

---

## Formando líderes para um mundo desafiador

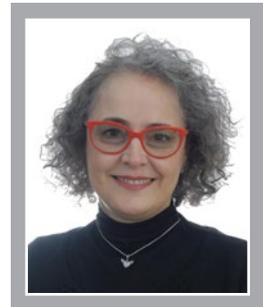
---

“Quando as pessoas aprendem, nossas instituições também aprendem. Quando as pessoas crescem, as instituições crescem. O estabelecimento de uma cultura de aprendizagem contínua nos dará a oportunidade de aprender e crescer juntos.”

(Vozes Maristas, cap. 21 - Ir. Chano Gutiérrez)

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

Educadora, Diretora e Investigadora  
Brasil Sul-Amazônia



**A**tuo como educadora há 35 anos. Mesmo tendo assumido outras funções concomitantemente, tenho convicção que a educação é minha vocação. Hoje, disponibilizo os dons que recebi na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, a primeira universidade marista, pertencente à Província Marista Brasil Sul Amazônia. Na universidade, atuo como professora da Escola de Negócios, nos diferentes níveis (graduação, lato e stricto sensu). Sou, também, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração. Em 2022, pude coordenar o curso de formação de Líderes Maristas, momento que recebemos 60 líderes de 19 países, na nossa universidade, por 15 dias. Todas estas oportunidades possibilitam o meu desenvolvimento e, também, me instigam a olhar para o outro, permitindo que cada um disponibilize aquilo que tem de melhor. Penso que este é o caminho para contribuirmos com a concretização do sonho de Champagnat.

Em maio de 2023, recebi o convite para escrever esta breve reflexão sobre minhas experiências como marista a partir da leitura do capítulo 21 escrito pelo Ir. Chano Guzmán Moriana no livro Vozes Maristas. Tantas situações me vieram à lembrança! Entretanto, para direcionar minha escrita, optei por refletir sobre como eu, líder marista servidora, posso contribuir para a formação de jovens que estejam preparados para um mundo não linear, muitas vezes incompreensível, no qual as pessoas se sentem frágeis e ansiosas. As informações disponíveis não nos trazem respostas; precisamos pensar diferente e desenvolver habilidades, dando outro sentido àquilo que já sabemos. E a pergunta que fica é: que perfil de líder este mundo precisa? Neste contexto, precisamos aprender e crescer juntos, a partir de uma cultura de aprendizagem contínua e colaborativa. Por isso, escolhi, dentre tantas possibilidades de citação no capítulo, o trecho que inicia meu depoimento.



Na minha experiência, tanto na graduação quanto na pós-graduação, percebo que precisamos formar líderes atentos à sua equipe, que possam inspirar e que atuem com humildade. Muito se perde quando o líder pensa somente tecnicamente; além de conhecer o seu ofício, precisa estar alinhado ao propósito e estabelecer uma relação de confiança com seus liderados. É pelo exemplo que o líder engaja seus liderados. Ou desengaja... O discurso deve ser coerente com a sua prática! Os liderados precisam confiar no seu líder da mesma forma que o líder confia em sua equipe.

Outra pergunta que me inquieta é: somente as competências técnicas respondem ao nosso propósito? Ao pensar nas pessoas que fazem parte da nossa equipe, geralmente, listamos as necessidades técnicas (*hard skills*) e damos menor ênfase às habilidades comportamentais (*soft skills*). Entretanto, para enfrentarmos os desafios, não podemos descartar nenhuma destas habilidades! Precisamos, como líderes, pensar nas capacidades e talentos: como eles podem impactar a equipe, a organização e a sociedade.

A partir disso, percebemos que um líder pode ser uma pessoa qualificada tecnicamente, focada em resultados e cuja equipe supera as metas estabelecidas. Porém, é fundamental que preste atenção nas pessoas. Que consiga perceber como aproveitar os talentos de seus liderados. Isso não é tarefa tão simples!

