

---

## Para animação generativa

### Uma leitura da experiência de liderança de Maria D. Mazzarello e as primeiras FMA

---

Eliane A. Petri, fma

A necessidade de nos formarmos num estilo de liderança em animação e governação, com vista à coordenação para a comunhão, faz-se sentir a vários níveis. Fala-se, cada vez mais, de autoridade e *liderança na* vida consagrada e nos grupos associativos, sabendo que há uma necessidade muito forte de redescobrir o sentido deste serviço no contexto do testemunho de Deus, dos nossos irmãos e irmãs.

Deixar-nos-emos interpelar pela tradição espiritual do Instituto FMA, na esteira dos Fundadores, particularmente de Madre Mazzarello e da primeira comunidade de Mornese, também na sua relação com os internatos e ex-alunos.

#### 1. Que modelo e estilo de liderança?

O modelo de liderança na linha do **serviço evangélico**, que tem o seu **modelo por excelência em Jesus Cristo** que «*veio para servir e não para ser servido*» (Mt 10, 45). A necessidade de liderança na lógica do serviço do amor **torna-se cada vez mais premente**, cientes de que a única autoridade reconhecida por Jesus é a autoridade do serviço, da reciprocidade, do reconhecimento, da estima e da inclusão da alterabilidade, da co-responsabilidade, e o único poder é o poder da cruz: «Se, pois, eu, o Senhor e o Mestre, vos lavei os pés, também vós deveis lavar os pés uns aos outros» (Jo 13, 14).

#### 2. A liderança de Madre Mazzarello e a primeira comunidade de Mornese

- ✓ Maria Domingas Mazzarello, uma mulher simples, humilde e quase analfabeta, tinha **o dom da arte de animar e governar**.

"Esta camponesa pequena, simples, pobre, que teve apenas uma educação rudimentar, logo demonstra o que se chama de talento, um dos maiores talentos: o talento da gestão. Isto é uma coisa muito grande: e ela prova possuí-lo e possui-o a tal ponto que um homem como São João Bosco, tão profundo conhecedor dos homens e tão inteligente e perito no governo dos homens e das coisas, vê imediatamente aquele talento raro e precioso, e faz uso dele" (Pio XI).

- ✓ Um ícone: **Mãe Mazzarello curvando-se para envolver os pés de uma menina que sofria de frieiras** (Felicina Gastini)

"Quando, **sofrendo um inverno de frieiras**, não teve coragem de tirar os sapatos indo para a cama com os pés doloridos. Madre Mazzarello, fazendo a patrulha noturna nos dormitórios, viu-a: *descalçou-a, pegou-a ao colo e levou-a para a enfermaria. Ela pacientemente meditou nela, consolou-a e levou-a para a sua cama*. Adoravam contar outras anedotas, felizes por realçar a bondade das freiras que a acolheram e a rodearam de cuidado e carinho, ela, a pobre criança que tão cedo foi privada da mãe... [...] Ela manteve vivos os laços de afeto com seus antigos educadores. Ainda frequentava o oratório de Turim e reunia à sua volta algumas companheiras. De modo que, quando surgiu a ideia da União das Ex-Alunas, o primeiro núcleo, graças a ela, já estava pronto" (BENVENUTI T., *Un lutto*, in *Unione* [janeiro/fevereiro de 1951]).

Deste testemunho de Madre Mazzarello emerge um **modelo de liderança de «baixar-se» e «inclinarse» para** se colocar ao serviço dos outros. De facto, o estilo de «baixar-se» para «*elevant e servir*» os outros e gerar vida é o segredo da fecundidade apostólica de Madre Mazzarello e da primeira comunidade de Mornese.

➤ **Algumas características da liderança de Madre Mazzarello e da primeira comunidade de Mornese**

✓ *Animação espiritual e carismática*

Madre Mazzarello foi antes de tudo uma pessoa espiritual, de rica vida interior, convencida do primazia do espiritual tanto para a vida pessoal como para a construção da vida fraterna, consciente de que quanto mais cresce nos corações o amor de Deus, mais os corações se unem uns aos outros. A sua tarefa primordial era, portanto, a animação espiritual, comunitária e apostólica da primeira comunidade.

