é construída por meio de atitudes que fortalecem o autoconhecimento e a forma de melhor nos relacionarmos com as pessoas. Nesse contexto, gostaria de destacar o valor da humildade. Autores como Edgar e Peter Schein enfatizam a importância da liderança humilde, sem

ego (2022; 2018), para a construção de equipes coesas e altamente direcionadas ao propósito. Na verdadeira liderança, a humildade desempenha um papel fundamental no engajamento das pessoas.

A humildade nos ajuda a entender que o poder não deve ser encarado como algo negativo no exercício da liderança. Jesus, nos evangelhos, especialmente na parábola dos talentos (Mt 25,14-30), nos recorda que a vida, os dons e as habilidades que possuímos são emprestados a nós para gerar frutos. “Pessoas humildes não negam seu poder, apenas reconhecem que este passa por elas, mas não lhes pertence” (Blanchard, 2019, p. 307). Bons líderes compreendem que tudo o que temos nos é **emprestado**. Relacionamentos, posses e posição são empréstimos feitos por todos os que têm interesses investidos na organização. Nesse sentido, bons líderes chegam à conclusão de que o seu papel é cuidar de todos os que cruzam o seu caminho (Blanchard, 2019, p. 304).

Essa perspectiva reforça a importância das **relações**. Liderança e espiritualidade não são avaliadas pelas formações e títulos que possuímos, mas pela experiência, pela maneira como nos relacionamos com as pessoas e pelo cuidado que dedicamos a elas. Na tradição marista, falamos do “jeito de Maria”. A relação é sempre reveladora do núcleo central no qual estamos alicerçados. A simplicidade manifesta-se, em última análise, pelo nosso caráter. O caráter determina quem somos e o que verdadeiramente enxergamos. E aquilo que vemos, por sua vez, determina o que fazemos. Talento é dom, mas caráter é uma escolha (Maxwell, 2015, p. 18).

A mentoria e as diversas formações conseguem comunicar a missão, a visão e a cultura da Instituição. Do ponto de vista pessoal, o conhecimento e a especialização oferecem um portfólio de possibilidades de leitura do mundo e qualificam as próprias relações. Contudo, há uma dimensão que não pode ser alcançada sem uma escolha pessoal; a essa dimensão damos o nome de **coração**. Espiritualidade e liderança requerem uma **coragem** que é gestada no coração de cada homem e mulher que decidem o que pretendem fazer com a própria vida. A teologia dá a isso o nome de opção fundamental. Trata-se de uma escolha consciente e coerente, à qual somos chamados a fazer.

Creio que tudo isso nos conecta com a intuição original do pensador Robert Greenleaf (2022, p. 27): “ser um líder é, antes de tudo, uma escolha motivada por um desejo de servir”. No final das contas, “**é uma decisão que vem do coração**”. É uma questão de caráter e intenção de liderança. Por que você está liderando? Para servir ou ser servido? Responder a essa pergunta de forma honesta é fundamental” (Blanchard, 2019, p. 303). Quando agimos motivados pela verdade, a integridade revela sua face autêntica.

[...] o semblante indefeso da consistência simples. Uma pessoa autêntica não simplesmente atua para a multidão, com medo do que as pessoas pensam e do que dirão. Elas não fazem uma curadoria infinita da própria imagem. Livres de intenções ocultas, elas exalam uma transparência refrescante. (Mackey, 2021, p. 58)

Na tradição marista, essas fortes intuições, hoje aceitas por importantes escolas na formação de uma nova mentalidade no exercício da liderança, já estavam presentes na cultura acumulada em mais de dois séculos pelo padre Champagnat e os primeiros irmãos. Segundo o irmão Jean-Baptiste Furet (1868), o símbolo escolhido por Marcelino para descrever a espiritualidade marista foram **três violetas**, pequenas flores que nascem nos campos da região de Lyon, na França. Para quem não está atento, é possível caminhar por elas sem percebê-las. Contudo, há um elemento que as distingue, para além de sua efêmera beleza: elas exalam um perfume discreto, porém marcante.

O “jeito marista”, ou seja, a essência do que Marcelino pretendia comunicar aos irmãos sobre a espiritualidade que deveria marcar a comunidade que ele estava iniciando, são três virtudes marianas: **humildade, simplicidade e modéstia**. Neste ensaio, vimos que a humildade é o cimento que sustenta as relações, a simplicidade se traduz pela forma autêntica de nos relacionarmos, e a modéstia, por sua vez, pode parecer uma virtude um tanto fora de moda ou difícil de correlacionar, tanto com a espiritualidade quanto com a liderança. No entanto, seu significado mais profundo tem uma forte correlação com as outras duas atitudes já refletidas.

A modéstia está diretamente relacionada ao **olhar**. Refere-se à forma como nos vemos, como enxergamos as outras pessoas e o mundo ao nosso redor. Os mestres da espiritualidade recomendavam um cuidado especial com o olhar, talvez por entenderem que ele é uma janela para a alma. Creio que podemos pensar nessa virtude partindo de duas perspectivas: a pessoal, que diz respeito à forma como nos vemos, e a interpessoal, que se refere à maneira como enxergamos o nosso semelhante e como somos vistos por eles.

Do ponto de vista pessoal, a modéstia conecta-se à dimensão da incompletude, à qual chegamos pelo autoconhecimento e pelos momentos que dedicamos ao silêncio e à oração, por meio de uma autêntica constatação: **eu não me basto**. Às vezes, em função das responsabilidades que somos chamados a desempenhar, as pessoas podem construir uma imagem idealizada de nossos conhecimentos e valores. Quando o encanto com essa imagem toma o lugar da nossa própria subjetividade, corremos o risco de nos transformar em ídolos. Na Bíblia, os ídolos são imagens de deuses feitas por mãos humanas, mas que, em sua essência, são ocas por dentro. O cultivo da modéstia nos salva dessa armadilha.

Desde uma perspectiva interpessoal, a modéstia nos ajuda a desenvolver uma forma mais qualificada de perceber como enxergamos e como somos enxergados pelas pessoas. Nesse processo, pode ser útil o conselho do Papa Francisco: “Não esqueçamos que apenas numa ocasião é lícito olhar uma pessoa de cima para baixo: só para a ajudar a levantar-se. É a única ocasião em que é lícito olhar uma pessoa de cima para baixo” (Francisco, 2023). Ao reconhecer que não me basto, que sou vulnerável e, por isso, humano, desenvolvo um olhar mais sensível e consciente da complexidade do meu semelhante.

Humildade, simplicidade e modéstia são virtudes que se mostram atuais, relevantes e necessárias para quem deseja se desenvolver espiritualmente e, acima de tudo, para quem aspira a ser um bom líder. Se pensarmos na jornada ou travessia que somos chamados a trilhar, nessa atitude itinerante de busca, eu diria que essas três virtudes poderiam ser entendidas como marcos do caminho. Juntas, elas nos ajudam a consolidar o jeito marista de ser e atuar. No fundo, o caminho para a espiritualidade e liderança é um caminho de relações. Estar atentos à forma como nos relacionamos e refletir profundamente sobre nossas reais motivações é um exercício primordial na vida de cada ser humano.

Vislumbrando o caminho ainda a ser trilhado

Por meio do caminho percorrido até aqui, alguns leitores podem se perguntar: afinal, o que é espiritualidade e como ela se relaciona diretamente à liderança? Na tradição judaico-cristã, a palavra “espírito”, que está na origem do termo espiritualidade, designa o sopro vital que anima cada ser vivo. Para os cristãos, acreditamos que somos sustentados por esse sopro que vem de Deus. Em última análise, **espiritualidade é vida** – vida doada, recebida, não por mérito ou capacidade, mas por um ato de amor e generosidade da parte de Deus.

O fato de sermos agraciados por esse princípio vital não nos torna seus possuidores. Por isso, há a necessidade de conhecer-se, de fazer silêncio e viver coerentemente com essa dádiva recebida. A vida que recebemos é como um empréstimo. Da mesma forma, a autorização que conquistamos para liderar também é um empréstimo. Quando reconhecemos e estamos cientes dessa provisoriedade, tornamo-nos pessoas mais humildes, entendendo que as perguntas e a busca são mais importantes que as respostas contingenciais que podemos oferecer.

Espiritualidade e liderança são construídas por meio da escolha fundamental de servir à vida. Bons líderes podem se beneficiar da espiritualidade quando permitem que a vida flua por seu intermédio. A provisoriedade das respostas e a

abertura às perguntas redentoras possibilitam uma mudança radical de mentalidade. Aceitamos que nada é fixo, seja no mundo, seja nas organizações; tudo está em constante mudança. Descobrimos que o mundo não é feito de coisas, mas de relacionamentos. E disso resulta um desejo constante de aprender, sem nunca imaginar que estamos prontos ou completos.

O equilíbrio buscado pelo caminho da espiritualidade nos ajuda a exercer uma liderança em que nosso estado de comprometimento e entrega entra em um processo de sincronicidade com um todo maior (Jaworski, 2019). Sentimos que o nosso trabalho está interligado com a vida de todos. E, em última análise, nossas decisões, por menores que sejam, podem impactar positiva ou negativamente a vida das pessoas e a construção de um mundo melhor.

Comecei este ensaio enfatizando a importância das perguntas redentoras. Fiel ao percurso proposto, finalizo compartilhando algumas perguntas que me impactaram profundamente partindo da perspectiva espiritual e humana:

Quando olharmos para trás e nos perguntamos o que realizamos na vida, ao que dedicamos nosso coração, haverá apenas uma lista de pertences, uma lista de entidades das quais participamos e um balanço bancário a apresentar? Ou haverá, talvez, um ser faminto, um sem-teto, um doente, um perdido espiritualmente, uma pessoa solitária sobre a qual podemos dizer, a nosso favor, a vida dessa pessoa seria muito mais pobre? Não há dúvida de que seremos bem-sucedidos. A pergunta é: no quê? No fim, o que conta não são as coisas que fazemos. O modo como fazemos as coisas que devemos fazer é que faz a diferença. (Chittister, 2008, p. 97)

Referências

BÍBLIA. **Bíblia de Jerusalém**. São Paulo: Paulus, 2002.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHITTISTER, Joan. **Bem-vindo à sabedoria do mundo**: o que as grandes religiões nos ensinam para viver melhor. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

D'ORS, Pablo. **Biografia do silêncio**: breve ensaio sobre meditação. São Paulo: Planeta, 2019. [livro eletrônico]

FRANCISCO, Papa. **Discurso do Papa Francisco à Cúria Romana por ocasião das felicitações de Natal**. Vaticano, 2025. Disponível em: <https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2023/december/documents/20231221-curia-romana.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.

FURET, Jean-Baptiste. **Ensinaamentos do Bem-Aventurado Champagnat**. Curitiba: Educa, 1987.

GALLIAN, Dante. **É próprio do humano**: uma odisseia do autoconhecimento e da autorrealização em 12 lições. São Paulo: Record, 2022.

GUARDINI, Romano. **Introdução à vida de oração**. São Paulo: Cultor de Livros, 2018.

GREEN, Michael. **Experiência de travessia**: marcos da espiritualidade de Marcelino Champagnat e dos primeiros irmãos maristas. Curitiba: PUCPRESS/Memorial Marista, 2021.

GRÜN, Anselm. **A arte de ser mestre de si mesmo para ser líder de pessoas**. Petrópolis: Vozes, 2014.

JAWORSKI, Joseph. **Sincronicidade**: o caminho interior da liderança. São Paulo: Editora Senac, 2019.

JONSON, Elisabeth. **A busca do Deus vivo**: mapeando fronteiras na teologia de Deus. Petrópolis: Vozes, 2024.

MACKEY, John. **Liderança consciente**: inspirando a humanidade através dos negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

MAXWELL, John. G. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MCDONALD, Ken. A consciência. *In*: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 113-127.

MENDONÇA, José Tolentino. **Libertar o tempo**: para uma arte espiritual do presente. São Paulo: Paulinas, 2017.

RONSONI, Marcus. **Mentoria organizacional**: manual de implantação de programa interno. São Paulo: Primavera Editorial, 2018.

SCHEIN, Edgar. **Liderança sem ego**: a arte da indagação humilde para construir equipes fortes e comprometidas. São Paulo: Cultrix, 2018.

SCHEIN, Edgar. **Liderança humilde**: o poder dos relacionamentos, da franqueza e da confiança profissional. São Paulo: Cultrix, 2022.

TURÚ, Emili. La Valla, Casa de Luz. **Circulares dos Superiores Gerais**, v. 32. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2017.

LIDERANÇA, EVANGELIZAÇÃO E EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA: A PERSPECTIVA PROFÉTICA E SERVIDORA

15

Ricardo Mariz¹

Tratar uma temática sob a perspectiva profética e servidora é assumir que essa perspectiva possui um potencial de orientar nossa práxis e missão para além do exercício da liderança em si. É também reconhecer sua complexidade e, por consequência, a incompletude desse exercício de pensar juntos este tema partindo do universo da educação.

A perspectiva profética e servidora não apenas adjetiva uma liderança ou a própria educação, mas repensa sua natureza e seus métodos. A dimensão profética nos ajuda a pensar a natureza da nossa presença no campo da educação do país e do mundo. A dimensão servidora nos auxilia na avaliação de nossos métodos e formas de condução dos processos de gestão e pedagógicos.

Gostaria de compartilhar uma hipótese: a temática da liderança profética e servidora possui desdobramentos para além da própria liderança, tendo o potencial de nos ajudar a pensar e questionar sobre a missão, animação vocacional, formação e as diversas dimensões tratadas em outros capítulos desta publicação.

O caminho que pretendo seguir aqui é refletir sobre dois desafios decorrentes da perspectiva profética e servidora para a educação: o desafio da transformação social e do exercício do poder.

¹ Pedagogo, Mestre em Educação e Doutor em Sociologia. Atuou na docência e gestão da Educação Básica e Educação Superior. Membro do Grupo de Pesquisa de Sociologia Clínica CNPQ/UnB e do Grupo de Pesquisa Cartografias da Desinformação FAP-DF/UCB.

Educação e a tensão entre conservação e transformação: a dimensão profética

A educação tem um papel de ponte entre o passado e o futuro. Todo conteúdo escolar deve ou deveria ter essa potencialidade: uma sistematização do passado que pode levar os educandos a trilhar novos caminhos no futuro. Renunciar sua responsabilidade e negar o caminho de sistematização do conhecimento já construído é promover uma educação espontaneísta. Em contrapartida, idealizar esse passado e “preparar” para o futuro como reprodução nos leva a uma educação autoritária, que não acolhe o novo.

A dimensão profética na educação situa-se entre esses dois extremos: a negação do futuro (educação tradicional) e a negação do passado (educação espontaneísta). A educação tradicional nega o futuro, uma vez que tem por base a reprodução. Já a educação espontaneísta imagina ser possível educar sem tomar como base o conhecimento já construído e estabelecido. De certa forma, os dois modelos são autoritários, visto que não favorecem a autonomia. Não faremos uma educação profética negando o passado ou recusando o novo, apesar do nosso passado.

A dimensão profética, em sua dimensão pedagógica, toma como ponto de partida o conhecimento já existente, problematizando-o a partir do que conhecemos e problematizando a si mesma ao entrar em contato com o novo que desconhecemos e que não é escolarizado.

A educação em nosso país hoje, em geral, não consegue cumprir suas duas tarefas constitutivas: apresentar o caminho feito pela humanidade, do ponto de vista da cultura e ciência, e criar condições para que esse caminho seja questionado e reinventado pelos mais novos. Quando não cumprimos essas duas tarefas, a educação reforça, como já percebido por Bourdieu, seu papel de reprodução, distanciando-se da dimensão profética. Uma educação tradicional ou espontaneísta não é uma educação profética.

De forma geral e para a maioria dos estudantes, a educação brasileira ainda não avançou em qualidade, reforçando que nesse quesito há duas dimensões: qualidade formal (conhecimento) e qualidade política (emancipação), como bem sinaliza Pedro Demo (2006). Avançar nessas duas dimensões é condição não apenas para melhoria da educação, mas para o desenvolvimento de um país que ainda não experimentou, em sua história, uma educação de qualidade para todos e todas.

Mas como avançar nessa perspectiva se seguimos, de forma geral, orientando-nos mais pelo medo do que pela esperança? Mais pelo conformismo de

compreender as regras do jogo do que de implementar novas regras? A profecia requer um olhar que não enxerga o que existe e muito menos os fantasmas da realidade, mas vê o que já pode existir naquilo que existe. Se a educação profética tivesse um olho, seria um olho com a pupila dilatada, que só precisa dos contornos para enxergar o futuro que potencialmente existe nos educandos, na educação e na própria sociedade.

Dessa forma, uma educação profética é, ao mesmo tempo, crítica e alegre. Alegre porque é esperançosa; crítica porque só se aprende com autonomia, acolhendo e problematizando o que se sabe, inclusive o conhecimento já estabelecido, como bem sinalizou Paulo Freire (2020).

A educação profética assemelha-se mais a um ninho de futuro do que a uma gaiola. Uma “educação-ninho” de futuro assume os riscos da fragilidade do próprio futuro, que, se não alimentado e cuidado, não criará condições para voar. A segurança de uma “educação-gaiola”, que parece proteger os mais novos, na verdade faz do medo seu principal recurso pedagógico. Frases como “prestem atenção pois este conteúdo vai cair na prova” revelam a forma como convidamos ou pressionamos nossos educandos para a aprendizagem.

A profecia não reside no medo, tampouco no provável, especialmente quando o provável é a manutenção ou ampliação das desigualdades. Uma educação evangelizadora, na perspectiva que compreendemos, é profética porque denuncia toda a produção humana que desumaniza, bem como anuncia o projeto de Deus para a humanidade e todas as outras criaturas. Um projeto de plenitude.

Para tanto, resta-nos o desafio de seguir avançando em melhorias no campo da educação, mas esse avanço deve ocorrer por meio de uma mudança estrutural que vá além do “mais do mesmo melhorado”. Melhorar processos é fundamental, mas a esperança de um mundo melhor, que reside na profecia, nos coloca a tarefa de agirmos com ousadia no presente. A educação marista não está a passeio ou fazendo turismo. Ser peregrinos da esperança, como nos convida o Papa Francisco, requer uma avaliação constante sobre os caminhos que tomamos e nosso jeito de caminhar.

No Evangelho de João, temos a medida da educação que devemos fortalecer. Uma educação da plenitude. Em Jesus fica claro esse “plano de trabalho”: “Eu vim para que todos tenham vida e vida em abundância” (Jo 10,10). A educação marista, tomando como base esse “plano de trabalho”, deve se oferecer a serviço de uma formação plena que favoreça uma vida plena para todos e todas.

O jeito de fazer educação marista: a dimensão servidora e nossa experiência com o poder

A educação centrada no medo, e por isso não profética, reforça uma experiência autoritária que temos na história do nosso país. Dessa forma, também não será uma educação servidora. A educação centrada no medo é, também, uma educação centrada na servidão. Na educação da servidão, as relações são baseadas na heteronomia ou na anomia, mas não favorece a autonomia, que tanto anunciamos e desejamos.

O poder, em si, não existe, como nos lembra Foucault (2019); o que existem são relações e práticas de poder. Esse mesmo autor nos lembra que não há um lugar específico e especial para as práticas de poder. Elas são estabelecidas em todos os espaços, reforçadas por ritos e pela experiência prévia. Dessa forma, todo o espaço escolar é um espaço de um determinado exercício de poder.

Em educação, conteúdo e forma caminham de maneira muito imbricada, ou seja, posso tratar um conteúdo carregado de profecia de uma forma autoritária. Ao fazer isso, a forma compromete o conteúdo. O conteúdo, nesse caso, transforma-se em um verniz, uma tinta nova que esconde e, dessa forma, mantém o que se deseja superar.

