
Liderança servidora e tomada de decisões

“O mundo inteiro vira-se para trás quando
vê um homem que sabe para onde vai”.

(Antoine de Saint-Exupéry)

Ir. Xavier Giné Arnella
Vigário Provincial
Província de L’Hermitage, França



A reflexão promovida pelo Instituto dos Irmãos Maristas sobre a liderança servidora parece-me oportuna, atraente e instigadora.

Dediquei os primeiros 19 anos da minha vida de irmão marista à pastoral juvenil e à missão educativa em três colégios maristas da Catalunha. Durante esse tempo, além de estar com os grupos de jovens, passei 13 anos como diretor de três colégios maristas. Em 2012, fui nomeado administrador provincial da Província de l’Hermitage, residindo em Lyon. Em julho de 2022, por proposta do Irmão Provincial, assumi a responsabilidade de Vigário provincial, residindo em Paris desde 2023.

Partilhar as nossas opiniões e experiências sobre como os irmãos e leigos maristas vivem a liderança numa atitude de serviço pode ajudar-nos a crescer nesta forma de aplicar o Evangelho à nossa realidade quotidiana: a atitude de servidor. Combinar a reflexão sobre a liderança servidora com a reflexão sobre a liderança estratégica pode ajudar a impulsionar a vida e a missão maristas desenvolvidas pelo nosso Instituto no século XXI.

Nestes últimos anos tive a sorte de partilhar a comunidade com o Ir. André Lanfrey, conhecido pesquisador da história marista. É um prazer partilhar com ele, em momentos de diálogo ou depois de uma refeição, pequenos toques da história do nosso Instituto. Sobre o tema da liderança, ele mesmo me sugeriu alguns textos dos cadernos do Irmão Francisco, que incluo aqui:

O Irmão responde à sua classe; o Diretor responde à sua escola; o Assistente à sua Província; o Superior à sua Comunidade. Todos participam do bem e do mal, do castigo e da recompensa, segundo seu trabalho ou sua negligência (Recueil 301, n. 26. Depois de 1840).

O Irmão Francisco explica de maneira exemplar: em nosso Instituto, todos nós exercemos algum tipo de liderança através de nossas responsabilidades, sejam elas grandes ou pequenas. O exercício individual dessa liderança tem um impacto sobre os outros e sobre o conjunto. O Instituto, em sentido amplo, é constituído por todos nós: irmãos e leigos, homens e mulheres, jovens e idosos. A responsabilidade pelo desenvolvimento da missão é de todos.

Um elemento essencial desta liderança servidora é a tomada de decisões. Robert Teoh, no capítulo XIV de *Vozes Maristas*, reflete precisamente sobre a tomada de decisões partilhadas.

Servir aos outros como líder significa aprender a tomar decisões. Que tarefa difícil! Todos nós conhecemos organizações, inclusive religiosas, que devido a dificuldades internas, momentos de crise em sua história, talvez a idade de seus membros, a cultura institucional, ou outros elementos, não foram capazes de tomar as decisões necessárias nos momentos certos. Ao mesmo tempo, todos nós admiramos os líderes individuais e, sobretudo, as equipas que nos fizeram avançar graças às suas decisões. Na época em que vivemos, tomar decisões a partir de uma atitude de serviço é muito oportuno.

A leitura dos testemunhos recolhidos em *Vozes Maristas I* sobre a liderança servidora, especialmente em relação à tomada de decisões, ajudou-me a identificar experiências e lições da minha vida pessoal. Agradeço aos autores por isso. Nestas linhas partilho convosco algumas dessas experiências.

O elemento comunitário é uma parte fundamental do nosso carisma. A tomada de decisões assume também uma dimensão comunitária. A consulta, a comparação, o diálogo, o enriquecimento, o amadurecimento conjunto, talvez mesmo o descarte de uma decisão com a equipa de trabalho ou de gestão a que cada um de nós pertence, fazem parte da nossa forma de tomar decisões.

E que sorte a nossa quando podemos abrir processos criativos em diálogo com a nossa equipa! Momentos em que se trata de gerar as primeiras ideias, de partilhar sementes de projetos, de analisar possíveis mudanças de direção. Como é maravilhoso quando isto é feito num clima de abertura, confiança, contraste sincero e cocriação.

