

---

## Liderança: carisma, fraternidade e reconhecimento

---

“O líder-servo é, antes de mais, um servidor...  
Começa com o sentimento natural de querer servir, de servir primeiro.  
Depois, uma escolha consciente leva-o a aspirar a liderar.”  
(Vozes Maristas, cap.1 - Robert K. Greenleaf)

**Julien Monghal**  
Gestor da Missão Marista  
Província de L'Hermitage, França



**P**articipo do CMH (Conselho da Missão de l'Hermitage) com os responsáveis da Catalunha, Grécia e Hungria.

Sou casado e pai de 3 meninos, Joseph (17), Antoine (13) e Émilien (10).

Depois de me formar como professor, fui convidado a dirigir duas escolas sob a supervisão diocesana em Clermont-Ferrand, depois dois estabelecimentos maristas: Ecole-Collège Notre-Dame des Victoires em St Pourçain sur Sioule (Allier) e Collège Les Maristes em Bourg-de-Péage (Drôme).

Desde setembro de 2019, o Irmão Provincial chamou-me para a missão de delegado da tutela da rede francesa, que é composta por 13 estabelecimentos espalhados por 7 dioceses, com 11.500 jovens. Eles variam em tamanho e localização, desde pequenas escolas isoladas com 90 crianças até um complexo escolar com 2.800 alunos, na cidade ou no campo, sob a égide do Ministério francês da Agricultura e do Ministério francês da Educação.

Tive o prazer de ser convidado a efetuar 5 missões de liderança em contextos muito diferentes. É importante notar que somos enviados em missão por uma autoridade que confia em nós e nos confia uma comunidade. Este é o ponto de partida para qualquer compromisso.

Em cada situação, coloquei-me ao serviço de pessoas cujas necessidades não eram evidentemente as mesmas, mas noto que há algumas constantes.

### **A pessoa encarna uma liderança, um carisma próprio.**

As dimensões pessoal e profissional da pessoa devema estar alinhadas. Na minha opinião, esta

é a forma de viver em verdade e de estar totalmente disponível para a comunidade que nos é confiada. Ser “coerente” é uma condição prévia para estabelecer relações com os educadores e os jovens. Isto facilita o estabelecimento de um clima de confiança.

Nesta fase, é importante definir o conceito de exemplaridade. Tomemos o exemplo de um diretor que chega à escola às 6h30 da manhã e sai às 21h00 da noite. Podemos dizer que ele é trabalhador e sério. Mas será possível exigir o mesmo aos outros? Penso que não. A noção de exemplaridade não pode estar alinhada com as exigências de uma mesma pessoa. A exemplaridade deve permitir a cada um dar o melhor de si e estimulá-lo dentro dos limites do que é capaz de fazer. Caso contrário, o líder tornar-se-ia um tirano.

### **O desafio da fraternidade**

A fraternidade é a base da atmosfera, do clima de vida de uma comunidade educativa, o que é um grande desafio no projeto marista. Mulheres e homens que não se escolheram e que, no entanto, partilham o tempo juntos, formam uma comunidade de trabalho e de valores ao serviço de uma missão. Nem sempre é fácil formar uma “família”. Os valores da convivialidade e da solidariedade são a base de uma equipa “unida”, capaz de levantar montanhas em prol de um objetivo comum, de um percurso, de uma missão. Este equilíbrio é frágil e exige o empenhamento e o apoio de todos para o manter.

Para o conseguir, o líder deve :

- Prestar atenção a todos os membros da comunidade
- Acolher constantemente a todos e a todas
- Manter-se aberto e atento
- Fazer com que os membros da equipa se sintam seguros



- Saber consultar
- Decidir quando necessário
- Permitir a iniciativa com confiança e subsidiariedade