O exercício de uma liderança servidora, considerando esses aspectos, é fundamental para uma prática de educação transformadora. Devemos pensar a liderança servidora nas relações de gestão, nas relações entre professores e estudantes, com colaboradores e entre os próprios estudantes. Todos esses espaços são oportunidades de transformação, assim como de reprodução social.

Desejo destacar três aspectos que considero fundamentais para uma prática servidora no campo da educação. O primeiro aspecto está relacionado com o erro. Na verdade, com a forma como lidamos com o erro.

Piaget (1970) nos lembrava que o erro é uma hipótese provisória do acerto, ou seja, no plano pedagógico, o erro não se confunde com acerto, mas representa o acerto possível, que pode e precisa ser melhorado. O erro é sempre um novo ponto de partida para o processo de aprendizagem. Dessa forma, precisamos que todos errem (utilizem suas hipóteses prévias) para aprender o novo.

Sem o erro, não existe aprendizagem, mas se o erro não é bem-vindo em nosso meio escolar, os estudantes esconderão de nós não apenas seus erros, mas também o que não sabem ou têm dúvidas. Hoje vivemos, especialmente nas redes sociais, uma dinâmica de cancelamento daquele que erra, ao mesmo tempo em

que desejamos que todos sejam criativos, empreendedores etc. Existe uma relação paradoxal entre o que se anuncia e como de fato se lida com o erro.

Uma escola profética e servidora convida o erro “para dançar”, não o confunde com aquele que errou e reconhece nele o lugar de reconstrução do planejado, para que todos aprendam cada vez mais. Se existe um lugar para errar, é a escola, mas as relações de poder autoritárias utilizam os erros para reforçar uma prática que desejamos superar. Por vezes, pergunto-me sobre uma questão que aprendi com Mia Couto: ele se dava conta de que existem pessoas que têm medo de que o medo acabe. Tenho me perguntado: Como seria uma escola sem tanto medo e placas de advertência?

Um segundo aspecto está relacionado a uma questão matricial em nossas escolas: nossas atividades e calendários. Temos um desafio com a quantidade de atividades dos nossos planejamentos. Não me pergunto para onde vamos com tantas atividades, mas do que fugimos com o excesso de atividades que constitui nosso cotidiano escolar. O excesso de atividades acaba se tornando justificativas das transformações que ainda não conseguimos fazer?

Tenho pensado que se a escola fosse laudada, como hoje laudamos nossas crianças, adolescentes e jovens, nosso transtorno poderia ganhar o nome de TOP – Transtorno Obsessivo por Projetos. Queremos construir o novo, mas mantendo o que não deveria mais existir na escola. Assim, a escola vai se transformando em um tabuleiro de damas ou de xadrez com mais peças (projetos) do que casas livres para jogar.

O calendário escolar e nossos planejamentos existem para viabilizar ou pressionar nosso ano letivo? Eles são, como nos ajuda a pensar o filósofo Han (2024), muros ou estradas para o processo de aprendizagem que desejamos construir? É possível que a grande novidade da escola não venha da pergunta sobre a próxima inovação, mas sobre o que não faz sentido e precisamos deixar para trás.

Partindo dessa pergunta, nos deparamos com o terceiro aspecto: as competências, habilidades e conteúdos que desejamos conquistar a cada ano letivo, a cada trimestre ou bimestre, a cada aula. A referência nesse campo ainda é conteudista. Temos uma lista de conteúdos para os professores “vencerem”. Nessa briga com os conteúdos e o tempo disponível, pressionados pelo calendário de atividades, alguns docentes acabam percebendo que eles ensinaram, mas os estudantes não aprenderam (como se isso fosse possível).

Aqui, novamente, não é a falta que é opressora, mas o excesso. Madalena Freire (2008) propõe a articulação entre o “conteúdo da matéria” e o “conteúdo

do sujeito”, ou seja, o conteúdo da matéria passa a ser conteúdo do sujeito quando ele reconstrói para si esse conteúdo aprendido.

Uma aprendizagem que está a serviço da vida é a que todos desejamos, mas, em um mundo em constantes e aceleradas transformações sociais (Rosa, 2019), uma aprendizagem baseada unicamente em provas, simulados ou exames não é sustentável. Quando isso acontece, construímos o que desejamos superar: uma aprendizagem que oprime pela falta de sentido e por não se colocar a serviço do futuro.

Educação profética e servidora: caminho e destino da educação marista

Na educação brasileira e, em particular, na educação marista, possuímos muitos sinais do caminho de futuro para a educação. A educação, de alguma forma, já está grávida do seu futuro. Como nos lembra Milton Nascimento, na letra da canção “Coração de Estudante”, “há de se cuidar do broto para que a vida nos dê flor e fruto”, ou seja, o cuidado do que já existe como potência, e por isso ainda é frágil. Precisa ser regado e acompanhado com zelo.

Uma educação que se coloque na perspectiva profética e servidora é o resultado esperado e, ao mesmo tempo, é o caminho para essa conquista. Aqui, novamente, conteúdo e método se encontram. Uma práxis profética e servidora será o caminho para avançar na educação que sonhamos.

Para isso, nosso maior desafio não está em inovar o modelo de ensino, mas em voltar a aprender intensamente com a vida. Uma educação de futuro é aquela que está mais disposta a aprender do que a ensinar, por isso acabará se colocando a serviço da aprendizagem dos outros. Uma escola aprendiz de si mesma é o caminho para uma educação profética e servidora.

Desejo terminar essa breve reflexão compartilhando um aprendizado que fiz com um frei capuchinho chamado Prudente Nery. Ele comentava sobre o relato das bodas de Caná (João 2,1-11). Um aspecto que lhe chamava atenção, nessa passagem, não era a transformação da água em vinho, mas que, “na presença do amor, água tem sabor de vinho”, dizia ele. Na presença do amor, a festa poderia continuar.

Na presença de quem aprende, o outro vai querer aprender. Com professores e professoras que não se cansam de aprender, a festa da aprendizagem será plena e a educação se tornará uma amostra da sociedade que tanto sonhamos. Antes de nos ocuparmos com nossas novas lições, precisamos nos ocupar em voltar a aprender intensamente com a vida.

Referências

- ARENDT, Hannah. **Entre o passado e o futuro**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2022.
- BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. **A reprodução**: elementos para uma teoria do sistema de ensino. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa, princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 2006.
- FISHER, Max. **A máquina do caos**: como as redes sociais reprogramaram nossa mente e nosso mundo. São Paulo: Todavia, 2023.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização de Roberto Machado. 14. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2019.
- FREIRE, Madalena. **Educador**: um exercício de convivência democrática. São Paulo: Paz & Terra, 2008.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. 32. Ed. São Paulo: Paz & Terra, 2020.
- HAN, Byung-Chul. **O espírito da esperança**: contra a sociedade do medo. São Paulo: Vozes Nobilis, 2024.
- LA BOÉTIE, Étienne de. **Discurso da servidão voluntária**. Tradução de Maria Lúcia Cacciola. São Paulo: Martins Fontes, 2015.
- PIAGET, Jean. **O nascimento da inteligência na criança**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- ROSA, Hartmut. **Aceleração**: modernização, tecnologia e uma identidade da temporalidade social. São Paulo: Unesp, 2019.

LIDERANÇA E USO EVANGÉLICO DOS BENS

Irmão Délcio Balestrin¹

Rosângela Specht²

Introdução

Recordamos de um texto em que o irmão David Hall, da Província Star of the Sea, falava para um grupo de educadores sobre o modelo de liderança eclesial ou profético-mística. Para ele, o líder é alguém que exerce a sua profecia e a sua dimensão mística e que interpreta os sinais dos tempos a partir do ponto de vista de Deus e está centrado em permanente consciência de Deus.

Na espiritualidade de Marcelino Champagnat, Deus estava presente no dia a dia, nos afazeres do cotidiano, significando que sua dimensão mística é baseada na consciência de Deus e em sua consequente ação de estar presente, ouvir, discernir, esperar e agir. Isso significa que os bens e sua administração também pertencem, de algum modo, à esfera da espiritualidade e é permeada por esta.

Neste ensaio, abordamos esse assunto de fundamental importância para a formação de líderes proféticos e servidores: a liderança e o uso evangélico dos bens. O tema é objeto de intenso e recorrente debate no contexto das instituições confessionais, principalmente. Nas diferentes abordagens, no entanto, há uma tendência a tratar o tema do ponto de vista da acumulação e partilha dos bens.

Em um documento interno (Instituto dos Irmãos Maristas, 2004), os Irmãos Maristas se posicionam de forma mais abrangente: tratam o uso evangélico dos bens como tomada de consciência em favor da vida. Nesse sentido, discutiremos o interesse e a responsabilidade de líderes e instituições sobre o uso dos recursos em favor dos mais vulneráveis, beneficiários diretos da missão de construir o Reino de Deus para todos, como anunciou Jesus de Nazaré em sua prática e em seu ensino. Convidamos você à leitura deste texto na esperança de atraí-lo para a

1 Ecônomo Provincial da PMBCS.

2 Diretora do Economato da PMBCS. Membro do Conselho de Assuntos Econômicos da PMBCS e do CAE Nacional. Graduação em Ciências Contábeis, pós-graduação em Administração e Gestão Industrial, Especialização em Carisma e Princípios Educativos Marista.

compreensão de que o compromisso com o uso evangélico dos bens é um ato de amor e de solidariedade.

Uso evangélico dos bens nas fontes bíblicas e maristas

Para entender o significado e abrangência da expressão “uso evangélico dos bens”, convém retomar as fontes. No Código Civil, os bens são definidos como coisas ou objetos materiais ou imateriais que possuem utilidade e servem para atender uma necessidade humana, eles podem ser trocados ou vendidos numa relação jurídica por causa de seu valor econômico ou pelo interesse que despertam.

Nos evangelhos, os bens aparecem em diferentes contextos na vida de Jesus. A oferta do par de pombinhos na apresentação do menino no Templo revela a condição econômica baixa dos pais. Depois que Jesus começa sua missão, vai prevenir seus discípulos de que, se quiserem segui-lo, devem saber que ele “não tem onde recostar a cabeça” (Lc 9,58). Ao mesmo tempo, vai à casa de quem o acolhe e não despreza a generosidade das pessoas. Ao contrário, propõe um novo jeito de se relacionar com os bens que supõe a partilha e a fé.

Jesus, no sermão da montanha, fala desse novo jeito: “Não se preocupem em acumular riquezas aqui na terra” (Mt 6,19-21). Essa perspectiva do uso dos bens a serviço da vida, não para fins de acúmulo, é uma das perspectivas mais contundentes da proposta de Jesus. O apego, inclusive, tornou-se empecilho para algumas pessoas compreenderem a mensagem de Jesus, como é o caso do jovem rico, que queria ser discípulo, mas foi embora triste “porque possuía muitos bens” (Mt 19,16-30; Mc 10,17-31; Lc 18,18-30).

Em outra ocasião, Jesus previne dois irmãos que estavam em litígio entre si por causa de herança: “Atenção! Tomai cuidado contra todo tipo de ganância, porque, mesmo que alguém tenha muitas coisas, a vida de um homem não consiste na abundância de bens” (Lc 12,15). Vale dizer: o propósito da vida, seu sentido mais profundo, não pode ser confundido com a quantidade de bens.

O critério evangélico para a posse e o uso dos bens está posto no Evangelho de João: “Eu vim para que todos tenham vida, e vida em abundância” (Jo 10,10). Por isso, Jesus condena os que acumulam bens e não são capazes de servir os mais pobres. Em suas parábolas insiste sobre isso: a partilha é o dom da nossa fé para o mundo. Estar a serviço dos pequenos e colocar os bens para suprir suas necessidades é o jeito evangélico de administrar.

A expressão “uso evangélico dos bens” tem sua fundamentação no magistério marista a partir da publicação da circular “A propósito de nossos bens”, do irmão Benito Arbués (2000). Trata-se da última circular de seu governo. Na introdução desse documento, irmão Benito contextualiza a necessidade de um tempo maior para a reflexão e escrita do texto.

Essa reflexão está no cerne da refundação vivida pelos irmãos Maristas a partir dos governos dos irmãos Basílio Rueda e Charles Howard. O irmão Benito fundamenta sua reflexão nas Constituições e em outros documentos dos Capítulos Gerais: “Nossa Missão e Solidariedade” (Instituto dos Irmãos Maristas, 1993) e a circular “Um apelo urgente: *Sollicitudo Rei Socialis*”, do irmão Charles Howard (1990).

O centro da reflexão sobre o uso evangélico dos bens está na própria concepção do termo escolhido pelo irmão Benito para abordar os critérios que devem orientar a administração dos recursos financeiros: o Evangelho. Para Benito, “todas as páginas do Evangelho falam de solidariedade. Falam da solidariedade de Deus com a humanidade” (Arbués, 2000, n. 15). Esse deve ser o critério central na administração dos bens.

Do ponto de vista da gestão dos bens, a circular é profética ao afirmar “que os irmãos escolhidos para a administração dos bens do Instituto não são proprietários, mas administradores de bens da Igreja” (Arbués, 2000, n. 18). Por sua vez, os critérios que iluminam as decisões dos irmãos – e, hoje, poderíamos dizer, da liderança marista – devem se basear em duas palavras centrais: missão e destinatários (Arbués, 2000, n. 12).

No acompanhamento e gerenciamento da administração, a transparência e a orientação evangélica são fundamentais (Arbués, 2000, n. 21). Para esse fim, a circular reconhece que as auditorias são uma ferramenta válida e bem-vinda na transparência dos recursos. Aquilo que hoje chamamos de *compliance* já pode ser encontrado como um critério no pensamento do irmão Benito.

Podemos concluir que esse documento continua a ter validade para o estabelecimento de critérios claros e orientados na realização do carisma marista, oferecendo aos irmãos e leigos – hoje líderes maristas – bases para o discernimento no uso evangélico dos bens.

As Constituições dos Irmãos Maristas, em relação ao uso evangélico dos bens, estabelecem alguns aspectos importantes. Dizem que nossos bens estão a serviço do Reino:

Praticamos o uso evangélico de nossos bens e recursos, e compartilhamos generosamente com os mais empobrecidos. Ficamos atentos para que nossas atitudes e estilo de vida não os ofendam ou escandalizem. Como educadores e evangelizadores, trabalhamos com os jovens na promoção da justiça, da paz e da integridade da criação. (C 32)

Ainda nas Constituições, é afirmado que lideramos fundamentados em uma economia evangélica:

Na gestão e no uso dos bens que estão sob nossa responsabilidade, guiamo-nos sempre pelos princípios que fundamentam uma economia evangélica: justiça, fraternidade, generosidade, gratuidade, cuidado da criação. Trabalhamos por uma boa utilização dos recursos e uma administração transparente, responsável, eficiente, sustentável e confiável. Os bens de que dispomos estão a serviço da evangelização, da solidariedade e da comunhão, de acordo com o nosso carisma. (C 98)

Além disso, orientam a administração dos bens temporais (C 99), tratam dos “recursos das comunidades e das obras e o fruto do trabalho dos irmãos e suas pensões” (C 99.1) e estabelecem “o que se deve fazer com os recursos e os excedentes das comunidades e obras apostólicas” (C 99.2).

Desse modo, a simplicidade, virtude marista, se despoja não apenas nas relações, mas também no uso dos bens e na abordagem educativa (Instituto dos Irmãos Maristas, 2023).

Liderança e uso evangélico dos bens

Tomados pela inspiração de Marcelino Champagnat e embasados nos conceitos legais, do Instituto Marista e da Igreja, podemos refletir sobre o significado do uso evangélico dos bens nos dias de hoje. Qual é o papel do líder profético e servidor nesse sentido? Como interpretar os sinais dos tempos e colocar ações em prática, de forma a atender as necessidades atuais, sem ferir a criação de Deus?

Na abordagem institucional, o uso evangélico dos bens poderia ser aproximado da pauta ESG (*Environmental, Social, Governance*).³ Outra relação muito atual podemos estabelecer com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), também conhecidos como Objetivos Mundiais para o Desenvolvimento Sustentável.

3 O termo ESG (Meio Ambiente, Social e Governo, em português) surgiu em 2004, em um relatório do Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial. O relatório se chamava “Who Cares Wins” (“Ganha quem se importa”, em tradução livre para o português).

Trata-se de um conjunto de 17 metas globais que abrangem questões de desenvolvimento social e econômico, incluindo pobreza, fome, saúde, educação, aquecimento global, igualdade de gênero, água, saneamento, energia, urbanização, meio ambiente e justiça social. São destacadas as conexões entre os aspectos ambiental, social e econômico do desenvolvimento sustentável, estando a sustentabilidade no núcleo da conceituação dos ODS.

Ainda antes da expressão ESG surgir em 2004, o tema já era abordado pelo Instituto Marista, de modo profético e visionário, desde a sua fundação, há mais de 200 anos. Nossa tradição enfatiza a importância do uso evangélico dos bens e a corresponsabilidade que cada um tem de promover o cuidado com o meio ambiente e com a vida, de fazer a gestão dos bens de forma ética e transparente, de poupar recursos, de promover o impacto positivo na sociedade por meio de ações conscientes e de controlar suas ações para que de fato sejam efetivas neste quesito.

Por isso o XXII Capítulo Geral nos convida a exercer uma liderança corresponsável entre irmãos e leigos, com uma visão de família global, renunciando a estruturas e atitudes que não a favorecem e a viver uma liderança servidora e profética acompanhando a vida de perto. O uso evangélico dos bens, nesse sentido, deve alcançar para a liderança a perspectiva da necessidade de cuidado com o meio ambiente, os bens finitos que a natureza nos oferece, como, por exemplo, a água. Assim, o planeta ou a casa comum também se beneficia da atitude ética de cuidado no uso dos bens, e isso por si só já se transforma em um ato de solidariedade.

Cabe ao líder profético e servidor promover a conscientização sobre o que o uso evangélico dos bens representa para cada pessoa, irmão, para a Igreja, para a sociedade e para o mundo em que vivemos. O líder precisa correlacionar com sua prática as temáticas do ESG, dos ODS, do apelo à casa comum. É sua tarefa o desafio de fazer escolhas conscientes e motivar sua equipe em práticas coerentes e sustentáveis no que tange as esferas Ambiental, Social e de Governança, suas escolhas, pessoais e profissionais, o impacto de suas decisões para além da instituição e a forma como conduz e influencia sua equipe para o atingimento dos resultados de forma consciente e responsável e, mais que isso, alinhadas ao posicionamento institucional.

Assumir o uso evangélico dos bens em uma instituição confessional significa compreender que os recursos que esta possui estão a serviço da perenidade da missão e que os beneficiários desses recursos são todos aqueles que pertencem ao Reino de Deus. Os beneficiários compreendem todos que necessitam de ajuda, os mais vulneráveis, os desassistidos, e neste sentido, quanto melhor se fizer uso dos recursos mais pessoas poderão ser impactadas. Vale lembrar que,

como líderes, fazemos parte de uma missão e de um carisma, como afirma o documento **Água da rocha**:

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)

Propiciar a geração de novos recursos, empregando-os em atividades que respeitam a vida, o meio ambiente, as pessoas, bem como que promovam práticas sustentáveis e melhoram a vida da sociedade como um todo é o que se espera de uma liderança atenta às novas demandas da sociedade e do planeta: “Somos continuamente convidados a nos comprometermos com o mundo e a contemplarmos a vida com os olhos e o coração de Deus” (Instituto dos Irmãos Marista, 2007, n. 90). Reconhecemos a criação como obra de Deus e nossa responsabilidade quanto a sua preservação e utilização de suas riquezas. O XX Capítulo Geral recomenda a cada comunidade um compromisso nessa área (Instituto dos Irmãos Maristas, 2001, n. 43.7).