Destaco que talento atrai talento. Quanto mais desenvolvemos nossos talentos e valorizamos os talentos de nossos liderados, maior é a probabilidade de nossa equipe se desenvolver coletivamente, compartilhando saberes. E, para isso, é importante ter humildade para aprender sempre e com todos! Inclusive, o líder...

Quando fiz uma mudança na minha carreira, deixando a minha formação em biologia e ingressando no mundo da administração, o diretor que me contratou para uma vaga de assessora executiva, me disse após três entrevistas: “sempre contratei pelo conhecimento e, muitas vezes, não deu certo. Quero testar... Vou contratar pelo comportamento. Vamos ver se dará certo!”. Fiquei três anos na empresa e pedi meu desligamento pois precisava atender meu primeiro filho que havia nascido. Lá, tive a oportunidade de desenvolver muitas habilidades a partir dos desafios que ele me apresentava e, também, pelo apoio que tive para realizar um curso de especialização que pode me dar bases técnicas para exercer as diferentes atividades que eu ia assumindo. Isso é desenvolver talento!

Vesti a camiseta! Sentia como se a empresa fosse minha também. Acreditava em mim! Tinha um ambiente de segurança psicológica para tentar, errar, criar, aprender e retomar a caminhada. Hoje, depois de estudar os princípios e características da liderança servidora, percebo que este é o sentimento de quem tem a oportunidade de ser liderado por um líder que age dessa forma.

Esse é o meu desafio todos os dias na PUCRS... permitir que as pessoas acreditem no seu potencial. Compreender que cada uma tem o seu tempo e que cabe a mim, como líder servidora, apresentar desafios compatíveis às possibilidades individuais e ajudar a buscar novas possibilidades a partir dos saberes que construí coletivamente. Possibilitar que elas identifiquem as contribuições que podem trazer à luz do carisma marista. Fazer com que percebam o quanto acredito no propósito mesmo sem falar...

A pandemia nos fez trabalhar isolados. Esse olhar mais próximo ficou prejudicado. Nossos alunos entravam nas salas de videoconferência e permaneciam lá, com câmera e microfones fechados. Foi um período bastante desafiador que exigiu um esforço grande para que nos sentíssemos próximos. Naquele momento, fazer grupos separados na videoconferência permitia certa aproximação e, conseqüentemente, a câmera aberta e uma conversa mais personalizada. Nesses espaços, percebia as individualidades, os desafios enfrentados por aqueles alunos e conseguia me colocar à disposição para ouvir e apoiar. Da mesma forma, as reuniões com professores eram focadas



nos assuntos urgentes, que precisavam ser resolvidos. O cafezinho e aquela conversa de canto de ouvido não aconteciam, até porque a agenda era ocupada por reuniões sequenciais. Estávamos focados em entregar uma aula de qualidade e nas metas, deixando de lado a conversa “de corredor” e a aprendizagem coletiva. Entregamos muito, mas o preço foi alto se considerarmos o desenvolvimento da equipe.

Por tudo isso, gostaria de terminar esta reflexão com um desafio que tenho enfrentado. Acredito que a aprendizagem coletiva é a base para formar líderes e que a universidade é um ambiente efervescente para isso. Apesar da pandemia ter nos apresentado a comodidade das telas e do trabalho *home office*, a interação face a face pode facilitar a aprendizagem. Então, minha inquietação é: como podemos

retomar nossa forma de atuar, presencialmente, a partir de tudo que aprendemos com a pandemia, para que professores e estudantes compartilhem de forma mais efetiva? A partir dessa interação, desenvolvemos o espírito de comunidade e incentivamos o diálogo para uma formação mais efetiva e complementar. Assim, podemos ter mais líderes servidores!

A aprendizagem somente acontece com olhar atento e com amor. Então, da mesma forma, o líder que aprende dessa forma, desenvolve seus liderados com amor... um amor responsável e que exige responsabilidade!



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)