

---

## Liderança profética e servidora no contexto educativo marista

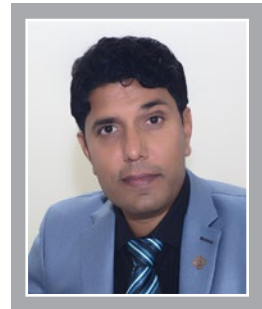
---

“Os líderes que utilizam a coerção estão interessados em seus próprios objetivos; raramente, estão interessados nos desejos e necessidades dos seguidores.

(Vozes Maristas cap.7 – Ir. Vincent de Paul Kouassi)

Ir. Francis Rahmat

Educador, Diretor de Escola, Comissão da Missão Marista na Ásia  
Província South Asia, Paquistão



**A**nimador no liceu católico de Sargodha (SCHS) para rapazes no Paquistão durante os últimos três anos. Do ponto de vista administrativo, a missão marista no Paquistão está sob a jurisdição da Província Marista South Asia (SCHS).

No contexto da liderança educacional, o papel dos líderes, especialmente na educação, é fundamental para o desenvolvimento e a prosperidade das escolas e da sociedade em geral. No entanto, o paradoxo dos tempos modernos é que, apesar da abundância da informação instantânea, de tecnologias complexas, de práticas baseadas em dados concretos e de uma vasta gama de teorias de liderança, o mundo parece ser mais turbulento, caótico, imprevisível e fragmentado (Branson, 2009, p.157). Do mesmo modo, a educação em geral é extremamente influenciada por circunstâncias em constante mudança, em nível local e internacional (Fullan, 2016, p. 4). Clay (2010) afirma com razão que uma liderança efetiva e ética que pode potencialmente exercer uma visão partilhada, servir os outros e favorecer seus interesses é uma necessidade desesperadora de nosso tempo (p. 3). Este elemento de serviço, com visão profética em favor de um futuro melhor para crianças e a comunidade de pais, é a chave necessária para a liderança contemporânea, nas instituições educativas maristas, no Paquistão e alhures.

### Liderança Servidora

Embora os fundamentos filosóficos da liderança servidora e profética existam, há milhares de anos, o conceito de liderança servil, em seu sentido evoluído, foi introduzido por Greenleaf (1970). No mundo desafiador de hoje, a liderança servil é um estilo de liderança promissora (Aboramadan et al., 2022, p. 124) porque, em todos os tipos de organizações privadas, funciona

acima das convenções (Clay, 2010, p. 7). Clay (2010) continua a defini-lo como um estilo único de liderança ideológica que vai contra a índole do interesse próprio, enraizado no comportamento humano (p. 2). Do mesmo modo, Aboramadan et al., (2022) afirmam que a liderança servidora se baseia no princípio de não dirigir, mas no de servir (p. 110).

O conceito de serviço, relativo à interação do líder e do seguidor, nas instituições de ensino, é amplo e complexo (Duren, 2017, p. 235) e limitá-lo apenas aos atos diários de serviço pode ser fatal. A investigação empírica revela que os líderes servidores se comprometem a continuar orientados por valores (Crowther, 2018, p. 26), a proporcionar oportunidades aos seguidores para aprofundarem seus conhecimentos e desenvolverem novas competências, além de ajudá-los a atingir seus objetivos pessoais e profissionais, através de suas capacidades e talentos intelectuais (Zhou et al., 2022, p. 2). Assim, ao proporcionar oportunidade aos professores de participarem em workshops de formação, criativos e inovadores, sobre ensino e aprendizagem, bem como sobre comportamentos relacionados com o trabalho, um líder servidor e profético pode ter não apenas um impacto positivo sobre os seguidores e fazê-los produzir o que há de melhor, mas, pode, inclusive, contribuir positivamente para o crescimento da organização (Aboramadan, 2022; Brutus & Vanhove, 2017).

### **Liderança Marista Servidora e Profética**

A consciência de si (Spears, 2010, p. 27) e a consciência da História Sagrada da organização, da dinâmica e dos desafios, das realidades atuais e da visão de futuro e, mais importante, a consciência do respeito pelos recursos humanos é o que sustenta a liderança servidora e profética numa Instituição marista. De acordo com Ingram (2016), a liderança servidora identifica a consciência como um mecanismo central para liderar os outros (p. 24). Além disso, uma melhor compreensão da liderança servidora e um conhecimento mais profundo das pessoas que precisamos liderar podem servir como o primeiro passo para uma prática autêntica de liderança servidora (Ingram, 2016, p.