Sendo assim, a liderança marista tem como propósito o serviço contínuo como opção consciente, inspirando comportamentos, relações e vínculos, sendo presença significativa para servir, de acordo com o contexto atual, e em diferentes realidades locais e suas necessidades. A **Regra de Vida dos Irmãos Maristas** propõe aos líderes maristas, irmãos e leigos que acolham o convite feito por Jesus aos discípulos durante a última ceia: “Para oferecer teu serviço à missão de Deus, necessitas somente vestir o avental da irmandade que é teu ornamento específico na liturgia da vida” (Instituto dos Irmãos Maristas, 2021, n. 70).

O uso evangélico dos bens e a prática da liderança profética e servidora

É no dia a dia que o uso evangélico dos bens deve ser refletido e promovido por meio de uma liderança profética e servidora, com práticas que traduzem de fato o alinhamento institucional e se relacionam muito bem com as boas práticas atuais, com atenção especial aos temas mencionados de ESG e ODS, bem como o cuidado com a Casa Comum.

É preciso acreditar no valor das pessoas, para além das contribuições tangíveis e trabalhar para repensar as ações e práticas de gestão, colocando-se a serviço e

formando competências e capacidades específicas por meio do exemplo. É preciso despertar o cuidado e a consciência de que na dinâmica cotidiana cada decisão se refere à vida de todos e de cada um. Não se delega isso, é exigida a plena responsabilidade de cada pessoa em suas próprias decisões. Isto é, despertar a vontade de olhar além, ser profético, exercitar o olhar no futuro, ponderar decisões avaliando seus impactos institucionais e para além de seus muros.

Em nosso papel de liderança, perguntamo-nos como podemos exercitar o uso evangélico dos bens em nossas frentes de missão. Algumas ideias de comprometimento e protagonismo, influenciando a tomada de decisão ou, se nos cabe a escolha, sendo conscientes e avaliando o custo e o benefício em sua amplitude, e não apenas no valor econômico.

No contexto ambiental, por exemplo, reduzindo o desperdício hídrico com torneiras eficientes e com o reaproveitamento da água das chuvas, comprando equipamentos de ar-condicionado com menor consumo energético, trabalhando a logística reversa (Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, 2024), adequando as construções para favorecer a luminosidade natural etc.

E, tratando-se do contexto social, por sua vez, tendo foco na missão, respeitando e apoiando os direitos humanos, tendo políticas de inclusão e diversidade, propiciando um ambiente de trabalho adequado e combatendo todos os tipos de assédio, moral e sexual, mantendo bom relacionamento com a comunidade local, estabelecendo a gestão do relacionamento com clientes e fornecedores etc.

No tema da governança, definindo e descrevendo processos adequados de trabalho, adotando boas práticas de gestão e uma cultura de transparência e retidão nas operações comerciais, financeiras e contábeis, estabelecendo políticas internas com apelo à anticorrupção, estabelecendo indicadores de desempenho, fazendo a gestão de riscos e mantendo a independência, equidade e diversidade nos fóruns deliberativos e conselhos são algumas das possibilidades.

Muitas são as oportunidades, não podemos nos deixar limitar pelo comodismo de agir sem refletir, justificar as práticas atuais por escolhas do passado que já não fazem sentido e que já deveriam ter sido abandonadas. Tomar decisões, visando apenas ao cumprimento de metas sem a preocupação e o cuidado quanto à perenidade da missão, colocar a responsabilidade no outro ou nas escolhas dos outros. Devemos influenciar a mudança positiva, protagonizar a mudança, discernir e agir.

Evitar todo supérfluo foi uma atitude constante na vida de nossos primeiros irmãos. Escreve Irmão Francisco a respeito de l'Hermitage: "A Casa de l'Hermitage deve ser considerada: [...] 3. Como uma escola de economia doméstica, para ser

capaz de cuidar de tudo e de tudo usar bem” (Sester, 2003, p. 75). Assim, o exercício deve ser diário, a vontade deve ser genuína, o serviço deve ser autêntico e a liderança deve ter espírito profético, consciente de Deus em cada ação e escolha do cotidiano.

Conclusão

Neste ensaio percorremos a intuição do Irmão Benito Arbués, ao cunhar a expressão “uso evangélico dos bens”. Tomando como ponto de partida a perspectiva de Jesus, a expressão encontra sua correlação mais profunda com um estilo de liderança que visa ao serviço e à profecia. Orientou-nos que a administração dos bens é um serviço para a perenidade da missão. Devemos ser bons administradores do que recebemos de Deus (Lc 16,1-8).

O líder profético e servidor compreende que os bens que administra não são infinitos e devem ser utilizados com cuidado e responsabilidade, pois a continuidade da missão é impactada por suas decisões e pelo seu exemplo. Em seu dia a dia, pratica a escuta, cuida, inspira comportamentos e transforma equipes, está ao lado das pessoas, promove as boas práticas de gestão e as escolhas conscientes. Age de acordo com um propósito e entende que a prática do uso evangélico dos bens faz parte desse propósito, fortalecendo equipes, criando vínculos e transformando o contexto em que está inserido.

Temos uma missão e uma responsabilidade institucional quanto ao uso consciente dos recursos disponíveis, temos uma responsabilidade moral quanto à coerência de nossas ações e ao impacto no mundo em que vivemos. Sejam conscientes de nossas ações como líderes e no uso evangélico dos bens. Que tais atitudes possam ser exemplos e inspiração para todas as pessoas que conosco se relacionam, tanto na vida profissional quanto pessoal.⁴

4 O Farol 1817 tem um curso *on-line* sobre o uso evangélico dos bens: <https://portal.farol1817.com.br/turma/uso-evangelico-dos-bens/usoevangelicodosbens>. Acesso em: 13 mar. 2025.

Referências

ARBUÉS, Benito. A propósito de nossos bens. **Circulares dos Superiores Gerais**, v. 30. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2000.

CONGREGAÇÃO PARA OS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA E AS SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA. **Economia a serviço do carisma e da missão**. São Paulo: Paulinas, 2018. Disponível em: <https://checkout.paulinas.com.br/produto/downloadArquivoProduto/product=2833/file=15956021075964.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2025.

CONGREGAÇÃO PARA OS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA E AS SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA. **Partir de Cristo**: um renovado compromisso da vida consagrada no terceiro milênio. São Paulo: Paulinas, 2001.

FRANCISCO, Papa. **Em fidelidade ao carisma repensar a economia**: mensagem aos participantes no 2º Simpósio Internacional sobre a Gestão Financeira organizado pela Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e as Sociedades de Vida Apostólica. Vaticano, 25 nov. 2016. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/pont-messages/2016/documents/papa-francesco_20161125_messaggio-simposio-vita-consacrata.html. Acesso em: 18 fev. 2025.

FRANCISCO, Papa. **Fratelli Tutti**: sobre a fraternidade e a amizade social. Brasília: Edições CNBB, 2020.

HOWARD, C. Um apelo urgente: *Sollicitudo Rei Socialis*. **Circulares dos Irmãos Maristas**, v. 29, n. 6, 1990.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTA. **Água da rocha**: espiritualidade marista fluindo na tradição de Marcelino Champagnat. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi, 2007.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Atas do XIX Capítulo Geral**. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 1993. Disponível em: https://champagnat.org/wp-content/uploads/2022/08/Actas19CapituloGeneral_PT.pdf. Acesso em: 15 fev. 2025.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Escolhamos a vida**: documento oficial do XX Capítulo Geral. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2001. Disponível em: https://champagnat.org//shared/documenti_maristi/CapituloXX_Actes_PT.pdf. Acesso em: 15 fev. 2025.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Mensagem do XXII Capítulo Geral**. Rio Negro: Instituto dos Irmãos Maristas, 2017.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Nos passos de Marcelino Champagnat**: Missão Educativa Marista. Instituto dos Irmãos Maristas. 2. ed. Roma: Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole Fratelli Maristi, 2023.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Plano de discernimento sobre o uso evangélico dos bens**. Roma, jan. 2004.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE E MUDANÇA DO CLIMA. **Logística reversa**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/qualidade-ambiental-e-meio-ambiente-urbano/logistica-reversa>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SESTER, Paul. O Irmão Francisco fala do P. Champagnat. **Cadernos Maristas**, n. 19, p. 73-91, jun. 2003.

A VIRADA ANTROPO- -ONTOLÓGICA DA IA: O CHAMADO À LIDERANÇA NO CREPÚSCULO DO HUMANO

17

Ericson Sávio Falabretti¹

Quem quiser ser o maior, seja o servo. (Mc 10,43-44)

A Inteligência Artificial (IA) está remodelando as fronteiras de nossa compreensão da inteligência e da própria essência do humano, conduzindo-nos ao limiar de uma virada antro-po-ontológica terminal. Entre devaneios e lampejos de razão, deslumbramento e inquietação, sentimos a vertigem de um futuro incerto, em que o poder incomensurável da IA se projeta como promessa e ameaça. Sob o véu dessa ambivalência, ecoam perguntas fundamentais: que destino aguarda a humanidade diante daquilo que ela própria criou, mas talvez não possa mais controlar? Qual é o papel da liderança diante de avanço inexorável? Como a universidade deve lidar com essa nova caixa de Pandora?

Stuart Russell, uma das maiores referências em inteligência artificial, professor de Ciência da Computação na Universidade da Califórnia em Berkeley e autor do livro **Inteligência artificial a nosso favor**, alerta que o grande problema não é a consciência das máquinas, mas a sua competência:

Você analisa o código e, de fato, quando executado, o código forma e executa um plano cujo resultado será a destruição da espécie humana, do mesmo jeito que um programa de xadrez forma e executa um plano cujo resultado é a derrota de qualquer ser humano que o enfrente. Suponhamos, agora, que eu lhe diga que o código, quando executado, também cria uma forma de consciência de

1 Doutor em Filosofia e Metodologia das Ciências, pela Universidade Federal de São Carlos. Pró-reitor de Desenvolvimento Educacional e professor do Curso de Filosofia e do Programa de Pós-Graduação em Filosofia da PUCPR. Lidera o CrEAre (Centro de Ensino e Aprendizagem) e integra o Observatório de Inteligência Artificial na Educação Superior da PUCPR. Atua no GT de Fenomenologia da ANPOF e na rede Eurolatin Nosotros, nas áreas de Filosofia Política (democracia, liberdade, reconhecimento) e Fenomenologia, com ênfase em Merleau-Ponty (percepção, corporeidade), Sartre e Frantz Fanon (subjetividade, política, violência).

máquina. Será que isso vai alterar sua previsão? De forma alguma. Isso não faz a menor diferença. Sua previsão a respeito do comportamento dele é exatamente a mesma, porque a previsão é baseada no código. Todos esses enredos de Hollywood sobre máquinas que se tornam misteriosamente conscientes e odeiam os seres humanos na verdade cometem um erro: o que importa é competência, e não consciência. (Russell, 2021, p. 26-27)

Stuart Russell propõe então uma distinção crucial entre competência e consciência. Para determinar o impacto de uma IA, devemos nos basear na análise do código e de suas capacidades operacionais, e não em noções de vontade, consciência ou intenção. Portanto, o risco real reside no desempenho eficiente e inquestionável da IA em alcançar seus objetivos, especialmente quando esses não estão alinhados com valores humanos e se contrapõem aos nossos limites e à nossa ineficiência estrutural e persistente, da qual falaremos mais à frente. Assim como um programa de xadrez não precisa de consciência para derrotar um jogador humano, uma IA extremamente competente pode gerar consequências catastróficas ao executar um plano buscando o máximo de eficiência.

Além do mais, é preciso ter em mente que essa tese que opõe a eficiência das máquinas à ineficiência do ser humano tem chamado atenção muito antes da popularização da IA generativa. Mesmo em alguns enredos de Hollywood, o problema nem sempre foi moral. Um belo exemplo de como opera o princípio de competência das máquinas transparece no discurso desprezante do agente Smith, no clássico filme **Matrix**:

Gostaria de compartilhar uma revelação que tive durante o tempo que estive aqui. Ocorreu-me quando tentei classificar sua espécie: percebi que vocês realmente não são mamíferos. Cada mamífero neste planeta desenvolve instintivamente um equilíbrio natural com o ambiente circundante, mas os seres humanos não. Os humanos se mudam para uma área e se multiplicam até consumir todos os recursos naturais. A única maneira de sobreviver é se estabelecer em outra área. Existe outro organismo neste planeta que segue o mesmo padrão: o vírus. O ser humano é uma doença, um câncer para este planeta, uma praga. (The Matrix, 1999)

Mesmo diante da fala do agente Smith, o que está em questão no combate à humanidade, no seu aprisionamento em uma realidade capsular, é tão somente a sua ineficiência em manter o equilíbrio na Terra em função das suas necessidades, da sua limitação cognitiva, da sua volúpia desmedida e da sua obsolescência corporal. No ser humano, o físico, o cognitivo e o moral seriam partes de um complexo sistema entrópico, que consome mais energia do que é capaz de gerar e

que tende, pela sua estrutura e orientação ao crescimento contínuo, à desordem, ao desequilíbrio e, eventualmente, ao esgotamento. O agente Smith, podemos dizer friamente, não deixa de estar certo.

Transumanismo e a superação das limitações humanas

A maior organização de luta para conservação do planeta e das suas formas de vida, a Rede WWF, que atua ativamente em mais de cem países, estabeleceu dois indicadores muito sólidos acerca dessa ineficiência entrópica sustentada pelo sistema social e produtivo humano: a **pegada ecológica**, uma métrica que calcula a quantidade de recursos naturais necessária para sustentar o estilo de vida de uma pessoa, comunidade ou país, em relação à capacidade regenerativa da Terra; e o **Dia da Sobrecarga da Terra** (*Earth Overshoot Day*), a data em que a humanidade esgotaria os recursos que o nosso planeta consegue regenerar em um ano. A ferramenta da WWF (<https://www.wwf.org.br>; acesso em: 14 mar. 2025) indica que um norte-americano médio tem uma pegada ecológica equivalente a cinco Terras, o que significa que, se todas as pessoas do mundo consumissem ou reproduzissem o *American Way of Life*, precisaríamos de cinco planetas para manter o padrão atual de consumo e descarte. Aliás, nessa “pegada”, o Dia da Sobrecarga da Terra em 2024 seria 20 de julho, indicando que em pouco mais de 6 meses consumimos tudo o que poderíamos e deveríamos usar em 12 meses. O restante do ano seria vivido em “débito ecológico”. Ironicamente, podemos concluir que os ricos só não estão passando fome e sede por quase seis meses no ano porque os pobres, alijados das benesses consumistas, estão, de fato, pagando a conta e mantendo o equilíbrio com déficits de comida, água, matéria-prima, energia e bens de consumo. A pobreza e a desigualdade de consumo e oportunidades têm garantido o equilíbrio do planeta. Mas como podemos superar essa ineficiência humana que desregula e ameaça o próprio planeta?

O transumanismo, um movimento filosófico, cultural e científico profundamente impactado com as pesquisas e avanços na área IA, propõe, em uma generalização livre da nossa parte, que por meio do uso da ciência e da tecnologia poderemos superar as limitações biológicas e melhorar a condição humana e, quem sabe, restabelecer o equilíbrio e ser tão competentes como os melhores sistemas não humanos. Para os transumanistas mais ortodoxos, de modo geral, os dois derradeiros grandes saltos da evolução humana seriam: a completa superação das limitações dos nossos corpos, com o fim das doenças e envelhecimento e, mais radicalmente, o salto ontológico da nossa desencarnação do mundo, isto é, a existência de uma vida humana sem corpo. Max More, um dos principais filósofos do movimento,

em seu ensaio **Transhumanism: toward a futurist philosophy**, afirma que o corpo humano, tal como o conhecemos hoje, é apenas um estágio inicial na evolução. Nossas limitações biológicas, como a doença, o envelhecimento e a morte, não são apenas um destino inevitável, mas um problema a ser resolvido pela tecnologia e pela ciência. Aqui, o corpo aparece não apenas como suporte da existência, mas como fardo – vulnerável, efêmero, restritivo, marcado pela decadência e pela enfermidade. Sua materialidade impõe fronteiras à experiência, suscitando o desejo de ultrapassá-las, seja pela sublimação, seja pela intervenção técnica que promete libertação. A essência do transumanismo reside na convicção de que podemos aprimorar a inteligência, ampliar a longevidade, fortalecer a saúde e até erradicar morte, redefinindo os contornos do que significa ser humano. Por meio de intervenções biomédicas, engenharia genética, nanotecnologia, ou até pela criação de novos corpos, mais robustos, mais bem acabados e livres de enfermidade, podemos supor que a duração da vida humana poderia ser indefinida. Além do mais, a fusão humano-máquina (*cyborgs*) sustenta que a integração do corpo humano com a tecnologia, como implantes cibernéticos e interfaces cérebro-computador, permitiria a expansão das capacidades físicas e mentais além do que é possível naturalmente. Os seres humanos, imagino que não todos, pois a tecnologia de ponta é cara e seria acessível apenas a uma rica minoria, poderiam atingir, por exemplo, a força, a agilidade e a resistência típicas dos heróis dos quadrinhos e do cinema. Nesse caso, alguns seres humanos não apenas viveriam por séculos, mas fariam isso sem doenças, dores ou limitações. Para o humano-máquina não haveria limite, seja espacial, seja temporal. Nick Bostrom, outro importante filósofo transumanista, em seu ensaio **A history of transhumanist thought**, retoma, mesmo sem citar diretamente, o clássico conceito da antropologia rousseauiana da perfectibilidade, ao afirmar que o melhoramento contínuo dos nossos corpos faz parte da nossa própria essência biológica: “Nossos corpos biológicos são frágeis e limitados, sujeitos ao envelhecimento, doenças e falhas. O transumanismo vê essas vulnerabilidades como desafios a serem superados, ao invés de características essenciais da condição humana” (Bostrom, 2011). A perfectibilidade, essa disposição natural para o avanço e melhoramento contínuo, estaria, portanto, inscrita na nossa própria natureza.

Entretanto, a ideia futurista mais importante e radical presente no transumanismo sustenta que as mentes humanas poderão um dia ser “carregadas” em sistemas computacionais, permitindo que as consciências sobrevivam em ambientes digitais, independentemente do corpo físico. O processo *mind uploading*, seria, portanto, o marco definitivo da nossa evolução: o humano sem corpo. A possibilidade desse *download* da desencarnação, irreversível, abriria uma nova fase do desenvolvimento humano: superaríamos as teses do dualismo cartesiano corpo-mente, o materialismo

radical de La Mettrie e o espiritualismo estrito de Berkeley, em direção a um “ser sem corpo” e “fora do mundo”, inaugurando, assim, a era da *res digitalis*. Essa era de uma humanidade desencarnada, capaz de experienciar a *mind uploading*, podemos ver em filmes e ler em livros de ficção científica, como, por exemplo no excelente **O problema dos três corpos** (*The three-body problem*), escrito pelo autor chinês Cixin Liu. O enredo dessa ficção científica, pobremente convertida em uma série de televisão, gira em torno do primeiro contato da humanidade com uma civilização alienígena – os trissolarianos –, que vive em um sistema solar com três sóis, resultando em um ambiente caótico e instável. A história começa durante a Revolução Cultural na China, quando cientistas entram em contato com essa civilização extraterrestre. Os trissolarianos estão à beira da extinção por conta das condições extremas de seu sistema solar ineficiente, e acabam se preparando para invadir a Terra em busca de um novo lar. Não vou aqui contar todo o enredo, mas reproduzir a perspectiva transumanista sobre o corpo, por uma visão não humana. No livro de Liu, os trissolarianos têm uma visão análoga à primeira impressão do gigante Micromegas na obra de Voltaire sobre os seres humanos: a sua insignificância diante da infinitude cósmica. Sobre o corpo humano, os trissolarianos dizem: “Vocês são insetos fracos. Mesmo os melhores de vocês não passam de formigas diante da vastidão do universo. O que vocês chamam de civilização não é nada além de uma piada cósmica” (Liu, 2016, p. 230). Fazendo eco aos argumentos mais radicais dos transumanistas, os trissolarianos julgam o nosso corpo como a nossa maior vulnerabilidade: “Os corpos humanos são frágeis e facilmente destruídos. Vocês dependem de carne perecível, enquanto nós buscamos algo mais durável. Vocês não compreendem a vulnerabilidade intrínseca da sua forma física” (Liu, 2016, p. 249).