Para além da dimensão comunitária, a decisão é uma escolha pessoal do líder. Quanto mais im-



portante for a decisão, mais necessária é a convicção profunda do(s) decisor(es).

O discernimento exige uma ligação entre o coração e a cabeça que é fluida, contínua, muito pessoal e pode ser partilhada. A solidez de uma decisão conhece-se depois de ela ter sido tomada, quando aparecem as consequências, os efeitos, talvez as dificuldades. É preciso energia para enfrentar este segundo momento da tomada de decisão. Esta convicção nasce no fundo.

A serenidade e a maturidade interior ajudam-nos a reconhecer as nossas dificuldades neste processo, a identificar os medos reconhecidos ou não, o impacto das nossas emoções e a influência do nosso ego. Se nos encontrarmos num momento de desequilíbrio, de autoritarismo, de ambição ou de insatisfação, de rivalidade ou de necessidade de protagonismo, é melhor deixar a decisão para amanhã.



Relendo o Irmão Francisco:

Qualidades de um Superior. 1º União com Deus; 2º Caridade, humildade para com o próximo; 3º Habilidade, experiência; 4º Mortificação das paixões e afeições desordenadas; 5º Circunspeção discreta; 6º Firmeza suave; 7º Força de espírito, grandeza de alma; 8º Excelente julgamento; 9º Profundo discernimento; 10º Prudência consumada; 11º Vigilância ativa, universal; 12º Conhecimento adequado (Const. 1p cap 3). (Coleção 303, n 572. 1844-1845).

A reflexão sobre a liderança servidora é-me sugestiva porque tomar decisões a favor da comunidade não é uma tarefa fácil. Tomar decisões sobre pessoas, participar na mudança de cultura de uma organização, promover hoje o que não foi possível no passado, gerar vida em situações de declínio ou perda, assumir o passado na sua totalidade... Além disso, apesar dos nossos devaneios, poucas decisões acabam por ser verdadeiramente transformadoras; algumas são mesmo erradas.

A subsidiariedade é um terceiro elemento-chave desta tomada de decisão baseada na vontade de servir. Cada nível toma as suas próprias decisões e todos nós respeitamos o âmbito das decisões de cada um: nem o nível superior toma decisões para o nível local, nem o nível local pensa que a sua ideia deve ser automaticamente aplicada a todo um Instituto presente em 80 países!

Também se aprende a distinguir entre o estratégico e o operacional: é preciso saber claramente a que equipa se pertence para servir os outros através da estratégia ou da operação, sem misturar as duas. Ambas são importantes e necessárias, mas são distintas e correspondem a responsabilidades diferentes.



E uma última observação do Irmão François:

A grande habilidade de um Superior consiste em conquistar as mentes e os corações de seus inferiores, em fazer com que eles o amem e o estimem, e em ganhar sua confiança (...) Sua vigilância deve ser contínua e sustentada (...) Essa vigilância deve estender-se a todas as partes do governo e da administração: inclui a piedade, a disciplina, os estudos, a economia, etc. (...) Mas não se esqueça de que sem o Senhor se trabalha em vão (Sl 126). (Recueil 304, n 796 bis. 1850)

O Irmão Francisco sugere-me que quando as decisões se tornam uma trajetória, uma continuidade, o seu efeito sobre o bem comum é multiplicado. A continuidade, a perseverança, a duração das decisões tomadas, a opção de longo prazo, conseguem fazer avançar as organizações.

Espero que nós maristas, leigos e irmãos, possamos seguir o exemplo e os ensinamentos do Irmão Francisco em nossas responsabilidades de hoje.

Resumo:

A liderança servidora é construída sobre a capacidade de tomar decisões. É influenciada pela necessidade de ter uma equipa, pela maturidade, equilíbrio e profundidade do decisor, pelo respeito pela subsidiariedade e pela coragem de seguir as decisões tomadas. Encontramos nos escritos do Irmão Francisco ensinamentos significativos sobre a liderança.



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