25). No contexto do aspecto marista da liderança servidora e profética, conquistar o coração dos seguidores é um pré-requisito para obter seu apoio genuíno (Clay, 2010, p. 3), confiança e respeito. Os líderes servidores maristas, acredita Kouassi (2022), precisam ser persuasores gentis entre os seguidores, assim como Cristo, permanecendo gentis e altruístas na persuasão, não importando quão forte seja a resistência (p.127). A consciência, a compreensão e o respeito pela dignidade humana, juntamente com a persuasão constante, mas gentil, fazem do líder educador marista tanto um servidor quanto um profeta.

### **A humildade genuína é outro aspeto da liderança servidora e profética**

marista no setor educativo. De acordo com Blanchard (2007), os líderes servidores são “pessoas humildes que não pensam menos de si mesmas, apenas pensam menos em si mesmas” (p. 263). Por outras palavras, são (líderes servidores) centrados nas pessoas e não em si próprios. Isto implica uma liderança servil e profética num sistema escolar, uma vez que uma abordagem centrada nas pessoas aumenta os recursos pessoais, as oportunidades de emprego e o empenho no trabalho de todo o pessoal (Aboramadan, 2022, p. 122). Ao proporcionar um que o quadro de pessoal e os alunos deem o seu melhor, um líder escolar genuinamente humilde desenvolve a confiança mútua e melhora significativamente o empenho no trabalho (Zhou et al., 2022, p. 5), os resultados académicos, as condições financeiras e a responsabilização de toda a escola. Além disso, um líder escolar humilde e serviçal celebra com alegria as realizações dos colegas, se solidariza naturalmente com seus reveses, espera pacientemente pelo crescimento académico e profissional e permanece sempre um aprendiz atento, tal como Jesus continuou a crescer, fortalecido e cheio de sabedoria (Lc 2,40).

A base evangélica, os valores maristas, os valores fundamentais da escola, a visão de um futuro melhor para as crianças e para a escola distinguem um líder servidor marista de outros líderes educacionais. Isso implica a capacidade de o líder prever os desafios (Greenleaf, 2008; Spears,

2010) e habilita-o/a para dar uma resposta oportuna, eficaz e com visão de futuro, que seja assumida por todos os interessados. No entanto, a liderança escolar servil e profética exige que se permaneça concentrado na visão de futuro, por uma parte, e por outra, que se adquira conhecimento através da escuta (Clay, 2010, p. 4): a verdadeira escuta reforça (Greenleaf, 2008, p. 8) os professores e alunos para ajudá-los a responder, automaticamente, a problemas emergentes. Assim, um líder servidor, ao articular de forma consistente e explícita a visão e os objectivos (Duren, 2017, p. 250), bem como ao escutar, ativamente, não só fornece propósito e certeza (Greenleaf, 2008, p. 7), como também mantém os seguidores altamente focalizados no desempenho qualificado e no desenvolvimento organizacional.

### **Aspectos-chave para viver a liderança servidora no contexto marista**

Dirigir uma escola secundária católica para rapazes, numa sociedade predominantemente muçulmana e masculina, tem sido uma experiência desafiadora e enriquecedora para mim, pessoal e profissionalmente. No entanto, mediante o conhecimento, a previsão do futuro e um genuíno sentido de humildade, foi possível dirigir a escola com êxito, durante um período crítico de pandemia e de crise financeira associada. Da mesma forma, com a confiança muito necessária, o apoio, a colaboração do quadro do pessoal (staff) e dos pais, a contabilidade financeira foi mantida, apesar de não haver contas bancárias a administrar.

De acordo com Duren (2017), a liderança servil como um novo paradigma pode ter um impacto potencialmente positivo na organização (p. 226). O conhecimento das realidades e dos desafios atuais, bem como a visão de futuro, permitiram-lhe liderar o processo de mudança do SCHS, tradicionalmente uma escola de rapazes, para a co-educação, a fim de proporcionar oportunidades de aprendizagem a raparigas muçulmanas e cristãs menos favorecidas. Isto implica numa compreensão profunda das realidades locais e do carácter humano (Clay, 2010, p. 4) e uma abordagem humilde da liderança, para dialogar com todas as partes interessadas - autoridades diocesanas e governamentais, equipas de liderança escolar e professores, comunidades de alunos e pais e outras escolas.

Todos os líderes educacionais maristas são chamados a desenvolver a consciência e a confiança, permanecer humildes e atentos à visão organizacional, assim como Jesus esteve sempre preocupado em anunciar a Boa-Nova do Reino de Deus na terra (Crowther, 2018, p.165) e Champagnat se concentrou em tornar Jesus e Maria conhecidos e amados por meio da educação qualificada.

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)