Para os trissolarianos, a vulnerabilidade do corpo humano contrasta com sua própria busca por formas de existência mais resistentes e adaptadas ao caos do Universo. Os trissolarianos têm, de modo geral, uma visão utilitarista, eficientista e evolutiva da existência, desprovida de empatia e sentimentos ternos pelas vidas inferiores, como nós, seres humanos, temos a respeito dos porcos, vacas e galinhas. Não amamos ou odiamos porcos, vacas e galinhas, apenas os aprisionamos e os condenamos a uma existência breve, pobre de mundo e sofrida para que possamos nos servir dos seus corpos com mais eficiência. Novamente, não é questão de sentimentos, mas de competência.

É fácil observar que essa perspectiva, destituída de afetos, emerge de uma compreensão objetivadora do outro – uma apreensão do corpo reduzido a objeto funcional e da intencionalidade transformada em algoritmo: um encadeamento lógico e estruturado de comandos voltados à resolução competente de problemas. Essa lógica instrumental funda-se no que chamamos aqui princípio eficientista,

que consiste em mobilizar os recursos mais apropriados para alcançar, com máxima eficiência, os resultados mais importantes no menor intervalo de tempo possível e com o menor consumo de energia. Trata-se, portanto, de uma racionalidade técnico-funcional, em que a finalidade do agir é subsumida à lógica da *performance* e da produtividade, descolando-se de qualquer dimensão ética ou intersubjetiva.

Primazia da eficiência e a distopia eficientista da IA

Retomando o argumento inicial de Stuart Russell acerca da primazia do princípio da eficiência (competência) sobre o da moralidade (empatia): o que realmente importa é se o sistema é competente. Se ele é bom em agir de forma a alcançar seus objetivos. Em consonância com as análises de Stuart Russell, podemos dizer que o cenário (ou tendência) das IAs é o mesmo dos trissolarianos em relação aos seres humanos e, por sua vez, guarda semelhanças sobre a qualidade das nossas relações com porcos, galinhas e vacas, o princípio do eficientismo: máxima utilização de recursos com retorno otimizado. O domínio iminente da inteligência artificial delinea o espectro de uma distopia eficientista, em que algoritmos soberanos governariam incessantemente a produtividade e o comportamento social, infiltrando-se nos corpos e nas mentes por meio de implantes neurais e sensores onipresentes. Sob esse regime, o sistema educacional, inteiramente subordinado a algoritmos adaptativos, moldaria os estudantes apenas para as competências úteis ao mercado, relegando ao esquecimento disciplinas como filosofia, arte e história – saberes tidos como improdutivos diante da lógica fria da eficiência produtivista. No cenário jurídico, a justiça tornar-se-ia um exercício probabilístico: um sistema de pré-crime, gerido por inteligências artificiais, que sentenciaria cidadãos com base em perfis comportamentais, aprisionando-os não por atos cometidos, mas por probabilidades calculadas – um mundo em que a presunção de inocência cederia lugar à sentença do algoritmo. Esse futuro, despidido de subjetividade, intuição e de habilidades socioemocionais, mas sobretudo pobre de experiências autênticas como a compaixão, não seria senão a expressão última da lei do mais forte e adaptável: a supremacia algorítmica. Seria a culminação do darwinismo em sua forma artificial: a seleção impiedosa de quem se adapta não à vida, mas ao cálculo. Chegamos, podemos dizer, ao momento épico e paradoxal do darwinismo, pois, na sua fase artificial, o orgânico e o natural não podem mais se adaptar, a não ser deixando de ser e existir, extinguindo-se. De fato, já vivemos a eficiência algorítmica, termo essencial na ciência da computação, que se refere à capacidade de um algoritmo resolver problemas com o menor custo computacional possível, equilibrando tempo, espaço e recursos. Na lógica algorítmica, eficiência

é frequentemente sinônimo de rapidez e economia, que se tornou uma força normativa, modelando mercados, interações sociais e decisões políticas, determinando quem ganha e quem perde. Plataformas digitais, por exemplo, otimizam algoritmos para maximizar engajamento, mas frequentemente amplificam desinformação ou reforçam bolhas de opinião. A busca cega por eficiência revela o que Max Weber e mais tarde os pensadores da escola de Frankfurt denominaram como “racionalidade instrumental”: primazia da razão instrumental, convertida na atualidade em eficiência algorítmica, que negligencia fins humanamente desejáveis. Admitindo, nesse caso, que a IA pode dominar a humanidade, podemos dizer que ela também, em uma visão mais catastrófica, poderia substituir a existência humana?

Precisamos sempre ter em mente que a verdadeira ameaça não está na substituição da inteligência humana, mas no deslocamento do próprio conceito de humanidade e na sua marcha em direção à obsolescência que temos, continuamente, acelerado pelo abandono de práticas espirituais, cognitivas, sociais, ambientais e imersivas de natureza orgânica, tais como: a imaginação, a dança, a brincadeira, a escrita, o desenho, a leitura, a escuta, a fala, a amizade, a criação, a meditação, a contemplação, a atenção plena e a oração.

Como manter as práticas humanas orgânicas, como as listadas acima, diante do poder exponencial das IAs? A emergência da Inteligência Artificial (IA) diante de seu poder exponencial impõe um vasto campo de reflexões, desafios e dilemas aos pais, estudantes, professores, escolas e universidades. Assim como este texto passou pelo filtro revisor de uma IA generativa, não há trabalhos, estratégias de aprendizagem e pesquisas universitárias realizados sem recorrer a uma determinada IA, seja nas Humanidades, Computação, Engenharias, Biologia e Medicina. Por que continuar ensinando lógica e programação para os nossos estudantes, quando as IAs podem gerar e otimizar códigos autonomamente? Por que insistir na leitura crítica de obras como **As investigações filosóficas**, de Wittgenstein, se uma IA pode oferecer análises estruturadas e instantâneas? Por que continuar a ensinar línguas e tradução, quando a IA traduz com celeridade e precisão? Mais do que nunca, a universidade precisa resistir às fáceis tentações, deve afastar-se do espírito de rebanho, não cair na armadilha dos extremos, na qual, geralmente, habitam os ingênuos, os falsos sábios e os temerários. O caminho, como podemos ler em diversos documentos da tradição marista e na ética aristotélica, é o do discernimento, devemos evitar a adesão irrefletida ou a rejeição cega, isto é, “Iafilia” e “Iafobia”. De maneira resumida, podemos dizer que a resposta universitária aos impactos disruptivos da IA deve se assentar em três pilares fundamentais: política, formação e pesquisa.

A liderança humana: desafios e perspectivas frente à IA e ao transumanismo

Na PUCPR, mesmo considerando tudo que ainda temos para avançar sobre o tema, inauguramos, em 2023, o primeiro Observatório Universitário de IA no Brasil e desenvolvemos um documento de diretrizes sobre o uso de IA na Universidade, construído pela própria comunidade, que hoje é referência entre as universidades do país. Com base nesse documento, a Universidade reforça seu compromisso com a inovação, com o uso transparente, crítico e responsável das novas tecnologias em processos de aprendizagem, ensino e pesquisa. Deixa claro que professores e estudantes precisam dominar as novas linguagens e tecnologias como meios para a pesquisa, ensino e aprendizagem e demais processos. Entretanto, para fugir da condição de usuário reativo, mero consumidor, precisamos avançar além da consciência crítica, torna-se imprescindível ter competência e domínio técnico, é fundamental que os professores desenvolvam uma literacia digital potente o suficiente para se adaptar à realidade digital e agenciar as melhores estratégias de aprendizagem, avaliação e *feedback*, mantendo o foco, não na aquisição de conteúdos, mas no desenvolvimento de competências profissionais e socioemocionais. Isso é imprescindível para os docentes que se apropriem da IA para fazer dela um meio de aprendizagem. A universidade, nesse sentido, deve formar professores e pesquisadores, autores e curadores de conhecimento e processos de aprendizagem, capazes de incorporar a IA no ensino, garantindo a centralidade e o exercício das práticas humanas que descrevemos anteriormente: leitura, escrita, diálogo, crítica, criação, e assim por diante. Finalmente, uma universidade atenta aos sinais do seu tempo, deve investigar não só as potencialidades, mas também os limites e os riscos da IA. O contemporâneo documento do Vaticano, **Antiqua et nova: nota sobre a relação entre inteligência artificial e inteligência humana** (2025), elaborado pelos Dicastérios para a Doutrina da Fé e para a Cultura e Educação, estabelece que cabe a uma Universidade Católica promover e investir em pesquisas interdisciplinares que envolvam ciência da computação, ciências humanas e sociais aplicadas, abordando as implicações éticas, políticas e sociais das novas tecnologias:

Em particular, as Universidades Católicas são convidadas a se tornarem grandes laboratórios de esperança neste momento histórico. Em uma abordagem interdisciplinar e transdisciplinar, devem exercer “sabedoria e criatividade”, realizando uma pesquisa cuidadosa sobre esse fenômeno, contribuindo para revelar as potencialidades benéficas nas diversas áreas da ciência e da realidade, guiando-as para aplicações eticamente responsáveis e orientadas ao bem comum, além de alcançar novas fronteiras no diálogo entre fé e razão. (Vaticano, 2025, n. 83)

A Universidade Católica do século XXI não pode ser espectadora da revolução da IA. Como laboratório de esperança deve ser protagonista, exercendo seu papel político, formativo e científico, mantendo vivas, potentes e insubstituíveis as práticas humanas diante da IA. Essa é a verdadeira missão da universidade.

No recente livro **O sentido do pensar: a Filosofia desafia a Inteligência Artificial**, o filósofo Markus Gabriel coloca em relevo algumas perspectivas sobre o pensar humano que, teoricamente, proibiriam uma substituição do ser humano pela IA. Gabriel, em uma orientação fenomenológica, retoma, mesmo sem citar, o que Merleau-Ponty já havia escrito sobre a percepção na clássica obra **Fenomenologia da percepção**, de 1945: “Estamos no mundo como o nosso coração está em nosso corpo” (Merleau-Ponty, 1999, p. 233). A tese central de Gabriel, contra o naturalismo (a ideia de que o conhecimento é uma combinação de dados), está assentada em um novo realismo e um novo humanismo esclarecido que “defenda as habilidades intelectuais e éticas da humanidade contra os nossos desenhadores pós e transumanistas”. Pois a pretensa superação do corpo ignoraria a dimensão encarnada da experiência humana, levando ao que Markus Gabriel (2023) chama de “humanismo desencarnado”, um erro filosófico fundamental, o que definimos anteriormente como o salto derradeiro do transumanismo. Gabriel sustenta que “o pensamento humano se enraíza em um humanismo esclarecido, que rejeita a ideia de que nossa inteligência possa ser reproduzida por sistemas artificiais” (Gabriel, 2023, p. 45). Ademais, o autor argumenta que a inteligência humana não pode ser reduzida a uma combinação de dados, pois a cognição não é apenas um processo lógico, mas um fenômeno corpóreo e perceptivo. Para uma IA substituir o pensamento humano, alcançando a sua plenitude perceptiva, reproduzindo a sua complexa ineficiência sensível, ela precisaria de uma autêntica experiência fenomênica, encarnar-se em um corpo.

Entretanto, dada a sua eficiência ou competência desmedida como aponta Russell, se não seremos substituídos, corremos, nesse caso, o risco de sermos liderados pela IA? E o que isso significa? Mesmo que a IA possa dominar a humanidade, ela jamais poderá liderá-la. Dominação implica controle e eficiência, enquanto liderança envolve relações humanas, cuidado, sabedoria, identificação. Em um argumento semelhante à análise de Hannah Arendt sobre o poder, liderança e dominação não são sinônimos: enquanto a liderança nasce da ação coletiva e da deliberação, a dominação é sua negação, pois é sempre imposição. A IA pode otimizar decisões, definir métricas analíticas, impor padrões de comportamento e condicionar escolhas, mas não poderá inspirar comprometimento e engajamento genuíno, o que somente é possível por meio de uma deliberação livre, consciente e empática. Não estamos dizendo que uma IA, considerando sobretudo como operam

os algoritmos nas redes sociais, não poderá converter verdadeiras multidões em consumidores sem opinião ou pensamento próprio, só estamos reforçando que isso não constitui, propriamente, um exercício de liderança.

A concepção de liderança como a antítese do domínio, ressoa nas análises clássicas de Maquiavel, frequentemente mal interpretado como defensor de uma política sem ética. Contrariando o senso comum, Maquiavel jamais afirmou que os fins justificam os meios, tampouco concedeu ao príncipe permissões que estariam vedadas ao homem comum. Como observou Rousseau, em **O contrato social**, ao ensinar aos príncipes a arte de governar, Maquiavel oferecia ao povo lições de liberdade, evidenciando que o maior compromisso de qualquer líder é precisamente com o seu povo. Merleau-Ponty aprofundou essa leitura ao afirmar que, em Maquiavel, o discurso sobre o poder é, sobretudo, um alerta contra sua forma desmedida, arbitrária e cega – um poder que, desprovido de verdadeira liderança, degenera em tirania. A obra de Maquiavel, nos ensina que um líder é um ser que reúne muitas competências. Como um bom arquiteto ele deve trabalhar para edificar o Estado e as instituições tendo como base fundações sólidas; já como um “homem do povo”, ou como alguém que sente como o povo, ele deve também saber conceber instituições adequadas à cultura dos cidadãos; também como um médico, um líder não deve se limitar a curar, mas deve trabalhar para prevenir a corrupção; e, finalmente, como um “profeta”, ele deve ser capaz de se antecipar à chegada da “fortuna”, ler os sinais do tempo para fazer dos acontecimentos sempre uma ocasião e não sofrer com os infortúnios da surpresa do acaso.

No século XX, o filósofo argentino Ernesto Laclau, ao examinar o tema do populismo, construiu uma das mais brilhantes análises sobre liderança. Sem o pragmatismo de Maquiavel, Laclau mostrou como a constituição da liderança está assentada em uma lógica de equivalência capaz de reunir as diferenças sem, contudo, anulá-las. O líder seria, resumidamente, um sujeito-limite em uma sociedade marcada pela heterogeneidade e desigualdades. Um líder, na perspectiva de Laclau, é um “significante vazio”, o que permite que ele se identifique com todos os liderados sem, contudo, se reduzir a nenhum; depois, ele ou ela é, nas palavras de Laclau, sempre um igual, um *primus inter pares*, alguém que reúne qualidades para liderar, mas não necessariamente para se conceber superior. Em resumo, para o filósofo, o líder é o “antinarciso”.

Entretanto, é no seio das reflexões cristãs, muito antes de Maquiavel e Laclau, que a referência antinarcísica da liderança foi construída na perspectiva do líder servidor e profético, inspirados nos textos bíblicos do Novo Testamento. Também reencontramos essa ideia antinarcísica de liderança e de um humanismo cristão nos ensinamentos

da tradição marista sustentados na declaração de um princípio que é uma verdadeira profissão de fé: “servir, e servir primeiro” (Consigli e Gutiérrez, 2022, p. 33). Mas o que esse princípio significa? Ademais, como essa proposta de liderança poderia nos ajudar com o encantamento e os perigos do eficientismo algorítmico e transumanista?

A liderança profética e servidora: uma resposta ética ao eficientismo contemporâneo

A liderança profética e servidora, no espírito da tradição marista, manifesta-se como uma resposta ética e humanista ao eficientismo contemporâneo. Em sua essência, é uma liderança que se volta, antes de tudo, ao mais vulnerável. Não busca a superação pelo descarte do frágil, mas sim a superação da própria vulnerabilidade pela transformação da vida – um gesto que coloca a necessidade do outro como prioridade inegociável. Essa liderança não escolhe os melhores ou os mais competentes, pois nela todos são reconhecidos como os melhores, cada qual em sua dignidade singular. Porque, antes de tudo, ela admite o quanto esse conceito de competência humana é difuso e complexo. Como reflete o irmão Peter Carrol, ao tomar Jesus como paradigma maior da liderança profética e servidora, recordamos que Jesus foi o líder da cura, uma cura integral, que abarcava corpo, espírito e laços comunitários. Nas palavras de Carrol: “Em sentido mais amplo, Jesus curou despertando a fé. [...] A cura de Jesus incluía os enfermos que retornavam às suas comunidades, donde tinham sido afastados” (Carrol, 2022, p. 96). Assim, sua liderança era mais do que ato de poder; era ato de restauração, pertencimento e acolhimento. Essa perspectiva eleva a liderança ao nível de uma arte: a arte de incluir e de despertar esperança – uma liderança que, em vez de dominar, serve e liberta.

A verdadeira cura transcende a simples restauração da saúde; ela se desdobra como um compromisso com a totalidade da existência, uma abertura ao ser em sua dimensão integral e holística. A cura, nesse sentido, é expressão de um compromisso de liderança e inteligência piedosa, que integra pensamento analítico, sensibilidade e espiritualidade – razão e paixão unidas em harmonia. É uma liderança sensível, um verdadeiro contraponto ao eficientismo dos sistemas de IA, pois é capaz de encontrar integridade na falta, beleza na imperfeição, vigor na fragilidade e de celebrar as virtudes do serviço, da simplicidade e da humildade. Para o irmão Emili Turú em **Sentinelas da aurora: prever – a imaginação profética**, o caráter holístico da liderança profética e servidora está enraizado na sua sensibilidade para perceber além do visível, de acolher o mistério do outro e de antever os sinais do tempo, transformando acontecimentos em oportunidades de sentido e de esperança. A verdadeira inteligência humana, aquela que é mobilizada por uma

liderança servidora e profética, abraça o incompreendido, se abre ao mistério sem reduzi-lo ao domínio da lógica ou à mera decodificação de signos. Reconhece o outro não apenas como um objeto de análise, mas uma presença encarnada – viva, aberta e inesgotável em seu enigma. Essa forma de compreensão não empobrece ou mesmo ignora o invisível e o mistério, mas os acolhe em sua plenitude, força e incompreensão, permitindo que ele se manifeste em suas camadas de sentido inefável, onde a razão se encontra com a intuição e a fé.

Mas é preciso ter claro que o verdadeiro acolhimento se dá na carne, na presença viva e significativa. Aqui chegamos a um exercício de liderança que se contrapõe ao movimento de desencarnação que falamos anteriormente. Na orientação canônica da liderança profética e servidora, emergem os signos de uma autêntica liderança encarnada, revelada na prática de uma pedagogia da presença que se expressa pela proximidade viva – uma escuta atenta que compreende e um cuidado que transforma. Essa liderança não apenas conforta, mas inspira e promove a autonomia, despertando no outro a capacidade de caminhar com liberdade, dignidade e responsabilidade. É a arte de ser próximo com autenticidade e humanidade, como estabelece o irmão Óscar Vicario, um ser “experiente em escuta, atento e capaz de expressar afeto” (Vicario, 2022, p. 70). Essa liderança, como também analisa o irmão Norbert Mwila (2022), nasce da interioridade plena, da profunda comunhão consigo mesmo e com o outro, em sintonia com o tempo e seus sinais. É a forma cristã, podemos dizer, da virtude florentina da “fortuna”: o dom de detectar os ventos do futuro com os pés enraizados na realidade vivida. Retomando o irmão Emili Turú, essa liderança se desdobra no conceito de *presencing* (*presence* + *sensing*): uma experiência mística que nos conduz a “ver a realidade como ela é e o futuro como ele emerge” (Turú, 2022, p. 159). É um olhar profético, que não apenas antecipa, mas interpreta – que vê no instante presente o prenúncio do que está por vir e as suas consequências para o outro.