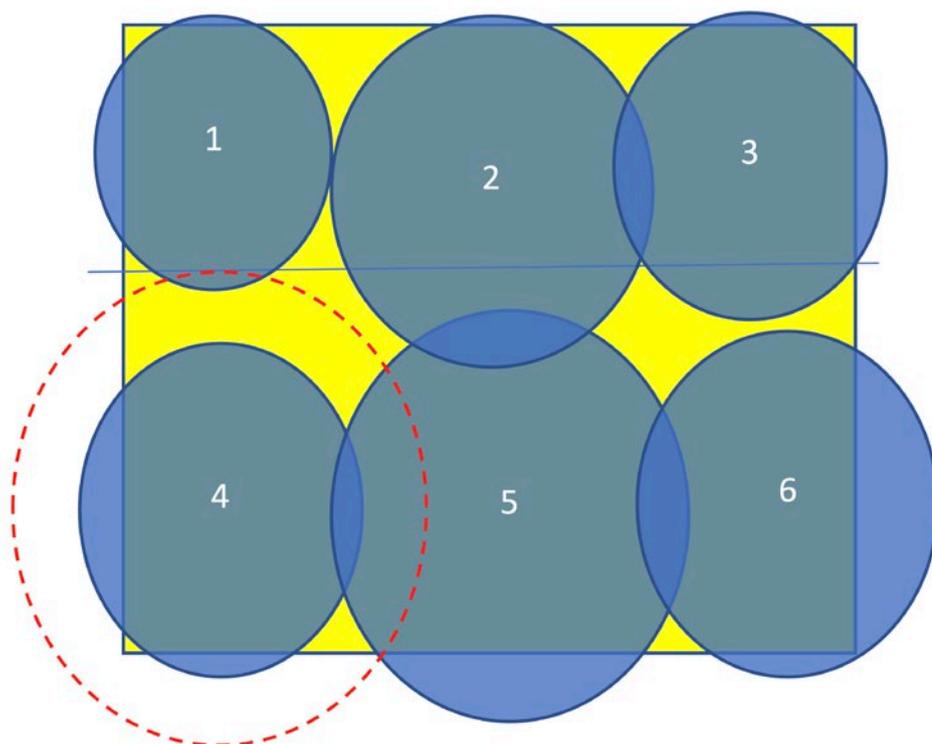
Para conseguir estas atitudes de empatia, é necessária uma presença discreta e tranquilizadora. A criação de espaços de convívio reforça o sentimento de pertença à comunidade e mantém a vitalidade da equipa, demonstrando a importância que cada membro tem para a comunidade.

#### O líder reconhecido

São Marcelino arregaçou as mangas e perfurou a rocha para construir Notre Dame de l'Hermitage ao lado de seus operários e irmãos.

Numa determinada situação, certas ações podem ficar inacabadas e incompletas. O líder, respeitando os princípios da subsidiariedade, pode ter de realizar certas ações ou missões que não pertencem a mais ninguém. Gosto de ilustrar esta situação com o trabalho defensivo de uma equipa de voleibol.

Exemplo:



Os 6 jogadores cobrem a superfície do campo que partilham. Cada jogador defende uma zona circular que pode ou não se sobrepõe à de um parceiro e que corresponde às capacidades de cada jogador.

Os restantes espaços amarelos são as zonas de marcação para o ataque.

Quem é que cobre estas zonas?

O líder (por exemplo, o 4) deve tentar cobrir um pouco mais de terreno para ajudar a equipa. O objetivo é mostrar que podemos ter sucesso juntos.



Se todos ultrapassarem a sua função, por solidariedade e coesão, o campo fica coberto.

É por isso que, em muitos casos, os diretores de escola se encontram a lavar pratos, a servir refeições na cantina, a mexer numa sala de aula ou a arrumar uma feira com voluntários, num ambiente caloroso e amigável.

É também isto que caracteriza o espírito de família: uma alegre solidariedade fraterna baseada no serviço.

Em conclusão, o chefe de serviço partilha com uma comunidade a alegria de realizar uma missão coletiva sem esperar nada em troca. Ele cuida de todos com a sua presença discreta e benevolente. Ele sabe como se colocar na ribalta para proteger os membros da sua “família” e como se afastar para permitir que todos sejam reconhecidos. Ele pode puxar uma equipa na direção de... ultrapassando o seu papel e fazendo-a avançar, encorajando a iniciativa e a ousadia. Servir é oferecer a todos a oportunidade de crescerem e se desenvolverem como seres humanos. É uma experiência emocionante!



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)