

---

## Comunicação e silêncio na liderança

---

**“A empatia é mais do que uma técnica de comunicação, é uma filosofia de vida. A empatia é serviço. A empatia é o ‘outro’, é o ‘sobe e nasce comigo” (Vozes Maristas, cap. 12)**

Ir. Mario Meuti  
Comunidade LaValla200> de Moinesti  
Província Mediterrânea, Romênia



**S**empre me disseram que na cultura cristã a autoridade é serviço e nunca poder, ainda mais numa comunidade religiosa, onde cada membro faz profissão pública de uma vida inspirada nos valores do Evangelho. Mas a história ensina-nos que não é assim tão fácil distinguir entre serviço e poder.

Sempre me interessei por este tema, sobretudo graças à minha longa experiência com o Movimento dos Focolares, onde o valor mais importante, o valor constitutivo de cada comunidade, de cada núcleo, de cada “gen” é um forte amor recíproco entre os membros, a ponto de gerar a presença de Jesus entre eles, segundo a promessa de Mt 18,20 2 . E nesta experiência, cada membro da comunidade é um “construtor” desta Presença divina, acolhendo e escutando profundamente o outro, mas também contribuindo com a sua própria ideia, o seu próprio ponto de vista, com simplicidade, sem apego a ele. No final, surge sempre algo de belo e inesperado, fruto do dom mútuo de si mesmo ao outro.

Quantas vezes me perguntei como levar essa experiência profunda, mas muito simples, a uma comunidade marista. Certamente Marcelino Champagnat, com as categorias de seu tempo, formava seus Irmãos nesse amor mútuo, quando repetia que Maria é a primeira Superiora da comunidade, quando indicava as características de um bom Superior, quando pedia aos Irmãos que se formassem para viver as “pequenas virtudes”... E este é o seu último desejo, expresso no seu Testamento Espiritual.

Gostaria de refletir sobre três aspectos em particular, onde se expressam características de liderança servidora e profética (Cf. Vozes Maristas, Capítulo 12).

## 1. Empatia com o outro

Uma liderança saudável deve, antes de mais, “envolver-se” na experiência do seu grupo e de cada um dos seus membros. Deve saber mostrar empatia com o outro que deixa transparecer uma necessidade, uma carência, um desconforto... E, para isso, é necessário dar imediatamente um salto interior: escutar profundamente, fazer silêncio interior, com uma expressão de que gosto muito: “criar um vazio” no interior de si mesmo para acolher o outro completamente.

Lógico que, perante certas palavras, ou problemas, ou pedidos que não esperamos, tenhamos imediatamente vontade de responder, de julgar, de replicar... É muito importante conter-se, ir em frente, não interromper, continuar a escutar com toda a sua capacidade, até “se tornar um”, ou seja, identificar-se totalmente consigo mesmo, para que o outro se sinta livre para se exprimir plenamente, para se sentir escutado e verdadeiramente acolhido. Não é fácil ficar em silêncio e não responder; não é fácil não intervir com uma resposta imediata, mas é absolutamente necessário, para não bloquear a abertura e a comunicação do outro.

Muitas vezes, tenho verificado que, no final, é a própria pessoa que dá a si própria a resposta de que precisa e encontra alguma luz ou paz na sua situação. Lembro-me de, enquanto diretor de uma escola, ter recebido muitas vezes pais descontentes com uma situação qualquer, zangados com algo que eles consideravam grave, um acidente.... Depois de escutar profundamente, totalmente, olhando atentamente nos olhos de cada um, sem responder, nem sequer ouvir coisas falsas ou exageradas... E, no fim, diziam-me: “mas tu não dizes nada? Já falámos, não queres dizer-nos o teu ponto de vista?” E então, as poucas palavras que me apetecia acrescentar recaíam sobre eles para que também eles ouvissem realmente...

Esta sabedoria aprende-se pouco a pouco, sobretudo cultivando uma familiaridade especial com o Espírito Santo. Dos seus dons obtemos luz, paciência, sabedoria, conselho, fortaleza... Colocarmo-nos na atitude psicológica de querer escutar bem o outro é apenas uma ajuda inicial, mas a verdadeira capacidade vem desta relação profunda com o Espírito.



