

## Liderança servidora: um aprendizado

Ricardo Mariz

Diretor Socioeducação e de Evangelização  
do Marista Brasil  
Província Brasil Centro-Sul



**C**aminho na estrada da educação há pouco mais de três décadas. Nesse caminho tive o presente de percorrer trilhas distintas: do ensino primário, secundário e superior. E nessas trilhas ocupei diferentes tarefas: de professor, assessor, pesquisador e de gestor. Atualmente estou com a tarefa de Diretor Socioeducação e de Evangelização do Marista Brasil. Nessa estrada que fui percorrendo também fui me constituindo no educador que sou, com as marcas, os limites e as esperanças do próprio caminhar, com o tempo fui compreendendo que a maior Escola é a própria estrada e dela somos todos aprendizes.



Na estrada da Educação Marista encontrei muitos gestores, coordenadores e algumas lideranças inspiradoras. Essas lideranças marcaram não necessariamente por suas ideias e suas obras, também por elas, mas em especial pela sua postura. Por um jeito de despertar nas pessoas em sua volta o melhor de cada uma delas. Esses líderes não me parecem preocupados em deixar um legado para a história Marista ou da educação, mas definitivamente preocupados que cada pessoa liderada por eles, pudessem oferecer o melhor de si para a missão e com isso, também, conquistarem sua realização pessoal e profissional. Essas lideranças inspiradoras se colocavam e colocam à serviço do melhor de cada um e não de si mesmo e dos seus projetos.



Parece-me que aqui encontramos uma das características da liderança servidora. Lidar diariamente com a convicção que os espaços e os tempos de poder que ocupamos, não existem para realização da nossa vontade. A vontade do líder servidor pouco importa diante daquilo que é necessário. Fazer o necessário à serviço da missão está muito além de satisfazer os nossos projetos pessoais, mesmo que, em algum momento da estrada, a missão e os nossos desejos pessoais se confundam.

Na estrada da liderança servidora também encontraremos uma encruzilhada constante: a encruzilhada do poder. Não se exerce liderança sem o poder e é no exercício do poder que a liderança servidora pode deixar de servir, ou melhor, passar a servir a si próprio e seus interesses. O tema da autoridade, tão caro a nós educadores e também para o universo religioso, é crucial para o exercício da liderança servidora. A autoridade como exercício da liderança servidora é uma autoridade construída pela postura, pelo esforço da coerência, pelo exemplo, por “aprimorar-se” como nos instiga o Papa Francisco.

O professor Pedro Demo, educador brasileiro, refletindo sobre o tema da autoridade a partir de seus estudos da sociologia, faz uma distinção muito interessante entre o “discurso da autoridade” e a “autoridade do discurso”. O discurso e a prática da autoridade é aquela que se vale da posição ou do mandado para fazer a sua vontade, a autoridade do discurso e da prática é aquela que se vale do exemplo, da prática e do reconhecimento para liderar. O uso da posição de poder para impor uma autoridade que não reflete numa prática e numa postura, corrompe o espaço de liderança à serviço da missão. É um contratestunho daquilo que precisamos experimentar em nossas relações dentro de casa, antes de nos oferecer como uma oportunidade para construção de uma sociedade melhor por meio da educação.

Nesse aspecto tenho encontrado um grande desafio no exercício da liderança que exerço. Penso que estamos mais sensíveis e sensibilizados para a prática de uma liderança servidora,



mas somos resultados de instituições e de uma sociedade ainda fundada na servidão (submissão) do outro.

Por vezes, nossas organizações e nossa sociedade ainda se comportam numa espécie de sobreposição de pequenos reinados. Num determinado espaço ou tempo eu sou o rei e num outro eu serei o “vassalo”. A servidão aqui nada tem a ver com a liderança servidora, que se coloca à serviço da missão e do outro, mas está condicionada uma situação de submissão, muitas vezes naturalizadas na sociedade e na nossa dinâmica de alternância de poder.

Esses e tantos outros desafios reforçam a necessidade do exercício de uma liderança profundamente servidora, um exercício que é fruto de aprendizagem, pois apesar de exemplos fundantes como Jesus e Maria, ou de exemplos recentes, como o Papa Francisco, ainda carecemos de muito aprender sobre esse jeito especial de exercer a liderança colocando-se à serviço.

O líder servidor é um líder aprendiz, que ao se mostrar aprendiz de sua própria liderança, acolhe o erro, a dúvida, não deixa de arriscar e de se expor. Ele abre caminho para que os outros também façam seus caminhos de aprendizagem. É aquele que enquanto aprende acaba por ensinar (cria situações de aprendizagem). Enquanto abre espaço para as novas lideranças faz disso o seu jeito de liderar, se realiza criando as condições para que cada um ofereça o melhor de si e dessa forma fazer da nossa missão um aperitivo (um anúncio) da sociedade e da vida que sonhamos para todos e todas.

Para isso, pelo que aprendi até hoje na estrada, não existem caminhos prontos, ou muitas placas de sinalização, mas existe um jeito de caminhar: sentir cada passo, exercitar a presença e “inteireza” em tudo que fazemos, não se deixar encantar pelos ritos que cercam as dinâmicas do exercício do poder, e fazer o exercício diário e esperançoso de conquistar a coerência, conquista que nunca será plenamente alcançada, mas que nunca devemos deixar de prosseguir-la.



As opiniões expressas neste documento são da responsabilidade do autor e não refletem necessariamente os pontos de vista do Instituto Marista.

Se quiser partilhar com a Comissão as suas ideias, reflexões ou experiências sobre a liderança servidora e profética, como resultado destas reflexões, escreva para [fms.cimm@fms.it](mailto:fms.cimm@fms.it)