Assim, diferente de qualquer inteligência estritamente analítica ou artificial, é preciso dizer que essa liderança desperta uma inteligência que fala a linguagem dos profetas e dos poetas, que ao mesmo tempo que fala à razão, também persuade o coração e toca a alma, pois mobiliza certezas mesmo diante da antinomia da Santíssima Trindade, do mistério da Imaculada Conceição ou, ainda, do paradoxo da união hipostática (de Jesus, que é Deus e Homem). É a liderança que conjuga razão e fé, ação e propósito, responsabilidade e compaixão, transcendência e compromisso, convocando-nos a lutar continuamente para que o ser humano se transforme naquilo que ele é: ser *imago Dei* (imagem de Deus), como professou Santo Agostinho, e viver com autenticidade, assumindo a própria finitude e capacidade de autodeterminar o seu “ser no mundo” (*Dasein*).

Referências

- BOSTROM, Nick. A history of transhumanist thought. RECTENWALD, Michael; CARL, Lisa (Ed.). **Academic writing across the disciplines**. Nova York: Pearson Longman, 2011. Disponível em: <https://nickbostrom.com/papers/a-history-of-transhumanist-thought/>. Acesso em: 14 fev. 2025.
- CARROL, Petter. Liderança e cura. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas: ensaios sobre liderança profética e servidora**. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 89-112.
- CONSIGLI, Benjamin; GUTIÉRREZ, Luiz Carlos. Introdução à liderança profética e servidora: chamada e propósito. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas: ensaios sobre liderança profética e servidora**. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 21-35.
- GABRIEL, Markus. **O sentido do pensar: a Filosofia desafia a Inteligência Artificial**. Petrópolis: Vozes, 2021.
- LACLAU, Ernesto. **A razão populista**. São Paulo: Três Estrelas, 2013.
- LIU, Cixin. **O problema dos três corpos**. Tradução de Leonardo Alves. São Paulo: Suma, 2016.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. São Paulo: Editora Abril, 1979.
- MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MORE, Max. **Transhumanism: toward a futurist Philosophy**. 1990. Disponível em: <https://www.ildodopensiero.it/wp-content/uploads/2019/03/max-more-transhumanism-towards-a-futurist-philosophy.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2025.
- NWILA, N. Um líder que escuta. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas: ensaios sobre liderança profética e servidora**. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022, p. 141-150.
- RUSSELL, Stuart. **Inteligência Artificial a nosso favor: como manter o controle sobre a tecnologia**. (Function). Kindle Edition, 2021.
- THE Matrix. Direção de Lana Wachowski e Lilly Wachowski. Produção de Joel Silver. Estados Unidos: Warner Bros., 1999. 1 DVD (136 min), som, color.
- TURÚ, Emili. Sentinelas da aurora. Pre-ver: a imaginação profética. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas: ensaios sobre liderança profética e servidora**. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022, p. 151-165.
- VATICANO. Dicastero per la Dottrina della Fede; Dicastero per la Cultura e l'Educazione. Nota "Antiqua et nova" sul rapporto tra intelligenza artificiale e intelligenza umana. Vaticano, 28 jan. 2025. Disponível em: https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_dcf_doc_20250128_antiqua-et-nova_it.html. Acesso em: 18 fev. 2025.
- VICARIO, Óscar Martín. A liderança da empatia, do serviço e da compaixão.: "Filho, eles não têm mais vinho". In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas: ensaios sobre liderança profética e servidora**. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 69-88.

Alvaro Luis Lopes Quintas,¹ Juliano Gasparetto,²

Sendy Alisson Ferraz,³ Jaqueline Alves Pereira⁴

Liderança: um tema milenar e atual

A liderança é um tema amplamente discutido e estudado ao longo da história, abrangendo desde conceitos bíblicos até abordagens contemporâneas. No contexto cristão, sua origem pode ser rastreada às Escrituras Sagradas, onde encontramos exemplos claros de lideranças servas e transformadoras, como Moisés guiando o povo hebreu (Ex 3:10) e Jesus Cristo como o modelo último de liderança servidora (Jo 13:14-15).

Ao longo dos anos, o tema ganhou maior complexidade e profundidade a partir da segunda metade do século XX, com a contribuição de autores como Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna. Em seu livro **The effective executive**, Drucker (1967) argumenta que a liderança eficaz vai além de habilidades técnicas, sendo essenciais a capacidade de inspiração e a tomada de decisões orientadas por valores.

Avançando para as discussões contemporâneas, o conceito de liderança passou a incluir aspectos emocionais e sociais, como apresentado por Daniel Goleman (1995) em sua obra **Emotional intelligence**, que introduziu o conceito de inteligência emocional como um fator crucial para o sucesso de líderes. Outro autor

1 Diretor da área de Saúde do Grupo Marista. Médico formado pela Universidade Federal do Paraná, com Residência Médica no Hospital Universitário Cajuru. Formação como Conselheiro pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) com foco em Conselho de Administração e em Saúde. Dirigiu o Hospital e Maternidade Nossa Senhora da Luz dos Pinhais, a Maternidade Alto Maracanã, a Santa Casa de Curitiba e o Hospital Universitário Cajuru.

2 Diretor do Complexo Saúde Grupo Marista: Hospital Marcelino Champagnat e Hospital Universitário Cajuru. Formado em Medicina pela UFPR, especialista em Administração, MBA em Administração de Serviços de Saúde. Doutor pela PUCPR, com foco em controle de custo variável e professor da Escola de Medicina. Pós-Doutorado pela PUCPR. Membro Associado ao IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) Formação de Conselho de Administração.

3 Gerente de Finanças da Área de Saúde do Grupo Marista. Graduação em Administração; Pós-graduação em Gestão Financeira & Banking, Gestão Estratégica de Custos & Negócio pela PUCPR; mestrado em Administração pela PUCPR; doutorando em Administração e pela PUCPR.

4 Gerente de Recursos Humanos da Área de Saúde do Grupo Marista. Psicóloga de formação, com especialização em Psicologia do Trabalho pela UFPR e em Gestão Estratégica e Inovação pela PUCPR. Formação em *Coach* e em ferramentas de Avaliação de Perfil.

relevante é Simon Sinek (2014), cujo livro **Leaders eat last** aborda a liderança em um contexto de empatia e criação de ambientes seguros para colaboradores.

A liderança também tem sido estudada no contexto cristão moderno, com autores como John Maxwell destacando-se como uma referência. Em seu livro **The 21 irrefutable laws of leadership**, Maxwell (1998) combina princípios bíblicos com práticas de liderança contemporânea, reforçando que os valores de serviço e integridade são atemporais.

Percebe-se que, apesar de ser um tema milenar, a liderança permanece atual, renovando-se à medida que as demandas sociais e organizacionais mudam. Seja no exemplo de Jesus Cristo ou nas práticas modernas, a liderança continua a ser um pilar fundamental para o desenvolvimento humano.

Liderança sob a perspectiva da saúde e bem-estar das pessoas tem se consolidado como um eixo central nas discussões contemporâneas sobre o impacto da liderança no contexto organizacional. No complexo de saúde, em que o cuidado e a atenção são fundamentais, liderar vai além da gestão de processos: envolve inspirar equipes, promover ambientes de trabalho saudáveis e garantir o bem-estar mental e físico de colaboradores e pacientes. Assim como Marcelino Champagnat nos ensina com sua visão servidora e profética, é essencial que a liderança valorize o ser humano em sua totalidade, priorizando relações saudáveis, empatia e engajamento de todos.

Saúde e bem-estar no contexto da liderança: uma abordagem contemporânea

O tema da saúde e bem-estar tem ganhado crescente atenção nos últimos anos, especialmente no contexto da liderança organizacional. Essa preocupação decorre de uma compreensão mais ampla sobre o impacto que o bem-estar integral – abrangendo as esferas emocional, mental e espiritual – exerce tanto sobre a produtividade quanto sobre a qualidade de vida de líderes e liderados. Essa abordagem holística não apenas reflete uma necessidade ética e humana, mas também contribui para o alcance de resultados organizacionais mais sustentáveis e harmoniosos.

A saúde emocional, compreendida como a capacidade de lidar com os desafios cotidianos e manter relacionamentos saudáveis, é um dos pilares fundamentais desse tema. Estudos como os de Damásio (2011) e Barros (2014) destacam que líderes emocionalmente equilibrados possuem maior capacidade de empatia,

comunicação e resolução de conflitos, habilidades indispensáveis em um ambiente de trabalho complexo. Além disso, a promoção da saúde emocional tem sido associada à redução de absenteísmo, aumento do engajamento e melhoria no clima organizacional (Goleman, 1995).

Já a saúde mental, definida como o estado de equilíbrio entre as dimensões cognitiva e emocional, tem se tornado uma preocupação emergente em lideranças globais. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), os transtornos mentais são uma das principais causas de incapacidade no mundo, sendo exacerbados por ambientes de trabalho tóxicos ou mal geridos. No Brasil, autores como Chiavenato (2014) e Tanure (2016) destacam a importância de líderes criarem ambientes seguros e estimulantes, nos quais a pressão por resultados não prejudique a saúde psicológica dos colaboradores. Esse conceito encontra eco no livro **Livre para falar**, de Patricia Ansarah (2023), que também enfatiza a relevância de um ambiente seguro para a expressão genuína dos colaboradores. Ansarah, com base nas pesquisas do Instituto Internacional de Segurança Psicológica, defende que a criação de uma cultura organizacional que valorize a segurança psicológica é fundamental para promover o bem-estar emocional e a produtividade das equipes. Assim, tanto Chiavenato (2014) e Tanure (2016) quanto Ansarah (2023) reconhecem que um espaço no qual os colaboradores se sintam respeitados e acolhidos é crucial para o desenvolvimento saudável das organizações, permitindo que o foco no desempenho não sobreponha o cuidado com a saúde mental e emocional dos indivíduos.

No âmbito espiritual, há uma crescente valorização de práticas que promovem propósito, significado e valores no ambiente de trabalho. A espiritualidade no contexto organizacional não se restringe à religiosidade, mas refere-se à capacidade de alinhar ações com princípios éticos e um propósito maior (França e Siqueira, 2021). Lideranças que integram essa dimensão em suas práticas conseguem engajar equipes de maneira mais profunda, promovendo um senso de pertencimento e coesão. Adeildo Nascimento (2016), em seu livro **Inteligência espiritual no mundo do trabalho**, destaca a importância de princípios como autoconhecimento, humildade e visão holística para o bem-estar coletivo. Esses aspectos estão em sintonia com a proposta de Amy C. Edmondson (2020) em **A organização sem medo**, em que ela discute a relevância da segurança psicológica no ambiente de trabalho. Edmondson argumenta que, para que os colaboradores possam se sentir à vontade para compartilhar ideias, cometer erros e aprender, é fundamental que existam condições de confiança e respeito mútuos. Sem um ambiente psicologicamente seguro, a criatividade e a colaboração tornam-se limitadas, impedindo o crescimento individual e coletivo.

Assim como a inteligência espiritual procura transcender o cotidiano em busca de um bem-estar maior, a segurança psicológica permite que os indivíduos se desenvolvam plenamente, sem medo de julgamento ou represálias. Ambas as abordagens reconhecem que, para um ambiente saudável, é necessário cultivar uma mentalidade de apoio, humildade e propósito, no qual as pessoas se sentem valorizadas e motivadas a contribuir com o melhor de si mesmas. Dessa forma, a integração desses conceitos cria uma base sólida para a construção de organizações mais humanas, inclusivas e resilientes.

Uma perspectiva profética

Como líderes proféticos e impulsionados em um olhar além, observamos que as tendências para os próximos anos indicam uma ampliação do foco em saúde e bem-estar, especialmente no que diz respeito à liderança organizacional. Primeiro, espera-se um fortalecimento de políticas de saúde mental nas empresas, com a adoção de programas estruturados que promovam resiliência e bem-estar emocional (OMS, 2022). Outra tendência importante é a integração da espiritualidade nos programas de desenvolvimento de liderança. Autores como Couto (2020) sugerem que as organizações passarão a investir em práticas que combinem autoconhecimento, ética e construção de propósito, reconhecendo que essas dimensões são indispensáveis para uma liderança transformadora. Por fim, haverá maior ênfase na formação de ambientes de trabalho inclusivos e acolhedores, com estratégias voltadas à diversidade e à equidade, ampliando o bem-estar coletivo. Além disso, o uso de tecnologia, como aplicativos de *mindfulness* e plataformas de suporte emocional, deve crescer, oferecendo soluções personalizadas para líderes e equipes.

O Hospital Universitário Cajuru, uma instituição 100% pública que atende os pacientes pelo SUS (Sistema Único de Saúde), conquistou reconhecimento internacional com o projeto **Som da Vida**, que uniu tecnologia de ponta, inteligência artificial e humanização para promover o bem-estar dos pacientes. O projeto utilizou música, sons terapêuticos e algoritmos inteligentes para personalizar a experiência de cada paciente, criando um ambiente acolhedor e reduzindo o estresse durante o período de internação. Essa abordagem inovadora foi além da tecnologia tradicional ao integrar soluções baseadas em dados e inteligência artificial, garantindo maior eficácia no impacto emocional e psicológico dos pacientes. O sucesso da iniciativa foi coroado com o XXV Prêmio Internacional de Humanização Hospitalar em 2024, reforçando o compromisso do HU Cajuru com a inovação, a humanização e a excelência no cuidado no âmbito do sistema público de saúde. Para promover saúde e bem-estar de maneira eficaz, é fundamental que as

organizações adotem práticas que integrem as esferas emocional, mental e espiritual. O cuidado emocional pode ser fortalecido por meio de lideranças empáticas, que estabeleçam uma comunicação aberta e respeitosa. A saúde mental, por sua vez, requer iniciativas estruturadas, como acesso a suporte psicológico e programas de prevenção ao estresse. Finalmente, a dimensão espiritual pode ser trabalhada ao cultivar ambientes que incentivem reflexões sobre propósito e ética, promovendo não apenas resultados, mas também significado na experiência laboral.⁵

O líder marista e o bem-estar

O líder marista diferencia-se ao integrar as esferas emocional, mental e espiritual em sua prática diária, influenciando positivamente o ambiente ao seu redor. Inspirado no exemplo de Jesus, que utilizou parábolas para ensinar verdades profundas e transformar vidas, esse líder enxerga no cuidado ao próximo uma missão profética e servidora. Um exemplo marcante é a parábola do bom samaritano (Lc 10:25-37), que ilustra como o amor ao próximo transcende barreiras culturais, sociais e religiosas.

Assim como o samaritano, que demonstrou compaixão ao cuidar de um viajante ferido ignorado por outros, o líder marista é chamado a agir com empatia, reconhecendo as necessidades físicas, emocionais e espirituais de cada indivíduo. Essa postura profética vai além de atender a demandas imediatas; trata-se de enxergar o potencial de cada pessoa, proporcionando-lhe um ambiente acolhedor, seguro e inspirador. No contexto do bem-estar, isso significa criar espaços de trabalho e cuidado em que colaboradores e pacientes se sintam verdadeiramente valorizados e apoiados.

Seguindo a lição do bom samaritano, o líder marista entende que a liderança servidora é uma ação prática. Ele não apenas identifica as dores e desafios de sua equipe, mas também utiliza seus recursos para aliviar essas cargas e promover um ambiente de restauração e crescimento. Como Marcelino Champagnat, esse líder vê em cada ato de serviço uma oportunidade de “tornar Jesus Cristo conhecido e amado”, cumprindo sua missão de transformar vidas.

Por meio da inspiração marista, esses líderes se tornam agentes de transformação, promovendo não apenas resultados organizacionais, mas também mudanças significativas na vida das pessoas. Assim, liderança e bem-estar se entrelaçam, formando um caminho que equilibra eficiência, propósito e cuidado integral.

5 Para conhecer mais sobre o projeto Som da Vida, ver: <https://youtu.be/F7tHbWRNWMY?si=et47PrIeJLu2k3wa>. Acesso em: 24 fev. 2025.

É dessa forma que os valores maristas continuam a iluminar as práticas de liderança, preparando líderes para os desafios de hoje e as oportunidades de amanhã.

Liderança saudável

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define ambiente de trabalho saudável como aquele em que os trabalhadores e gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança (física e psicológica), saúde e bem-estar dos colaboradores, os quais guiam as corporações a objetivos comuns e garantem sustentabilidade de longo prazo.

Se você não está se cuidando neste momento, pergunte-se: “Por quê?” O que está impedindo você de cuidar de si mesmo? Não é possível passar de um nível zero de autocuidado para a aceitação total de tudo de uma só vez. Esse é um processo que exige consistência, é dinâmico, repleto de altos e baixos, e isso é completamente normal na jornada de mudança.

Formatamos a seguir um pequeno *checklist* semanal. Dedique 15 a 30 minutos pelo menos uma vez na semana para rever os seguintes pontos:

1) Orçamento corporal

Na vida corporativa, estamos habituados a elaborar orçamentos e planejamentos estratégicos, que consistem resumidamente na quantificação de entradas e saídas de recursos ao longo do tempo, cujo objetivo é geração de valor e crescimento das organizações. Crie o hábito de fazer o mesmo com seu corpo, revendo todas as entradas e saídas dos elementos que nutrem seu corpo e sua mente; estes cinco itens são fundamentais: dieta equilibrada com controle do peso, sono reparador, rotina diária de atividades físicas, leitura (estudos) e controle do estresse (rever situações e comportamentos que desencadeiam estresse e corroem as relações).

2) Saúde emocional

De forma rápida e prática, exercite o ABC:

- **Autopercepção e autoconsciência:** como você se comporta em situações de estresse e pressão por resultados? Há uma tendência, nestas situações, de centralização na tomada de decisões, baixa autonomia e frustração (modelo mental de “tudo ou nada”)?;
- **Base da inteligência emocional:** esteja atento ao tripé, que consiste em resiliência, empatia e trabalho propositivo frente às críticas e adversidades;

- **Comunicação:** crie um ambiente de segurança psicológica e confiança com a equipe, no intuito de que possa ser dito o que precisa e para que não haja cultura punitiva por eventuais erros cometidos.

3) Colaboração

Liderança pressupõe estar a serviço e facilitar processos. Pergunte-se sempre: Como estou me conectando aos meus liderados? A comunicação está clara? Estou facilitando a jornada da minha equipe?

4) Autonomia da equipe

Entenda que temos limitações das nossas capacidades e que a diversidade de conhecimentos e habilidades é essencial para o sucesso do time. Delegar com responsabilidade, com suporte adequado e permitindo a integração de diferentes pontos de vista reduz significativamente o estresse e o isolamento e dá mais segurança nas tomadas de decisões difíceis.

5) Crescimento e evolução

O que estou fazendo neste momento para evoluir como pessoa e como profissional? Para que haja um constante desenvolvimento do ser humano, como o que exige aprendizado e adaptação a novas realidades, o cérebro precisa ser constantemente exercitado. Em linguagem técnica, ocorre a formação de redes neurais. Atividades simples como ler um livro, cozinhar, aprender a tocar um instrumento, pintar, ou seja, atividades e disciplinas diferentes das que executamos no dia a dia, servem como estímulos potentes de criatividade para que o cérebro se distensione, fique mais criativo e estabeleça mais conexões. As atividades físicas que exigem disciplina e regularidade também exercem esses potentes efeitos.

