
Como acompanhar as pessoas nas suas decisões?

A transição de um estilo de governação centralizado e descendente para um estilo de liderança e responsabilidade partilhadas requer, sem dúvida, uma mudança de paradigma, especialmente no que se refere à tomada de decisões.

(Vozes Maristas, cap. 14, p. 236)

Ir. Nicéforo Garrán González
Reitor e Educador
Província da América Central, El Salvador



Atualmente, tenho a missão de animar a vida de quatro centros educativos localizados geograficamente na área metropolitana da capital de El Salvador. Entendo minha missão como um esforço intencional para acompanhar a liderança dos diretores e suas respectivas equipes e para capacitá-los numa visão integral e articulada da missão marista em nossos colégios.

Nossa experiência provincial foi marcada, durante boa parte dos cem anos de presença marista na região, por um exercício de liderança individual e personalizada, sem o desenvolvimento de uma cultura de processos participativos na tomada de decisões. Este facto, aliado a uma opção organizativa e de animação Provincial que tendia a separar verticalmente as áreas de intervenção nos centros educativos (gestão, administração, pastoral e evangelização), favoreceu uma força desagregadora e, em algumas circunstâncias, até uma luta tácita pelo poder.

Atualmente, as nossas instituições educativas vivem em contextos altamente competitivos que exigem padrões de desempenho que nem sempre estão de acordo com os valores maristas. Nossas escolas estão imersas em processos de constante mudança cultural. A rutura da pandemia de Covid-19 acelerou esses processos que parecem levar à regeneração sociocultural de padrões organizacionais que pareciam perenes. Isto está a gerar uma evolução constante dos papéis, tanto nas famílias como nos educadores, nas equipas de trabalho e na gestão, o que exige uma atualização permanente daqueles que estão empenhados na liderança.

Como Congregação e como Província, estamos a enfrentar o declínio e o envelhecimento dos Irmãos, o que tem levado à renovação dos nossos paradigmas organizacionais e à procura de novas



formas de liderança e de novos modelos de gestão. O que chamamos de “missão partilhada” entre os maristas de Champagnat não pode ser apenas a incorporação de leigos repetindo os mesmos padrões. A identidade de nossas escolas não pode residir apenas na figura de um líder como garante absoluto de toda a realidade da escola.

Que modelo de liderança devemos assumir em nossa Rede Global de Escolas Maristas e em cada uma delas em particular para que nosso projeto educativo evangelizador continue presente de forma significativa em nossas sociedades?

Como, partindo dessa situação de debilidade institucional e de uma parte do laicato marcada, às vezes por um desconhecimento vital de nossa tradição educativa, devemos considerar o melhor modelo possível de liderança marista?

Responder a essa pergunta exige algumas escolhas essenciais. Destaco duas delas:

- Optar por um modelo centrado no desenvolvimento das pessoas, dos actuais líderes e daqueles que irão assumir num futuro próximo.
- Mudar o foco do individual para o relacional, compreendendo e influenciando os padrões de comportamento do grupo como chave para melhorar o desempenho das equipas de liderança.

A liderança marista deve conter uma visão global, hierárquica e interactiva dos processos educativos.

A primeira responsabilidade de uma boa função de liderança consiste no trabalho pessoal e de equipa para definir e interiorizar o projeto educativo como meio de integração e como fonte de identidade e criatividade.

A partir da minha experiência de trabalho na formação e apoio a gestores, considero essencial o desenvolvimento intencional daquilo a que poderíamos chamar competências institucionais que se incorporam de forma harmoniosa e articulada, enriquecendo as competências profissionais e a capacidade de realizar uma boa gestão das relações e das equipas.

Uma formação sólida centrada no reforço das competências individuais e orientada para uma prática de liderança distribuída, capaz de gerar confiança, adesão, corresponsabilidade, satisfação

na missão e favorecer condições organizacionais fundamentais para a inovação e a mudança sustentáveis.

Considero importante acompanhar aqueles que já exercem a liderança, dando feedback sobre a sua capacidade de orientar, motivar e comprometer as suas equipas com a missão institucional, gerando assim um forte sentido de envolvimento e corresponsabilidade.

É também importante fomentar modelos organizacionais colaborativos: desenhos matriciais, equipas autodirigidas, processos participativos e o estabelecimento de redes como condição necessária para favorecer a mudança e a inovação, posicionando-nos assim com uma maior vantagem competitiva no ambiente em que nos encontramos.

Uma mudança de paradigma exige a quebra da inércia e das tradições. Trata-se de capacitar líderes carismáticos competentes para dirigir os nossos trabalhos a partir da essência da nossa missão institucional e para serem capazes de imbuir as suas equipas de motivação, empenho e adaptação à mudança.

Acompanhar as pessoas na tomada de decisões significa capacitá-las para sentirem que a mudança é possível e que depende delas. Um processo participativo para sonhar em conjunto com o futuro desejado, como forma de influenciar a mudança na cultura interna do centro, pode ser um bom começo.

É uma questão de encorajar e deixar espaço, criando as condições para que tudo o que sonhamos seja possível, apontando, com sentido, para o futuro que queremos.



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