✓ *Caminhar e fazer caminhar promovendo as pessoas*

Caminhar e fazer caminhar as pessoas significa aceitar os métodos de gerir e acompanhar as comunidades, dar confiança, capacitar as pessoas, promover a sinodalidade, gerir conflitos, estimular-nos para grandes horizontes. Dom Bosco e Madre Mazzarello eram pessoas de um saudável realismo na comparação das pessoas. No centro de tudo está a pessoa com o seu potencial e os seus recursos positivos, que devem ser valorizados e desenvolvidos.

✓ *Testemunho de vida*

Ser uma testemunha credível da vida é o segredo oculto de um líder. O *líder* atrai as pessoas não tanto pelas palavras, mas sobretudo pelo testemunho de vida, porque na sua vida há correspondência entre o que diz e propõe às pessoas e entre o que vive. É uma autoridade que não se impõe com a força da lei, mas com a força do coração, da virtude e do testemunho: «Se eu der sempre um bom exemplo às minhas irmãs, as coisas correrão bem; se eu amo Jesus de todo o coração, saberei também fazer com que os outros O amem» (L 11, 2). Outras vezes, dirigindo-se aos educadores das FMA, recordou: «Cabe-nos dar um bom exemplo, fazer com que, das filhas, se observe a Santa Regra, nos amemos uns aos outros e não entremos em afetos particulares, de modo que nos afastem muito do Senhor e do Espírito religioso» (L 35, 2).

✓ *Capacidade de arriscar, de errar, de gerir conflitos*

O líder é chamado a assumir um estilo de animação e governo na perspectiva de um saudável e sábio "risco".

✓ *Em formação contínua e permanente*

O dirigente é também uma pessoa que necessita sempre de conversão e de formação permanente, isto é, de se «construir-formar» continuamente para viver a missão que lhe foi confiada na plenitude e autenticidade, para adquirir as competências necessárias ao cumprimento da sua missão. É preciso a atitude de "docibilitas" para se deixar formar e transformar continuamente. Madre Mazzarello exprime-o na sua própria língua: « É a mão de Deus que opera em vós » (L 66, 2).

✓ *Capacidade de combinar bondade amorosa e firmeza*

Ao serviço da animação e do governo de Madre Mazzarello, a energia harmoniza-se com a doçura, a bondade com a firmeza. «Fez-se amado sem ligeireza e temido sem oprimir nem desanimar» (Henrietta Sorbone, in *Summarium* 279). "Havia [em Mornese] - assegura a irmã Ottavia Bussolino - ordem máxima, mas o peso da autoridade não se sentia: tanto porque o Servo de Deus governava com firmeza, mesmo sem rigor; e porque as irmãs estavam desejosas de progredir na virtude e satisfazer os desejos da Mãe" (Ottavia Bussolino, in *Summarium* 74).

✓ *Animação na perspectiva da sinodalidade*

O estilo relacional e de liderança da comunidade criado e animado por Maria Domingas Mazzarello baseia-se na partilha, nas relações interpessoais, na reciprocidade e no envolvimento de todos, na consciência de que a missão educativa exige um coro de intervenções: FMA, educadores leigos, diretores comunitários, famílias de internatos e as próprias meninas. A sua forma de animar a comunidade tem o carácter de uma

presença vigilante e boa, flexível e atenta às necessidades de cada um, tal como numa família onde a convivência é impregnada de respeito, gentileza, bondade e alegria.

### 3. Madre Mazzarello: promotora de outras learderships educacionais

*Os líderes geram outros líderes e é desta forma que a liderança se torna um processo partilhado e comunitário e um verdadeiro caminho formativo.* Madre Mazzarello pôde promover e valorizar os talentos de liderança de outras irmãs, ajudando a preservar, desenvolver e expandir o carisma para colaboradores, benfeitores, ex-alunos, famílias de moças, etc.

#### ✓ Liderança generativa, educacional e autoral

Maria Domenica Mazzarello encarna uma "autoridade autoral que age de modo a colocar os outros em condições de continuar a gerar, a crescer; e ajuda a criar as condições para que isso aconteça para que outros possam ir além do trabalho daqueles que os precederam".<sup>1</sup>

Trata-se de viver uma «**sororidade**», uma «**amizade social**» como **mediação do amor**, do envolvimento, da responsabilidade e do crescimento, de enriquecer a pluralidade, de valorizar o melhor do outro, de fortalecer a liberdade dos outros, de se tornar companheiros de caminho, de viver a interdependência dos dons (o corpo de Cristo)...