## 2. Horizontalidade

Vivo numa comunidade “LaValla200>” com outro irmão e uma leiga marista. Somos de três países diferentes, cada um com sua própria cultura, experiências, formação... Não há uma comunidade superior à qual nos referirmos.

Juntos organizamos nossas orações, os trabalhos domésticos, a cozinha e, naturalmente, nossa missão no Centro de Dia, onde acolhemos crianças em alto risco de abandono escolar e de marginalização social.

Deixámos a coordenação do Centro a uma pessoa local, respeitamos plenamente o seu papel e o seu estilo de funcionamento, mas, juntamente com ela, estabelecemos um dia semanal para nos reunirmos, sem pressas, para planear o trabalho em conjunto, conhecer as situações e os problemas que surgem, estudar iniciativas e discutir a forma mais útil de nos relacionarmos com cada uma das crianças....

E na nossa vida comunitária procuramos a mesma horizontalidade, mesmo nos aspectos práticos: todas as segundas-feiras, por exemplo, vamos juntos às compras; à noite, depois do jantar, é frequente estarmos muito tempo à mesa, a discutir os acontecimentos, o que se passa nos nossos países, o que ouvimos, as pessoas que conhecemos, os problemas que surgem no nosso trabalho, como lidar com eles, como intervir em determinadas situações com as crianças, ou mesmo com os nossos colegas de trabalho.

Tudo isto é fruto da partilha, que naturalmente, como somos apenas três, é bastante fácil, sem necessidade de qualquer estrutura particular, mas é também fruto de um clima de confiança mútua, de um desejo de comunicar, de um desejo de fraternidade. Por outro lado, também é fácil fugir para o nosso canto privado... Nos anos anteriores, quando éramos quatro, sentíamos a necessidade de um momento formal e cada sábado de manhã era dedicado à partilha da experiência da semana e à planificação dos passos a dar nos dias seguintes.

Para além desta experiência “LaValla200>”, que não prevê um superior formal, a liderança partilhada e horizontal em qualquer comunidade é muito importante, porque o desejo de cada membro é sentir-se ativo e protagonista em algum aspeto.

Partilhar atribuições ou tarefas é saudável de todos os pontos de vista, mas não é suficiente: precisamos continuamente de momentos de confronto, de partilha de problemas, de situações que surgem, para fazer parte delas e contribuir para cada decisão. Caso contrário, se for apenas a pessoa responsável a decidir, tudo se torna mais anónimo e cada um tende a refugiar-se na sua própria concha.

## 3. Cada ideia é uma responsabilidade

Acredito firmemente neste princípio que me foi ensinado. Quantas vezes somos confrontados com situações e problemas que nos ultrapassam e aos quais não sabemos como responder. Quase sempre, nestes casos, o diálogo, na comunidade ou no seio do grupo tem como objetivo alcançar algo de concreto. Se uma pequena ideia me passa pela cabeça, é bom exprimi-la de forma simples e depois “perdê-la” no diálogo comunitário. Pode não ser imediatamente aceite,



é pouco provável que seja uma ideia decisiva, mas nunca é inútil, porque pode estimular a mente de outro, pode ressurgir com outras palavras, pode oferecer um ponto de vista diferente.... É assim que nasce o diálogo, a procura comum de uma resposta a um problema, de uma iniciativa que possa ser tomada. No final, não será a “minha” ideia, mas a “nossa” ideia que triunfará, ou seja, a procura e o discernimento comuns que exprimem algo em que todos nos reconhecemos.

Ai de quem tem medo de se exprimir, pensando que não é necessário, ou pior, com medo de ser julgado! E a verdadeira liderança consiste precisamente neste serviço ao diálogo comum.

Como já foi dito, não se trata apenas de uma técnica, mas exige do líder (e de todos os membros) um caminho espiritual, uma escuta quotidiana do Espírito, para se deixar guiar por Ele.

Trata-se de ter uma grande consideração por cada irmão ou vizinho com o qual somos chamados a colaborar: acreditar no outro, escutá-lo profundamente, fazer silêncio dentro de si para lhe dar espaço, sem dar respostas imediatas e até mesmo deixando de lado a preocupação com o que eu terei a dizer quando for a minha vez de falar. Deste silêncio ou deste falar por amor ao irmão, nasce o discernimento e a verdadeira liderança profética e servidora.



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)