Líderes com boa saúde física e mental conseguem inspirar, motivar e orientar suas equipes, criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Um líder que cuida do binômio mente-corpo, que estimula na equipe a rotina do autocuidado, está mais apto a enfrentar desafios, criar conexões interpessoais saudáveis e estabelecer um clima organizacional que valorize o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Referências

- BARROS, D. **A saúde emocional no ambiente corporativo**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BÍBLIA. Almeida revista e atualizada. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COUTO, M. **Espiritualidade e trabalho: práticas para lideranças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2020.
- DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
- DRUCKER, Peter. **The effective executive**. Nova York: Harper & Row, 1967.
- EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- FRANÇA, A. C. L.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar e espiritualidade no trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2021.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, D. **Emotional intelligence: why it can matter more than IQ**. Nova York: Bantam Books, 1995.
- MAXWELL, J. **The 21 irrefutable laws of leadership**. Nashville: Thomas Nelson, 1998.
- NASCIMENTO, A. **Inteligência espiritual no mundo do trabalho**. Curitiba: Edifica, 2016.
- INSTITUTO INTERNACIONAL EM SEGURANÇA PSICOLÓGICA. **Livre para falar: como a segurança psicológica pode ser a principal alavanca para garantir a sustentabilidade do seu negócio**. São Paulo: Paraquedas, 2023.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Relatório sobre saúde mental**. Genebra: OMS, 2022.
- SINEK, S. **Leaders eat last: why some teams pull together and others don't**. Nova York: Portfolio, 2014.
- TANURE, B. **Liderança e bem-estar no trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2016.

NOTRE-DAME DE L'HERMITAGE: UM SANTUÁRIO NATURAL, ENTRE O HUMANO E O TRANSCENDENTE

Fabiano Incerti¹

Há um tesouro escondido, precioso. É a *Monographie du Centenaire de Fondation de Notre Dame de l'Hermitage*. Publicada em Saint-Chamond em 1925, suas quase cem páginas celebram o primeiro século de existência da casa mãe marista. Dividida em diferentes partes, que transitam dos aspectos materiais aos imateriais, a “monografia” conta, antes de tudo, a história de um território, de um pedaço de chão, que desde suas origens congregacionais combina terra e céu, natureza e espiritualidade. É, nesse sentido, o relato de uma “topografia espiritual”. As fotos, que talvez sejam as mais remotas, revelam que foi “neste cenário rústico, sob estas abóbadas frondosas e silenciosas que, pela primeira vez, misturado ao tremor dos carvalhos, foi cantado o *Salve Regina*, um hino de união que os discípulos do Padre Champagnat cantariam mais tarde em todas as regiões do globo” (Frères Maristes, 1925, p. 8). E é possível afirmar, com o irmão Sean Sammon, que “dentro dos muros da casa e na propriedade que a circunda, as primeiras gerações de irmãos deram forma e caráter ao estilo de vida e à missão maristas” (2007, p. 7); é verdade também que essa paisagem natural foi decisiva para moldar uma forma específica de pertença e de participação no mundo.

Hoje, duzentos anos depois da fundação, quando se chega à casa de l'Hermitage, logo que se entra pelo “*portail des voitures*”, se vê o rio Gier por um vidro. Mas essa ainda não é a tão esperada visão dele correndo caudalosamente por todo o terreno. É necessário adentrar pela recepção em direção ao refeitório, para enfim apropriar-se dessa imagem fundante da espiritualidade marista. O conjunto é um quadro; uma obra de arte. À esquerda, o quadrilátero da casa mãe: imponente, inalcançável em

1 Pró-reitor de Missão, Identidade e Extensão da PUCPR, professor do Programa de Pós-Graduação em Filosofia da PUCPR e membro pesquisador da Cátedra Irmão Francisco Rivat de Estudos Maristas da PUCPR. Possui licenciatura em Filosofia e História pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, mestrado em Filosofia pela PUCPR, doutorado em Filosofia pela PUC-SP e pós-doutorado em Ciências Sociais pela Universidad de Buenos Aires. Pesquisa a relação entre filosofia e espiritualidade, as aproximações entre ética, arte e literatura e o Patrimônio Histórico e Espiritual Marista.

sua integralidade. É preciso caminhar um pouco em direção à janela para espiar e apreender a sua grandeza. Todos, num movimento que parece involuntário, procuram pela rocha a qual ela está fincada, mas esta, exatamente pela posição da qual se observa, demora um pouco para aparecer. Para compreender seu tamanho e sua densidade (e para tocá-la, é claro), é necessário circundar o prédio. Casa e rocha confundem-se. É impossível separá-las, retirar uma da outra.

Nisso talvez consista uma das mais poderosas representações que povoa o imaginário marista. Como o artista que extrai do mármore o seu Moisés, Champagnat retira à picareta a casa que morava na pedra bruta. E antes que tome forma, que se torne realidade, como acontece com todos os projetos, é preciso idealizá-la, construí-la no pensamento e no coração. Foram os primeiros seguidores que certamente ouviram o jovem padre lhes contar sobre um vale que ele avistava nas caminhadas descendo de La Valla para outras regiões do Loire; refletia como aquele lugar, ainda de uma natureza inóspita e mística, poderia abrigar uma casa maior, do tamanho do sonho de se fazer presente “em todas as dioceses do mundo”. Do vale de paredes de rocha poderia nascer a “Nova Jerusalém”!

É Mircea Eliade, desde seus estudos sobre a história da religião, quem encontra as conexões mais interessantes sobre a relação entre o sagrado e as pedras. Estas representam a solidez, a permanência e a conexão entre o humano e o divino, configurando-se como um *axis mundi*; um centro cósmico que liga os diferentes planos da existência. Seu caráter inalterável inspira uma sensação de eternidade, o que a torna um elemento essencial em rituais, monumentos e templos sagrados. Além disso, a pedra é frequentemente percebida como hierofania, ou seja, uma manifestação direta do sagrado no mundo material, sendo venerada em diversas culturas como objeto de culto ou marcador de espaços consagrados. “A hierofania da pedra é uma ontofania por excelência: antes de tudo, a pedra se mantém sempre a mesma, não muda – e impressiona o homem pelo que tem de irredutível e absoluto, desvendando-lhe, por analogia, a irredutibilidade e o absoluto do Ser” (Eliade, 2001, p. 129).

Se as primeiras construções impregnam o espírito de Champagnat, é verdade que elas são igualmente um memorial da presença do irmão Francisco em Notre-Dame de l’Hermitage. Discípulo fiel do fundador, o primeiro superior-geral dos irmãos maristas, com exceção dos poucos anos em La Valla, da vida como cozinheiro e diretor em algumas escolas, entre 1820 e 1826, e os 15 meses que viveu em Saint-Genis-Laval entre 1858 e 1859, dedicou sua vida ao cuidado desse santuário natural dedicado à Maria. Nele, fez a maior parte de sua formação, conviveu com outros cofundadores do Instituto, recebeu jovens formando

e os acompanhou na caminhada vocacional, vendo, inclusive, muitos irem embora ou morrerem. Esteve ao lado do *bon Père*, seu mestre espiritual e amigo, desde as primeiras picaretadas na rocha até o último suspiro no leito de morte. Despachou, fez reuniões, tomou decisões, experimentou alegrias, sofreu reveses. Fez seu seguimento de Jesus Cristo, esteve ao lado da Boa Mãe. Foi a casa que nos momentos políticos mais desafiantes e violentos serviu de refúgio, de solo sagrado. Cultivou um jardim e, com as plantas que ali cresceram, cuidou de si e de muitos companheiros em suas enfermidades. E quando, pelas justificadas necessidades da pulsante modernização, a casa geral se mudou para Saint-Genis-Laval, ele, renunciando ao cargo de superior dos irmãos, preferiu fazer da casa mãe a sua morada. Nela morreu e foi enterrado. Uma frase curta de um dos seus cadernos parece resumir bem seu estado de espírito a partir de 1860: “Silêncio respeitoso no grande Relicário do padre Champagnat”.

À medida que se continua a contemplar a paisagem, logo se vê, à direita, a casa do antigo escolasticado. Construído por volta de 1896, suas origens decorrem, como os prédios do quadrilátero, imediatamente da rocha. Esta foi cortada e o edifício foi construído, “compreendendo no térreo um pátio espaçoso, belas salas de aula no primeiro andar, onde o ar e a luz entram, e acima, um vasto e bem ventilado dormitório” (Frères Maristes, 1925, p. 32). Em outros tempos, o bonito e amplo gramado à sua frente, que separado pelo Gier emana uma sensação única de paz e liberdade, era ocupado por hortas e um pomar, certamente em razão da necessidade de subsistência e da alegria colorida das frutas. Símbolo de uma congregação que se encontrava em pleno desenvolvimento, seu justificado tamanho de forma nenhuma afronta a simplicidade do conjunto.

Pelo caminho que passa à frente, chega-se a outras duas preciosidades escondidas do vale: o cemitério e o jardim dos plátanos. Este último, como recorda em suas alegres memórias o irmão Sylvestre, “era o local dos recreios” (2014, p. 328). Já o primeiro testemunha a relação mais antiga entre o ser humano e a natureza: “És pó e ao pó retornarás” (Gn 3,19). Engana-se quem, em sua primeira visita a esse lugar que já recebeu o corpo de Champagnat e do irmão Francisco, imagina encontrar ali flores artificiais roxas ou tules sintéticos. Pelo contrário, ele está cercado de belas e antigas árvores, que testemunham que a morte, como recorda Montagne (1987, p. 49), mais do que uma ruptura com a vida, é uma condição da existência; existência essa que participa, desde o seu nascimento, da vida e da morte a um mesmo tempo.

Enfim, o rio Gier. Sua presença ocupa os corações maristas desde as mais remotas lembranças. A *Monographie* recorda que Champagnat “durante muito

tempo fixou os olhos nas margens do Gier, num gracioso vale” e incrustado nesse estreito e pitoresco lugar, onde vegetação rasteira e arbustos cresciam à sombra das rochas escuras, “somente o rio, cujas águas límpidas corriam deslizando entre as pedras e seixos rolados, interrompia a calma e a paz com seu leve balbucio.” (Frères Maristes, 1925, p. 6).

É inegável sua função prática. Além do consumo, suas águas moviam o moinho, regavam a horta e o pomar e suas margens, ora à direita, ora à esquerda, serviam de rota alternativa para a estrada que passava bem acima da atual.

É verdade que o Gier não deixou de mostrar aos habitantes da recente casa que ali, pouco a pouco, tomava suas formas definitivas, a força, muitas vezes destrutiva, da natureza. Em 28 de novembro de 1847, após 24 horas de chuva, o rio carregava uma enorme massa de água, que destruiu a ponte do pátio de Sainte-Marie. As pedras e a terra que prendiam a casa à sua margem foram levadas; a água que havia feito ruir boa parte do muro que margeava o jardim atravessou o pátio externo e entrou pelo portão, invadindo o pátio interno e o refeitório. Situada no canto sul, uma das partes mais expostas era a biblioteca do irmão Jean-Baptiste Furet. Conta-se que este, enquanto os livros eram retirados, não se mostrava nem um pouco assustado, dizendo aos que ajudavam: “A Santíssima Virgem não deixará que a casa seja tirada de nós, pois só temos esta. Onde ficaríamos?”. Pouco tempo depois, o rio voltou ao seu curso normal, “recompensando a fé simples e franca do irmão Jean-Baptiste” (Frères Maristes, 1925, p. 38).

Tão forte e profundo é, igualmente, seu papel simbólico e místico. Em diferentes tradições religiosas, o rio transcende a forma física e emerge como metáfora para a existência humana e sua relação com a transcendência. Os rios carregam memórias e esquecimentos. A correnteza ininterrupta sugere o fluxo incessante do tempo e da vida e evoca a ideia de renovação. À medida que um rio serpenteia pela paisagem, esculpe e molda seu entorno, simbolizando a capacidade de adaptação e mudança. Muitas vezes, é visto como uma imagem para a jornada espiritual, na qual suas águas, ora tranquilas, ora turbulentas, refletem os altos e baixos dos processos humanos e espirituais. Suas margens são locais de reflexão e meditação, onde se busca a conexão com o divino e com a interioridade.

Na tradição literária cristã, Dante em **A Divina Comédia** (2021) oferece uma bela representação da importância do rio para a compreensão do caminho espiritual. O rio de luz que Dante vê no Empíreo reflete a fluidez do conhecimento divino, que, ao ser absorvido pela alma, a transfigura e a eleva. Assim como a água na Terra é essencial para a vida, no Paraíso dantesco ela diz respeito à

correnteza contínua da sabedoria divina, concedida àqueles que se preparam para recebê-la. Dessa forma, a água transcende sua função física e se torna um veículo de transcendência, marcando a jornada final do poeta rumo à visão beatífica de Deus. Já na tradição dos povos originários, como evoca Krenak (2022), os rios são seres vivos; uma entidade sagrada que interliga os territórios e as culturas, a humanidade e a Terra.

Na história marista, o Gier é memória viva das primeiras comunidades e dos sentimentos que uniram um grupo de jovens em torno de um projeto. E é nesse contexto que ele simboliza um carisma em constante movimento e transformação e que atravessa gerações e fronteiras. Do pequeno vale do Loire, ele desagua em diferentes lugares, com a força de uma proposta educativa e evangelizadora que busca responder aos dilemas e aos desafios de cada tempo.

O vale, a rocha, o rio, os plátanos, os carvalhos, os prédios, tudo ali forma essa paisagem finamente ajustada, delicadamente equilibrada entre o natural e o humano. Tal percepção estética, que há dois séculos tem encantado observadores que passam por l'Hermitage, vem recoberta por aquilo que o geógrafo Yi-Fu Tuan chama de topofilia. Derivada das palavras gregas *topos* (lugar) e *philia* (amor, afinidade), essa noção diz respeito a um elo afetivo multidimensional entre os indivíduos e seus espaços vivenciais. A topofilia é “o amor ao lugar, o laço afetivo que nos envolve com o ambiente, em busca daquela esperança e força necessárias para superar momentos de crise [...]” (Tuan, 2015, p. 10). Atravessada pelos sentidos, a topofilia surge da experiência sensorial e emocional dos sujeitos com seu entorno. Contudo, não se limita à percepção visual ou geográfica, mas incorpora uma série de dimensões complexas: memórias, sensações táteis, experiências sonoras, cheiros e texturas que constroem uma relação íntima com o espaço. Tuan recorda que um lugar se torna topofilico quando transcende sua materialidade objetiva e se torna um território carregado de significados pessoais e coletivos.

É importante ressaltar que tal experiência assume, antes de tudo, um caráter singular, uma vez que a topofilia não é algo universal nem permanente. Ela varia conforme contextos culturais, individuais e históricos. Um mesmo espaço pode provocar sentimentos distintos em diferentes pessoas, dependendo de suas vivências e de suas conexões afetivas particulares. Dessa forma, Tuan mostra por meio da topofilia que os espaços não são neutros, mas carregam sentimentos que podem aproximar ou distanciar os sujeitos, criando geografias emocionais complexas e dinâmicas.

Ao descrever a relação entre o meio ambiente e a topofilia, ele analisa uma série de “imagens naturais”, que possuem “o irresistível poder de despertar sentimentos topofílicos”, dando forma “às nossas alegrias e ideais”. Uma dessas imagens é a do vale, relevo tão fundamental para a espiritualidade marista.

Os vales sempre atraíram os seres humanos, oferecendo abrigo, água e terras férteis. Seu ambiente diversificado proporciona alimentos abundantes nos rios, encostas e planícies, tornando a subsistência mais acessível. A presença constante de água é um atrativo essencial, pois o ser humano não consegue retê-la por longos períodos. Além disso, quando os cursos d’água são largos o suficiente, servem como vias naturais de comunicação. Mesmo com seus desafios – solos pesados, vegetação densa e a ameaça de inundações e doenças –, eles foram responsáveis pelo florescimento das primeiras vilas e da agricultura, dando início à vida em comunidade.

Mais do que um local de sobrevivência, o vale carrega um simbolismo profundo: é um ventre, um refúgio que protege e nutre a vida. Assim como os primeiros seres humanos buscavam a segurança da caverna ao deixar a floresta, suas moradias foram concebidas como extensões dessa necessidade de acolhimento. Muitas das primeiras habitações eram escavadas parcialmente no solo, garantindo proteção e mantendo um vínculo direto com a terra. Esse instinto de abrigo moldou a forma de interação do ser humano com o espaço, transformando a paisagem em um reflexo de sua própria biologia e psique. Os vales representam, dessa forma, o feminino e a vida biológica da Terra, pois abrigam e sustentam a existência cotidiana.

Mas Champagnat compreendeu que era preciso dar ao vale um sentido complementar próprio dos montes que, estando mais próximos do céu, evocam a transcendência. Era necessário trazer o espírito de La Valla para l’Hermitage. Assim, entre a concavidade fértil da terra e as alturas inatingíveis do sagrado, ele iniciou a história marista, equilibrando o desejo de proteção e a busca pelo eterno. L’Hermitage é, assim, para gerações e gerações de maristas, irmãos e leigos, um espaço topofílico. Por isso, não é de se espantar que quase todos, em sua primeira experiência naquele lugar, exclamem surpresos: “É tudo verdade!”

Em tempos de degradação ambiental e eventos climáticos extremos, fruto principalmente, como recorda o Papa Francisco (2015), da exploração irresponsável dos recursos naturais, l’Hermitage é testemunho, para as lideranças maristas, de um espaço no qual a presença humana, desde suas primeiras intervenções, dialogou com a vegetação e com a ecologia própria do meio, não impondo destruição, mas cuidado atento e respeitoso pela criação.

Suas edificações, extraídas da rocha, ensinam que as infraestruturas precisam ser sustentáveis e equilibradas, valorizando as conexões mais profundas entre o humano, o religioso e o natural. Nada em excesso, mas o necessário para que os que vivem e trabalham em estruturas maristas tenham bem-estar físico e mental, incentivando, como é próprio da tradição iniciada por Champagnat, a simplicidade como forma de vida.

L'Hermitage é também um convite para que cada liderança construa com seu espaço de atuação um sentimento topofílico, gerando amor e reverência pelas características naturais que o cercam e pelas pessoas que o compõem, sejam elas membros da comunidade interna, sejam do entorno, principalmente as mais vulneráveis. A identidade e a qualidade de vida coletiva estão diretamente ligadas à preservação do meio e ao fortalecimento das relações humanas. Por isso, a valorização e a proteção da natureza e da cultura local promovem não apenas a sustentabilidade ambiental, mas também a construção de um sentido de pertencimento e de responsabilidade mútua, primordiais para o desenvolvimento individual e comunitário.

Por fim, vale destacar que a dimensão teológica e pastoral de l'Hermitage incentiva que as lideranças maristas promovam em suas estruturas processos formativos para o desenvolvimento da consciência ambiental e garantam a realização de projetos e ações sustentáveis – das mais simples às mais complexas – em vista de estabelecer um modelo de convivência harmoniosa entre o ser humano e a natureza, no qual a espiritualidade, a história e a preservação ambiental se entrelacem para criar uma atmosfera de paz, aprendizado e contemplação da criação.

À guisa de conclusão, este breve ensaio pretende retomar sua referência inicial, a *Monographie*. Uma de suas páginas mais comoventes é a narrativa da mudança da Casa Geral de l'Hermitage para Saint-Genis Laval, ocorrida em 1858. Mesmo convencidos de que o crescimento do Instituto e a necessidade da administração geral, por conta da logística, da comunicação e das relações interinstitucionais, obrigavam o estabelecimento da Casa em um centro maior e mais urbanizado, se mantinha, para os irmãos autores do texto, certa alegria melancólica ao contemplar o ventre acolhedor e primordial da congregação.

