

---

## Polinizar idéias: tornar-nos comunidades persuasivas

---

“As ações do líder transformam e levam os outros  
a se tornarem servidores como ele”.

(Vozes Maristas, cap.7 - Ir. Vicente de Paulo Kouassi)

Loreto Rubio

Diretor-Geral da Fundação Champagnat  
Província de L’Hermitage, Espanha



**E**m março de 2022, assumi a direção da organização da atividade marista na Catalunha. Somos mais de 1.600 profissionais que atendem e presidem a atividade socioeducativa de nossos 10 colégios, 15 obras sociais, casas e movimentos juvenis.

Esta responsabilidade representa para mim mais um passo numa carreira profissional marcada pela liderança em projetos de transformação social: projetos comunitários que procuram a melhoria social e que somente obtêm resultados, quando a liderança que chamamos “distribuída” (todos os nós do ecossistema são importantes) é posta em ação. Mas não é apenas um “passo” profissional; representa também um compromisso pessoal com a missão marista. Uma missão necessária que, por sua atualidade e valor, reveste o maior sentido no mundo de hoje.

Assim, aprendi que a PERSUASÃO não é apenas uma característica de grande valor, que define as pessoas que exercem uma boa liderança servidora, mas também uma dimensão que deve, necessariamente, ser contagiosa, para se obterem mudanças relevantes. As transformações mais importantes só são conseguidas se aumentar a capacidade de persuasão de todas as pessoas envolvidas na mudança que se pretende.

Para que serve a um líder persuadir sua equipe imediata, se esta não persuadir também os seus mais diretos envolvidos, e as propostas não chegarem a todos os cantos com a mesma energia? Favorecer um ambiente ou uma organização “persuasiva” é estimulante e enérgico; gera luz num mundo de muitas sombras.

Como podemos tornar-nos uma organização persuasiva? Como podemos ativar uma organização polinizadora, onde todos são capazes de fazer crescer e dar vida a novas ideias e projectos

de mudança e transformação positiva?

Tudo está escrito, e não vou partilhar nada que não tenha sido posto em cima da mesa, antes. Na verdade, o capítulo do Irmão Vicente de Paulo Kouassi é excelente e contém reflexões e referências valiosas sobre liderança e persuasão. Simplesmente, gostaria de partilhar com vocês duas idéias que achei úteis.

### **1 - A capacidade de persuasão**

Ela tem muito a ver com a competência dos argumentos. Mas não é tudo. A capacidade de argumentar é a primeira coisa que nos vem à cabeça: quem sabe desenvolver bons argumentos e expressá-los de forma assertiva tem muito a ganhar. Por isso, o modo como exercita suas capacidades de argumentação permite-lhe fazer melhor.

Essa capacidade é o melhor defensor da sua causa, projeto ou iniciativa? É o que me pergunto com frequência. Consegue argumentar em favor de suas propostas, perante um tribunal popular de 10 pessoas bem diferentes, com experiências e aspirações variadas, e conseguir o mesmo efeito, em todas elas?

Em primeiro lugar, conhecer todos os pontos de partida, mesmo os mais distantes, contrários ou críticos, melhora a qualidade substantiva e a defesa das propostas. O interesse em saber o que os outros pensam permite antecipar respostas às suas preocupações, e também modular suas ideias iniciais? (Diz-se que Mandela aprendeu com o pai a ouvir, primeiro, todos os interessados e, depois, a falar por último).

Segundo, quanto mais clara e simples for a argumentação, maior será a capacidade de ela ser partilhada por muitos; portanto, mais contagiosa e mais “reproduzível”. Assim, uma grande





questão a colocar é: o que acabei de explicar pode ser reproduzido por qualquer pessoa no seu ambiente natural, profissional ou familiar? Se as idéias não puderem ser partilhadas no ambiente familiar, por exemplo, elas têm uma trajetória pouco persuasiva. No exemplo do Irmão Kouassi: será que os funcionários da escola, ao regressarem à casa, podem explicar e garantir às suas famílias que a mudança para as contas bancárias foi positiva?

O poder de persuasão e de polinização das idéias depende também da nossa capacidade de partilhá-las, utilizando metáforas e comparações “poéticas” que aproximam os argumentos e as explicações da vida real das pessoas. Falar de sementes de mostarda, de fermento, de irmãos mais velhos e mais novos que voltam para casa, de manter as lâmpadas acesas, de dar a túnica ou de limpar o pó das sandalias, tudo isso permitiu a muitos de compreenderem idéias complexas, mas também permitiu-lhes de reproduzi-las e partilhá-las com outros, ativando a sua própria capacidade persuasiva e tornando-se membros de uma comunidade persuasiva.

Além disso, a experiência diz-nos que, por vezes, não se trata de argumentar, de convencer o “cavaleiro”. Todos nós somos cavaleiros (seres racionais, com intelecto), mas também elefantes (pessoas com muitas inércias e hábitos difíceis de mudar), como explica a teoria da mudança proposta pelos irmãos Heath (2011) em seu livro *Cambia el Chip*. Às vezes, esquecemos a parte do elefante, esquecemos que a grande contribuição não está na argumentação, mas em abrir caminho para a dimensão da grande inércia que todos carregamos dentro de nós. Por vezes, a mudança acontece não porque a defendemos, mas porque a facilitamos, abrimos o caminho, fazemos com que a vida das pessoas avance sem mais complicações. Marcelino Champagnat nos inspira; ele é um grande ponto de referência, sempre à procura de modos de avançar e de fazer as coisas acontecerem.

## 2 - Idéias que inspiram e movem

Outra consideração que ajudou foi perguntar-me se as idéias partilhadas têm apenas TRASCENDÊNCIA ou também RELEVÂNCIA. O significado é a importância do que vamos fazer, ou seja, será um legado de valor para o futuro. Promover a paz no mundo, lutar contra a injustiça social, educar e evangelizar, proteger o ambiente, são ações transcendentais de grande valor. Inspiram. Estamos numa organização em que muitos colegas inspiram suas vidas e estão ativamente empenhados. Mas não podemos pensar que, atualmente, a transcendência, por si só, tenha o poder de mobilizar a todos e em todas as circunstâncias. É aqui que se deve colocar a questão de saber se as idéias partilhadas são também relevantes para cada pessoa.

“OK, o que estão a propor é importante para o mundo, mas será que é relevante para mim? A capacidade de persuasão aumenta quando se combina o argumento transcendente com o argumento relevante. E não há nada mais relevante do que sentir-se necessário: “Sem ti, não conseguimos fazer isto. Tu és importante. Transmite o valor da pessoa para alcançar o objetivo? Torna as pessoas tão importantes como as causas? Porque ao equilibrarmos as duas dimensões, obtemos o máximo de persuasão. As pessoas alinham-se em torno de idéias comuns e movem-se em conjunto porque sentem, em nível individual, que a sua contribuição pode fazer a diferença.

Jesus falou ao mundo inteiro. Soube utilizar uma linguagem próxima da experiência de vida de seu tempo. Abriu caminhos com o seu exemplo. Transmitiu idéias transcendentais, comoveu as pessoas interiormente e fê-las sentir-se relevantes, importantes. É a força do amor. Uma força que permite a todos sermos persuasivos. Permite transformar-nos numa comunidade persuasiva.

Talvez, se Aristóteles tivesse tido a oportunidade de conhecê-lo, para além de logos, pathos e ethos, também tivesse escrito algo sobre o poder das comunidades e organizações persuasivas, capazes de contagiar, de polinizar e de transformar o mundo coletivamente.



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)