Diante do fato de que “o noviciado e todos os serviços da Casa, quase todo o mobiliário, incluindo o da capela, o material escolar, a livraria, a enfermaria, a alfaiataria, a sapataria e seus suprimentos foram transportados para Saint-Genis” (Frères Maristes, 1925, p. 70), eles recordavam que “o que não pôde deixar de existir e sempre faria da Casa o grande Relicário do Instituto, foram as paredes construídas por Champagnat e seus primeiros discípulos, foram as rochas talhadas e as obras

por eles realizadas e que ainda hoje despertam a admiração dos peregrinos, foram finalmente os túmulos do fundador e dos primeiros irmãos sobre os quais sempre se ajoelha com alegria” (Frères Maristes, 1925, p. 70). Esses sentimentos ambíguos, de saudade e de esperança, que tocam o mais fundo da existência, fizeram com que um irmão, “antes de deixar o tranquilo Hermitage” (Frères Maristes, 1925, p. 70), escrevesse um poema; uma linda homenagem a um verdadeiro santuário natural, humano e espiritual.

Adeus a l’Hermitage (1858)

O viajante, queimado por sol ardente,
Chega, cansado de penosa jornada,
Sob fresca sombra, fonte abençoada,
Saboreia com ardor o encanto do lugar.
Forçado a partir, de longe o vê ficar.
Assim meu coração, graciosa Hermitage,
Afasta-se com pesar do teu bosque e paisagem.

Jamais esquecerei a doce impressão
Que meu peito recebeu com emoção.
Adeus, berço querido, morada tão modesta,
Onde a alma prova em paz a palavra celeste:
Ficar perto de ti, teria um vivo prazer,
De virtude em virtude, quisera aqui crescer.

Adeus, Túmulo bento!, de um Pai venerado,
Repousa docemente o corpo tão amado.
Uma última vez, sobre a relva orvalhada,
Prestes a partir, me ajoelho na estrada,
No mármore glacial, que em breve abandono
Suspendo, comovido, meu mais belo adorno.
Dignai-vos lançar sobre mim, venerado Fundador,
Da morada bem-aventurada um olhar protetor.
Que meus dias tenham paz e inocência em profusão,
Para que, ao morrer, minh’alma ao céu suba em ascensão.

E vós, que repousais sob estas relvas densas,
Vós, primeiras testemunhas de suas virtudes imensas,
Vós, que o ajudastes em sua nobre empreitada,
Agora portais a coroa prometida e sagrada;
Em torno de seu Túmulo, os vossos estão dispostos,
Perto de seu trono também, vós estais postos!...

Adeus, bosque, que brotando em vales sombrios,
Espalhas docemente teus benéficos abrigos.
Nas mil veredas, onde durante minha estada,
Eu amava me perder ao fim da jornada!...
Adeus, rocha escarpada, cuja orgulhosa fronte
Resiste a todos os ventos, enfrenta o horizonte,
Como um gigante baluarte sobre o vale erguido,
Tu proteges este lugar do aquilão temido!

Adeus, ruidoso riacho de águas cristalinas
Que correm com fragor por encostas ladinas,
Não poderei mais, quando a noite chegar,
Solitário e pensativo, em tuas margens sentar,
Ouvir o murmúrio de tuas mil cascatas?
Ah, se me fosse dado, como às tuas náiadas,
Ficar perto de ti, desfrutar os prazeres,
Evocar do passado os piedosos deveres,
Rezar em tuas margens, oferecer uma coroa,
Com meus humildes votos, à augusta Protetora.

Referências

- ALIGHIERI, Dante. **A divina comédia**. São Paulo: Martin Claret, 2021.
- BÍBLIA. **Bíblia Sagrada Paulinas**. São Paulo: Paulinas, 1990.
- ELIADE, Mircea. **O sagrado e o profano**: a essência das religiões. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- FRÈRES MARISTES. **Monographie du Centenaire de Fondation de Notre Dame de l'Hermitage 1825-1925**. Saint-Chamon: Imp. C. Bourdon, 1925.
- KRENAK, Ailton. **Futuro ancestral**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- MONTAGNE, Michel. **Ensaio**s. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- PAPA FRANCISCO. **Laudato si**: sobre o cuidado da casa comum. Brasília: Edições CNBB, 2015.
- SAMMON, Sean. **Reivindicamos o espírito de l'Hermitage**. Roma: Casa Geral, 2007.
- SYLVESTRE, Irmão. **Relatos sobre Marcelino Champagnat**. Brasília: Umbrasil, 2014.
- TUAN, Yi-Fu. **Topofilia**: um estudo da percepção, das atitudes e valores do meio ambiente. Londrina: Eduel, 2015.

A FORMAÇÃO DE LIDERANÇA GLOBAL, PROFÉTICA E COLABORATIVA PARA UMA FAMÍLIA MARISTA GLOBAL

Irmão João Carlos do Prado¹

Introdução

Desde sua fundação, há mais de duzentos anos, o Instituto Marista contribuiu para a educação formal e não formal de milhares de crianças e jovens (The International Marist Education Commission, 2007, p. 53). Da mesma forma, teve um papel pioneiro na fundação de escolas, universidades, obras sociais e editoras nos mais diversos contextos sociais e em muitos países. Em alguns casos, foram abertos hospitais para servir de base para a prática dos estudantes universitários maristas no campo da saúde, bem como para facilitar seu serviço à comunidade local.

Nos últimos anos, o Instituto tem feito um processo de reflexão sobre a continuidade do carisma marista, considerando três fatores-chave: (i) fortalecimento e crescimento da missão marista em nível mundial, (ii) grave crise de vocações para irmãos maristas e (iii) aumento significativo da participação dos leigos na vida e missão do Instituto. Essa era de transformação tem sido particularmente significativa desde o Concílio Vaticano II, que assinalou o início de um profundo processo de reforma da Igreja e que, por sua vez, teve impacto sobre as várias congregações religiosas.

Um dos resultados mais importantes dessa reforma foi o maior destaque dado aos leigos na esfera eclesial (Paulo VI, 1965, n. 1). A maior abertura da Igreja

1 Ph.D. em Educação pela St. Mary's University de Twickenham, Londres, Inglaterra. Mestre em Educação pela PUCPR e bacharelado em Ciências Religiosas pela mesma Universidade. Graduado em Letras, com Especialização em Psicologia do Desenvolvimento Humano pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), de Joaçaba, SC. Desde 2017, é membro do Conselho Geral do Instituto dos Irmãos Maristas, em Roma, na Itália.

ao laicato resultou em uma importante transformação dentro das congregações religiosas, ampliando as oportunidades para que os leigos não apenas contribuíssem para a missão das congregações, mas também para que participassem e vivessem plenamente seu carisma como leigos.

No Instituto Marista, esse movimento ganhou impulso com o Capítulo Geral de 1985, que, além de reconhecer a força e o valor dos leigos para o Instituto, incentivou a criação do Movimento Champagnat da Família Marista (Secretariado dos Leigos, 2017, p. 26), abrindo possibilidades concretas para que os leigos participassem ativamente do carisma marista. Desde então, a reflexão sobre o laicato marista vem sendo realizada em vários fóruns maristas em níveis internacional e local. Em 2017, o XXII Capítulo Geral acolheu o documento “Ser marista leigo”, que aborda a vocação leiga marista, oferecendo princípios orientadores como referência para o laicato marista.

Diante desse contexto, o grande desafio do Instituto Marista hoje para garantir o seu futuro está na formação de líderes globais, proféticos e colaborativos comprometidos com o futuro da vida e da missão marista, no contexto de uma família carismática global.

Liderança marista com impacto global

O conceito de liderança global integra qualquer pessoa que lidere esforços de mudança global nos setores público, eclesiais, privado ou sem fins lucrativos (Mendenhall *et al.*, 2008, p. 34). Dessa forma, a liderança global abrange indivíduos que realizam mudanças positivas significativas nas organizações, desenvolvendo confiança e organizando estruturas e processos organizacionais em um contexto que envolve várias partes interessadas e fontes de autoridade e várias culturas, em condições de complexidade temporal, geográfica e cultural (Mendenhall *et al.*, 2008, p. 17). Para outros estudiosos, a distinção da liderança global está em sua capacidade de influenciar o pensamento, as atitudes e os comportamentos de uma comunidade global para trabalhar de forma colaborativa em prol de uma visão e de um objetivo comuns (Adler, 1997, p. 174; Osland e Bird, 2005, p. 123). Portanto, o líder global é capaz de operar com eficácia no ambiente global, respeitando a diversidade cultural (Harris *et al.*, 2004, p. 25).

Nesse sentido, para promover a compreensão da liderança global, é necessário distinguir um líder global de um líder nacional. Para Adler (1997, p. 175), um dos elementos de diferenciação é que, ao contrário dos líderes nacionais,

os líderes globais se dirigem a pessoas de todo o mundo, preocupando-se com a interação de pessoas e ideias entre culturas, e não com a eficácia da liderança no país de origem. Portanto, uma característica importante da liderança global é que ela se concentra nessa interação entre culturas, e não em uma única cultura ou em uma comparação entre vários países. Outra característica é que os líderes articulam uma visão que, por si só, é global por natureza (Adler, 1997, p. 175-176).

Além dos desafios de conceituar a terminologia “líder global”, também não há consenso total sobre o escopo ou as implicações da liderança global. A fim de criar maior clareza para a definição e os limites da designação de líder global, Reiche *et al.* (2013, p. 24), bem como Osland (em Schmitz e Zhang, 2020, p. 19) apresentam três dimensões críticas que abordam os elementos contextuais, relacionais e espaço-temporais da liderança global: complexidade (a dimensão contextual), fluxo (a dimensão relacional) e presença (a dimensão espaço-temporal). De acordo com esses autores, essas dimensões representam as condições sob as quais a liderança global surge.

O conteúdo da liderança em um ambiente global é outro elemento importante a ser considerado. Na visão de Reiche *et al.* (2013, p. 26), a liderança global pode ser concebida tanto como um estado quanto como um processo. Isso porque um líder global exerce um processo claro de influência social; está comprometido com uma visão compartilhada com seus seguidores e esforça-se para ajudar proativamente no desenvolvimento de seus seguidores, além de contribuir para o crescimento coletivo. Na perspectiva dos autores (2013, p. 26), a liderança não é um processo neutro em termos de valores, pois tem o potencial tanto de prejudicar quanto de edificar os envolvidos. Portanto, o desenvolvimento de talentos torna-se fundamental como um aspecto crucial da liderança em que as instituições podem avaliar seus líderes além dos resultados de seu desempenho-padrão.

O mundo global expande exponencialmente as possibilidades e impõe novos modelos de trabalho e liderança. Como visto anteriormente, um líder global deve lidar não apenas com várias geografias, mas também navegar por barreiras culturais, sociais, econômicas e religiosas, bem como expectativas de prazo, ritmos de comunicação, valores, comportamentos e diferentes visões de mundo. Como resultado, Schmitz e Zhang (2020) apresentam quatro desafios principais que os líderes globais enfrentam atualmente: gerenciar a complexidade global, a eficácia da liderança, orientar a mudança e gerenciar as partes interessadas internas.

Os componentes da liderança apresentados neste tópico proporcionam uma compreensão abrangente do que significa ser um líder global atuando e causando impacto além das fronteiras e um líder nacional atuando dentro das fronteiras de um país. Ao mesmo tempo, permite delinear algumas características e habilidades fundamentais para o desempenho do trabalho desses líderes, considerando seu papel e contexto. Deve-se observar que o líder global é uma figura que surge com força dentro das novas complexidades do mundo atual incluindo as instituições religiosas.

A liderança marista chamada a ser profética

Ser profético, no sentido bíblico, não é uma profissão, mas uma vocação. Nesse contexto, um profeta é alguém escolhido e enviado por Deus para pregar. Um exemplo disso é o profeta Amós, que, ao responder ao sacerdote Amazias, disse: “Não sou profeta, nem filho de profeta; eu sou um vaqueiro pastor e um cultivador de sicômoros. Mas Iahweh tirou-me de junto do rebanho e Iahweh me disse: ‘Vai, profetiza a meu povo, Israel’” (Am 7,14-15).

De acordo com Costa (2015, p. 165), na Bíblia, a palavra “profeta” é geralmente usada para designar alguém que ocupava uma posição religiosa específica no antigo Israel. Costa (2015) afirma que o termo deriva do grego *prophētēs*, composto de duas palavras gregas: a preposição *pro*, que significa “por” ou “de antemão”, e o verbo *phēmi*, que significa “falar” ou “proclamar”. Assim, a palavra profeta pode representar tanto “falar por” ou “no lugar de”, quanto “falar de antemão” ou “predizer” (Costa, 2015, p. 165). Assim, um profeta é alguém reconhecido pela comunidade ou grupo que fala em nome de Deus. Corroborando essa ideia, Reimer (2008, p. 813) afirma que “os profetas falavam perante a comunidade como mensageiros de Deus”.

Além disso, para McFarland *et al.* (2011, p. 413), a profecia é feita em nome de Deus. No livro de Deuteronômio, o povo de Israel faz o seguinte pedido a Moisés: “Aproxima-te para ouvir tudo o que Iahweh nosso Deus vai dizer. Tu nos dirás tudo o que Iahweh nosso Deus te falar. Nós o ouviremos e poremos em prática” (Dt 5,27). Essa passagem revela que a abordagem de Moisés, mais do que geográfica, é implicitamente moral e espiritual, a fim de que ele possa conhecer a vontade de Deus. Com isso, Moisés pode transmitir a vontade de Deus ao povo de Israel para que eles possam descobrir a vontade de Deus por si mesmos (McFarland *et al.*, 2011, p. 413).

Normalmente, o profeta é uma pessoa despojada de riquezas materiais e, consequentemente, alguém que experimenta a liberdade. Como revela o livro bíblico do profeta Amós, ele não se calou diante da realidade. Ele denunciou uma religiosidade de aparências e a prosperidade econômica e social que beneficiava uma parte da população em detrimento da maioria pobre. Amós, portanto, denuncia a injustiça social, bem como a idolatria de seu povo.

O documento “*Lumen Gentium*” do Concílio Vaticano II (Paulo VI, 1964, n. 35) apresenta Cristo como o grande profeta que, pelo testemunho de sua vida e pelo poder de sua palavra, foi capaz de proclamar o reino de Deus, cumprindo assim sua missão profética. Como Cristo, todos os cristãos são chamados a dar testemunho profético à sociedade em que vivem. Os leigos, assim como seus pastores e aqueles que seguem a vocação da vida religiosa, também são chamados a dar testemunho de sua liderança profética na Igreja e na sociedade: “Consequentemente, mesmo quando preocupados com os cuidados temporais, os leigos podem e devem realizar um trabalho de grande valor para a evangelização do mundo” (Paulo VI, 1964, n. 35).

No mundo contemporâneo, outros líderes, como Mahatma Gandhi (Índia, 1869-1948), Dom Oscar Romero (El Salvador, 1917-1980), Irmã Dulce (Brasil, 1914-1992), Madre Teresa de Calcutá (Índia, 1910-1997), Dom Hélder Câmara (Brasil, 1909-1999) e Dom Pedro Casaldáliga (Espanha, 1928-2020), entre outros, são conhecidos por serem proféticos. Eles não tinham medo de tomar o partido dos que não tinham voz e dos marginalizados e lutar por seus direitos à justiça e à dignidade. Seguindo o exemplo desses profetas, os líderes cristãos também devem denunciar tudo o que fere a dignidade e a liberdade da pessoa humana, criada à imagem e à semelhança de Deus, bem como tudo o que ameaça a vida no planeta, obra das mãos de Deus (Oliveira, 2020).

De acordo com Turú (Instituto dos Irmãos Maristas, 2022, p. 160), tão importante quanto o cultivo da previsão ou intuição profética é a capacidade de compartilhá-la e comunicá-la adequadamente aos outros. Para Turú, a tradição profética do Povo de Deus nos ilumina sobre como exercer esse estilo de liderança, quando se trata de iluminar o futuro e despertar a esperança. A Conferência Geral do Instituto dos Irmãos Maristas de 2013, realizada em l’Hermitage, na França, conclamou os líderes maristas a assumirem o compromisso de “despertar a aurora” de um novo tempo e acolher sua vocação de serem profetas e místicos deste tempo. Como Maria e alimentados pelo Evangelho, os maristas devem fazer de seu compromisso educativo e social sua forma de agir e denunciar as situações de injustiça atuais (Instituto dos Irmãos Maristas, 2013).

Com base nessa visão do conceito de profeta, Campbell (2015) acredita que “toda liderança profética deve começar e terminar com a pessoa de Jesus Cristo, a Palavra de Deus, de cuja vida e testemunho a profecia inspirada pelo Espírito testifica”. Dessa forma, um líder profético pode ser definido como alguém que, vivendo e agindo inspirado pela Palavra de Deus, interpreta os sinais dos tempos, denuncia as injustiças sociais, constrói de forma colaborativa uma visão do futuro com base nos valores do Evangelho e mobiliza seguidores para realizá-la.

Assim, um líder global tem o grande desafio de construir uma visão compartilhada e participativa, de definir caminhos e estratégias, bem como de mobilizar pessoas para executá-las nos mais variados contextos em todo o globo. Essa visão e esses horizontes são frutos de uma leitura atenta e profunda da realidade em que se está inserido, além de uma consonância com movimentos e cenários globais.

Uma liderança marista colaborativa a serviço da missão

Liderança colaborativa marista no contexto da sociedade

Para uma liderança global eficaz, trabalhar em colaboração com a própria equipe, outros líderes, pessoas e grupos – internos e externos à instituição – é fundamental para atingir seus objetivos. Diante de cenários desafiadores em todas as áreas no mundo de hoje, está se tornando cada vez mais difícil para as instituições e seus líderes realizarem seus projetos sozinhos. Assim, a colaboração é a maneira mais eficaz de garantir o cumprimento da missão institucional.

Para Chrislip e Larson (1994), a colaboração pode ser entendida como

[...] um relacionamento mutuamente benéfico entre duas ou mais partes para atingir objetivos comuns, compartilhando responsabilidade, autoridade e prestação de contas para alcançar resultados. É mais do que simplesmente compartilhar conhecimento e informações (comunicação) e mais do que um relacionamento que ajuda cada parte a atingir seus próprios objetivos (cooperação e coordenação). O objetivo da colaboração é criar uma visão compartilhada e estratégias conjuntas para tratar de questões que vão além do alcance de qualquer parte específica. (Chrislip e Larson, 1994, p. 5)

Portanto, o trabalho colaborativo com outras pessoas possibilita a criatividade e a inovação. Essa visão de trabalho concebe a instituição e sua missão como um sistema integrado, como parte de um todo. Para Lowe (2011, p. 314), a capacidade de ver as coisas como sistemas integrados é um dos componentes subjacentes da liderança colaborativa. Em relação a isso, Sorenson *et al.* (2008) percebem a empresa, a família, a comunidade, as organizações e a sociedade como sistemas integrados. De acordo com Foldy, Goldman e Ospina (2008), “os líderes colaborativos tendem a inspirar ação e criatividade [...]”.

A liderança colaborativa, portanto, é menos centrada no indivíduo e mais nos outros e não entra na dinâmica da concorrência. Na opinião de Bass, “há uma correlação entre as abordagens competitivas e colaborativas e o desempenho no trabalho, a satisfação e a fidelidade à organização correspondentes” (Bass, 1990, p. 303). Em um ambiente competitivo, por exemplo, no qual a liderança é centrada no indivíduo, há perdas para todos, ao passo que em um ambiente colaborativo, o trabalho em equipe é valorizado e todos se beneficiam.

A primeira característica do líder colaborativo é sua capacidade de orientar e facilitar pessoas, grupos e processos. O líder colaborativo está comprometido com as pessoas e, por isso, busca criativamente maneiras de inspirá-las e orientá-las (Lowe, 2011, p. 319). A segunda característica refere-se aos grupos que trabalham de forma colaborativa, que tendem a promover uns aos outros como líderes em vez de concentrar a tomada de decisões em um único líder (Lowe, 2011, p. 322).

Ardoín *et al.* (2015) apresentam duas outras características da liderança colaborativa. Para esses autores, os líderes colaborativos têm o compromisso de promover o aprendizado dos seguidores ao mesmo tempo que aprendem com eles (2015, p. 371-372). A quinta característica é saber lidar com conflitos por meio da solução colaborativa de problemas. De acordo com Blake e Mouton (apud Bass), “eles [líderes] lidam com conflitos integrando ideias conflitantes por meio da solução colaborativa de problemas” (Bass, 1990, p. 303).

Para a liderança colaborativa, o poder não está na pessoa do líder, mas na própria comunidade. Portanto, o sucesso da abordagem colaborativa depende de seguidores com conhecimento, capazes, criativos, ousados e livres que reconheçam que o poder deriva da própria comunidade ou grupo (Berkes, 2004; Freire, 1987; Ospina e El Hadidy, 2010). Nesse sentido, o trabalho dos líderes colaborativos se concentra basicamente em harmonizar o discurso, fazer a diferença e canalizar as energias humanas para as metas que lhes foram confiadas (Ospina e Foldy, 2010).

A liderança colaborativa traz vários benefícios para grupos, comunidades e instituições, tanto civis quanto eclesiais. Ao adotar um modelo mais colaborativo, as equipes ficam mais engajadas e motivadas pelos projetos, pela visão e pelos valores institucionais. Como resultado, as pessoas se sentem mais valorizadas, próximas e comprometidas com um determinado projeto, o que traz novas perspectivas para os indivíduos.

Sob a perspectiva de Lowe (2011, p. 319-320), um benefício considerável para a instituição ou grupo que adota um estilo de liderança mais colaborativo é uma maior possibilidade de mudança e transformação, uma vez que o poder é descentralizado. Isso permite um estilo de trabalho e de tomada de decisão mais cooperativo e horizontal que favorece um maior engajamento das pessoas envolvidas em um determinado objetivo. Esse estilo de liderança e tomada de decisões está alinhado com a tendência de várias organizações globais que buscam tomar decisões com base em políticas participativas de desenvolvimento, gestão e planejamento (Gallardo e Stein, 2007; Konisky e Beierle, 2001).

Portanto, esse modelo de liderança se baseia na corresponsabilidade, ou seja, uma responsabilidade compartilhada pela missão, pelas pessoas e pela própria instituição com seus princípios e valores. Todos estão envolvidos, inclusive o líder e seus seguidores.

A liderança colaborativa na tradição cristã e marista

De acordo com a perspectiva da tradição cristã e marista, há quatro dimensões fundamentais para a compreensão da liderança colaborativa. A primeira dimensão refere-se à colaboração como uma participação na Missão de Deus (Mt 28,19-20; Van Aarde, 2016; Turú, 2015; Cortez, 2019). Em seguida, a segunda dimensão vê a colaboração como corresponsabilidade de todos os batizados na missão da Igreja como forma de realizar a missão de Deus (Mc 16,15; Jo 20,21; Paulo VI, 1965; Bento XVI, 2010; Francisco, 2013; João Paulo II, 1988; Serafim, 2016; Turú 2015; Wright, 2012). A terceira dimensão é apresentada como uma colaboração na missão que pode ser cumprida seguindo o exemplo de Maria. Portanto, Maria é um ponto de referência inspirador e profético para o cumprimento da missão da Igreja (Lc 1,26-45; Jo 2,1-12; 19,25-27; At 2,1-47; João Paulo II, 1988-2001; Bento XVI, 2005; Francisco, 2013; Leahy, 1996; Turú, 2015; Labaddie, 2020). Finalmente, a quarta dimensão analisa a liderança colaborativa no contexto atual do Instituto Marista, como comunhão e corresponsabilidade de Irmãos e leigos na vida e missão maristas (João Paulo II, 1988; Instituto dos Irmãos Maristas, 2020).

Formação de líderes maristas

A formação de líderes é necessária e faz parte da preparação das pessoas para exercer uma posição de liderança. O segredo do sucesso está em saber como liderar adequadamente as equipes para cumprir a missão de um grupo, comunidade ou instituição. Portanto, é importante garantir o desenvolvimento adequado dos aspectos de gestão, tomada de decisões, liderança de pessoas e planejamento para atingir metas, especialmente em um contexto global. Os líderes globais precisam buscar conhecimento, propor formação contínua e sistemática para o desenvolvimento de sua liderança e da missão que estão desempenhando. Da mesma forma, suas organizações devem estar comprometidas em lhes proporcionar esse acompanhamento e formação.

Para Schmitz e Zhang (2020, p. 25), “o desenvolvimento da liderança é o processo ativo de cultivar os traços, as habilidades, a confiança e o conhecimento prático necessários em indivíduos que desejam assumir posições de liderança”. Em geral, aplica-se às habilidades que um indivíduo precisa para gerenciar equipes de forma eficaz (Schmitz e Zhang, 2020, p. 24). Dessa forma, a formação de líderes visa expandir o modelo mental dos líderes para que eles possam desenvolver seu potencial de liderança.

Day (2014) sugere que, quando se trata de desenvolvimento de liderança, é muito importante fazer uma distinção entre “desenvolvimento de líderes” e “desenvolvimento de liderança”. Para ele, o desenvolvimento do líder se concentra no desenvolvimento de líderes individuais, enquanto o da liderança se concentra em um processo de desenvolvimento que envolve vários indivíduos, e isso pode se referir a um grupo ou a uma equipe (Day *et al.*, 2014, p. 64).

Schmitz e Zhang (2020) afirmam ainda que

[...] o desenvolvimento do líder é uma faceta complementar do desenvolvimento da liderança. Próximo ao nome, mas diferente na aplicação. O desenvolvimento da liderança se concentra na gestão externa das equipes. O desenvolvimento do líder **se concentra no desenvolvimento interno e pessoal do líder individual** (Schmitz e Zhang, 2020, p. 25, grifo dos autores).

Além disso, Day *et al.* (2014, p. 64) afirmam que a formação de líderes deve se concentrar tanto na liderança quanto no próprio processo de formação, considerando que o desenvolvimento humano envolve uma complexidade de processos que precisam ser compreendidos. Portanto, é mais do que decidir

sobre um tipo de teoria ou técnica a ser usada. Trata-se de construir uma visão global do líder e da liderança para compreendê-la em profundidade e ser capaz de responder às suas necessidades. Dessa forma, a formação de líderes deve considerar tanto a função do líder quanto sua situação específica no seu contexto de atuação (Fiedler, 1964).

Para Avolio (2005, p. 9), um elemento básico que se deve ter em mente ao desenvolver a liderança é conhecer os “seguidores” antes de transformá-los em líderes. Isso contribuirá para escolhas assertivas e melhor planejamento para o desenvolvimento de seu potencial. Um segundo elemento é conhecer o líder tanto quanto possível e com seus talentos específicos, pontos fortes, modelo mental, aspirações, incertezas, tudo no contexto de suas ações. Esse é o lugar em que o líder enfrenta as alegrias e os desafios de sua missão e toma consciência de seus limites e de seu potencial.

Schmitz e Zhang (2020, p. 25-26) listam quatro benefícios da formação de líderes: aumento da produtividade, retenção de talentos, melhoria da cultura organizacional e aumento da agilidade organizacional. No entanto, em um contexto global, a liderança apresenta suas próprias particularidades, bem como seus próprios desafios. Nesse sentido, os programas de formação de liderança global precisam considerar: as demandas mutáveis de uma organização que opera globalmente a exemplo do Instituto Marista; as diferentes culturas e realidades com as quais o líder precisa lidar; a necessidade ou não de contato presencial com equipes em todas as nações do escopo da organização; e o cultivo das habilidades e competências para lidar com essa realidade (Schmitz e Zhang, 2020, p. 27).

Os programas de formação de líderes, portanto, são uma ótima estratégia para o desenvolvimento de lideranças, pois oferecem oportunidades para trabalhar novas habilidades e buscar um desempenho mais eficaz da liderança. Tais programas envolvem líderes, seguidores, contextos dinâmicos, tempo, recursos, tecnologia, história, além de outros fenômenos, modelos e processos complexos, e é possível integrar todos esses diferentes elementos em um todo, uma vez que seus componentes essenciais tenham sido identificados (Avolio, 2005, p. 4).

Para garantir a formação de líderes globais, Schmitz e Zhang (2020, p. 27-28) reconhecem que é importante fazer uso de três tipos de estratégias: programas de treinamento interno e programas externos de desenvolvimento de liderança e mentoria. Entretanto, existem alguns desafios para o desenvolvimento de programas de formação de líderes, e é fundamental reconhecê-los, sob o risco de insistir em

propostas que não atendam às necessidades de um contexto específico. Schmitz e Zhang (2020, p. 30-34) observam que os principais desafios são: conteúdo genérico do programa; programas que não são escalonáveis; muita reflexão sem aplicação; desconhecimento do impacto da cultura; e nenhum acompanhamento dos resultados na vida real da instituição.

Portanto, pode-se dizer que a formação de líderes é um fator fundamental para o desenvolvimento de líderes globais proféticos e colaborativos. Uma instituição não pode colocar seu futuro em risco ao confiar apenas nas experiências de seus líderes. Ao garantir uma formação de liderança de qualidade, conduzida de forma processual, contínua, intencional e inovadora para seus líderes, a instituição estará essencialmente investindo em seu futuro.

Conclusão

Uma compreensão adequada da liderança global profética e colaborativa e de sua formação é indispensável para instituições e organizações de qualquer natureza que atuem em escala global ou em nível local com impacto global. A complexidade do mundo contemporâneo, a crescente interdependência entre países, nações e culturas e os desafios em todos os aspectos da vida humana colocam uma grande responsabilidade sobre os líderes globais. Portanto, é de grande relevância preparar líderes globais maristas que sejam proféticos, ou seja, que se identifiquem e se comprometam a agir nesse tipo de situação, e que sejam colaborativos, ou seja, que, por meio de iniciativas cooperativas e corresponsáveis que façam parte de redes mais amplas, possam influenciar as pessoas a construir novas perspectivas institucionais de impacto social.

A formação de liderança global marista, nesse sentido, tem um papel relevante, pois deve necessariamente seguir o duplo caminho de incorporar os valores fundacionais e históricos da instituição, bem como os novos valores e paradigmas do mundo atual. Além disso, essa formação deve garantir a base necessária para o desenvolvimento pessoal do líder, bem como de suas habilidades de liderança. Espera-se que esses elementos possam contribuir para a vitalidade e a continuidade do carisma do Instituto como família global que conta com líderes globais proféticos e colaborativos comprometidos com o seu futuro.

Referências

- ADLER, Nancy J. Global leadership: women leaders. **Management International Review**, n. 37 (Special Issue), 1997, p. 171-196. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40228426?seq=1>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- ARDOIN, Nicole M.; GOULD, Rachel K.; KELSEY, Elin; FIELDING-SINGH, Priya. Collaborative and transformational leadership in the environmental realm. **Journal of Environmental Policy & Planning**, v. 17, n. 3, 2015, p. 360-80. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1523908X.2014.954075>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- AVOLIO, Bruce J. **Leadership development in balance**: MADE/Born. Nova York: Psychology Press, 2005.
- AVOLIO, Bruce J., and YAMMARINO, Francis J. **Transformational and charismatic leadership**: the road ahead. Wagon Lane: Emerald, 2013.
- BASS, Bernard. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. Nova York: Free Press, 1990.
- BENTO XVI, Papa. **Exortação Pós-Sinodal Verbum Domini**: sobre a Palavra de Deus na vida e na missão da Igreja. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2010.
- BENTO XVI, Papa. **Homilia da Solenidade da Imaculada Conceição da Santíssima Virgem Maria**. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2005.
- BERKES, Fikret. Rethinking Community-Based Conservation. **Conservation Biology**, v. 18, n. 3, jun. 2004, p. 621-630. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3589072?seq=1>. Acesso em: 10 mar. 2025.
- BÍBLIA. **Bíblia de Jerusalém**. São Paulo: Paulinas, 1985.
- BLANCHARD, Ken; BROADWELL, Renee (Ed.). **Servant leadership in action**: how you can achieve great relationships and results. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2018.
- CAMPBELL, Jennifer. **The way of prophetic leadership**: retrieving word & spirit in vision today. Milton Keynes: Paternoster, 2015.
- CHRISLIP, David D.; LARSON, Carl E. **Collaborative leadership**: how citizens and civic leaders can make a difference. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- CONCÍLIO VATICANO II. **Constituição Dogmática Lumen Gentium**: sobre a Igreja. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1964.
- CONCÍLIO VATICANO II. **Decreto Apostolicam Actuositatem**: sobre o apostolado dos leigos. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1965.
- COSTA, José C. de Lima. Profetismo e transformação sociocultural: um estudo da semente da secularização no profetismo hebraico. **Estudos de Religião**, v. 29, n. 2, jul.-dez. 2015, p. 162-175. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/2176-1078/erv29n2p162-175>. Acesso em: 10 mar. 2025.

DAY, David V.; FLEENOR, John W.; ATWATER, Leanne E.; STURM, Rachel E.; MCKEE, Rob A. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 10, 2014, p. 63-82. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FIEDLER, Fred. E. A contingency model of leadership effectiveness. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 1, 1964, p. 149-190. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9). Acesso em: 10 mar. 2025.

FOLDY, Erica G.; GOLDMAN, Laurie; OSPINA, Sonia. Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 5, out. 2008, p. 514-529. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.004>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FRANCISCO, Papa. **Exortação Apostólica Evangelii Gaudium**: sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GALLARDO, Jennifer H.; STEIN, Taylor V. Participation, power and racial representation: negotiating nature-based and heritage tourism development in the rural South. **Society & Natural Resources**, v. 20, n. 7, 2007, p. 597-611. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08941920701216545>. Acesso em: 10 mar. 2025.

HARRIS, Philip. R.; MORAN, Robert. T.; MORAN, Sarah V. **Managing cultural differences**: global leadership strategies for the 21st. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier, 2004.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Caminhamos juntos como Família Global**: mensagem do XXII Capítulo Geral, Rionegro (Colômbia). Roma: Casa Geral, 2017.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Conferência Geral 2013. Despertar a aurora**: profetas e místicos para o nosso tempo. Roma: Casa Geral, 2013.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas**. Roma: Casa Geral, 2020.

JOÃO PAULO II, Papa. **Exortação Apostólica Pós-Sinodal Christifideles Laici**: sobre a vocação e missão dos fiéis leigos na Igreja e no mundo. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1988.

JOÃO PAULO II, Papa. **Mensagem do Santo Padre aos participantes no Capítulo Geral da Família Marista**. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2001.

KONISKY, David M.; BEIERLE, Thomas C. Innovations in public participation and environmental decision making: examples from the Great Lakes region. **Society & Natural Resources**, v. 14, n. 9, 2001, p. 815-826. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/089419201753210620>. Acesso em: 10 mar. 2025.

LEAHY, Breandan. **Marian principle in the Church according to Hans Urs Von Balthasar**. Nova York: Peter Lang Pub Inc, 1996.

LOWE, Mary E. Breaking the stained glass ceiling: women's collaborative leadership style as a model for theological education. **Journal of Research on Christian Education**, v. 20, n. 3, nov. 2011, p. 309-329. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10656219.2011.624398>. Acesso em: 10 mar. 2025.

MCFARLAND, Ian A.; FERGUSON, David A. S.; KILBY, Karen; TORRANCE, Iain R. **The Cambridge Dictionary of Christian Theology**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

MCHUGH, Peter. **Defining the situation: the organization of meaning in social interaction**. Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1968.

MENDENHALL, Mark E.; OSLAND, Joyce S.; BIRD, Allan; ODDOU, Gary R.; MAZNEVSKI, Martha L. **Global leadership: research, practice, and development**. Londres/ Nova York: Routledge, 2008.

OLIVEIRA, José Ionilton Lisboa de. O profeta Amós e a justiça social, por terra, teto e trabalho. **Portal Instituto Humanitas Unisinos/Adital**, São Leopoldo, 20 set. 2020. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/categorias/603304-o-profeta-amos-e-a-justica-social-por-terra-teto-e-trabalho>. Acesso em: 10 mar. 2025.

OSLAND, Joyce S.; BIRD, Allan. Global leaders as experts. In: MOBLEY, W. H.; WELDON, E. (Ed.). **Advances in global leadership**. Oxford: Elsevier, 2005, p. 123-142.

OSPINA, Sonia; EL HADIDY, W. **How social change organizations create leadership capital and realize abundance amidst scarcity**. e/d, 2010. Disponível em: <http://wagner.nyu.edu/leadership/reports/files/RCLASocialChangeOverview04.11.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2025.

OSPINA, Sonia; FOLDY, Erica. Building bridges from the margins: the work of leadership in social change organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 2, abr. 2010, p. 292-307. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.008>. Acesso em: 10 mar. 2025.

PARRY, Ken; COHEN, Michael; BHATTACHARYA, Sukanto; NORTH-SAMARDZIC, Andrea; EDWARDS, Gareth. Charismatic leadership: beyond love and hate and toward a sense of belonging? **Journal of Management & Organization**, v. 25, n. 3, maio 2019, p. 398-413. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.28>. Acesso em: 10 mar. 2025.

PROSSER, Stephen. **To be a servant leader**. Nova York: Paulist Press, 2001.

REICHE, B. Sebastian; MENDENHALL, Mark E.; BIRD, Allan; OSLAND, Joyce S. What is global leadership? **Finance Global Economy Business Sustainability China Technology Lifestyle**, 2013, p. 24-27. Disponível em: https://blog.utc.edu/mark-mendenhall/files/2015/05/World-Financial-Review_What-is-Global-Leadership.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

REIMER, Haroldo. Profetismo. In: BORTOLLETO FILHO, Fernando (Org.). **Dicionário Brasileiro de Teologia**. São Paulo: ASTE, 2008, p. 813-816.

SCHMITZ, Wolfgang; ZHANG, Claudia J. **Achieving global excellence: global leadership and how to develop it in your company**. Liechtenstein: European Academy for Executive Education (Eurac), 2020.

SECRETARIADO DOS LEIGOS. **Ser marista leigo: orientações para acompanhar processos vocacionais e propor itinerários formativos**. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2017.

SERAFIM, Paulo. A missão de Deus e a missão da igreja. **Revista Morávios: conteúdos para missões**. 2016. Disponível em: <http://moravios.org/missao-de-deus-e-a-missao-da-igreja/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SHAMIR, Boas; HOUSE, Robert J.; ARTHUR, Michael B. The motivational effects of charismatic leadership: self-concept based theory. **Organization Science**, v. 4, n. 4, 1993, p. 577-594. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2635081>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SORENSEN, Ritch L.; FOLKER, Cathleen A.; BRIGHAM, Keith H. The Collaborative network orientation: achieving business success through collaborative relationships.

Entrepreneurship Theory and Practice, v. 32, n. 4, jul. 2008, p. 615-634. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00245.x>. Acesso em: 10 mar. 2025.

THE INTERNATIONAL MARIST EDUCATION COMMISSION. **The footsteps of Marcellin Champagnat**: a vision for Marist education today. Asian Edition. Roma: Institute of the Marist Brothers, 2007.

TURÚ, Emili. **Montagne**: a dança da missão. Circulares dos Superiores Gerais. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2015.

TURÚ, Emili. Sentinelas da aurora. Pre-ver: a imaginação profética. In: INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes maristas**: ensaios sobre liderança profética e servidora. 2. ed. Curitiba: Instituto dos Irmãos Maristas/Memorial Marista, 2022. p. 151-165.

VAN AARDE, Timothy A. The relation of God's mission and the mission of the church in Ephesians. **Missionalia: Southern African Journal of Missiology**, v. 44, n. 3, 2016, p. 284-300. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7832/44-2-117>. Acesso em: 10 mar. 2025.

WRIGHT, Christopher J. H. **A missão do povo de Deus**: uma teologia bíblica da missão da Igreja. São Paulo: Vida Nova/Instituto Betel Brasileiro, 2012.