De fato, o estilo relacional e de liderança inaugurado por Dom Bosco e Madre Mazzarello favoreceu a **ascensão de outras figuras proeminentes** que enriqueceram o patrimônio carismático do Instituto e colaboraram na criação de um ambiente educacional propício ao crescimento integral de todos. Muitos deles foram reconhecidos pela sua **forte autoridade**, condição indispensável para que um adulto possa levar a cabo uma liderança educativa válida para com as crianças e os jovens.

A **liderança educacional** encontra ressonância em várias figuras da primeira comunidade e das primeiras gerações de FMA. Para dar alguns exemplos: a rede de relações de Madre Emília Mosca e Marina Coppa, como Conselheiras Escolares, com as diversas autoridades escolares e Elisa Roncallo especialmente com os oratorianos, suas famílias e benfeitores.

#### ✓ A liderança das FMA vista por ex-alunos

O ambiente comunicativo-relacional criado em Mornese, a partir de uma animação generativa, educativa e transformadora da vida, tem marcado a vida dos alunos. Muitos deles trouxeram então consigo o método e o modelo relacional no seu ambiente, na sua vida e missão, na escola ou na família.

«Na realidade - como nos recorda Piera Cavaglià no seu estudo documentado sobre a escola de Nizza Monferrato - a maioria dos alunos, embora não optando pela vida religiosa, não deixou de considerar a escola como um lugar de referência constante e como uma fonte indispensável de valores e inspirações educativas. Isto é demonstrado pela carta de Adele Laiolo Notando, Diretora de Educação de Capriata D'Orba (Alessandria) que, recordando o período de seus estudos, escreveu ao Presidente dos ex-alunos de Nizza Monferrato: "*E quem pode esquecer as doces Irmãs que nos fizeram meninas, professoras modelo, noivas fiéis e mães sublimes no sacrifício diário? Devo tudo o que há de bom em mim aos meus Educadores de Mornese e Nizza Monferrato, cujos nomes imprimir no coração com os de Dom Bosco e Maria Auxiliadora, e de cujo exemplo nasce no meu coração o desejo de atos quotidianos de virtude. Ah! repita-a, que tem a sorte de ver as queridas Irmãs, que Adele Laiolo, hoje uma noiva feliz, ama os seus professores, com quem aprendeu a arte de ser feliz e fazer os outros felizes!*"».<sup>2</sup>

De particular interesse para conhecer a relação de liderança dos professores estabelecida entre e com os alunos, são alguns **artigos escritos pelos próprios alunos por ocasião do vigésimo quinto aniversário da fundação da Escola (1904)**. Evocam sobretudo a seriedade do ambiente escolar, a competência e autoridade

---

<sup>1</sup> Martinelli Monica, *L'autorità generative*, in *Consacrazione e servizio* LXXI (2022)3, 65.

<sup>2</sup> CAVAGLIÀ, *Educação e cultura para as mulheres* 299-300.

dos professores, a solenidade das festas, dos teatros, dos passeios, o ambiente sereno e sério que se respirava e pelo qual todos eram corresponsáveis.<sup>3</sup>

É interessante notar que já em 1881 em Nizza Monferrato, durante o trigésimo aniversário da morte de Madre Mazzarello, os "antigos alunos" de Mornese e Nizza participaram num ato de gratidão e carinho pela educação recebida. São os primeiros antigos alunos, ou seja, ex-alunos que conheciam diretamente Madre Mazzarello.

A partir destes testemunhos podemos apreender um ambiente onde as relações interpessoais são vividas com base no espírito de família, autoridade e confiança. Refletem relações transformadoras vividas em ambientes salesianos, a força proactiva e missionária de um estilo comunicativo apostólico-educativo num ambiente familiar, que os antigos alunos carregaram consigo e procuraram, por sua vez, viver e testemunhar na família e na sociedade segundo a sua vocação específica na Igreja.

#### Sem querer concluir...

Do que emerge dos documentos eclesiais, sente-se atualmente a necessidade questionadora de **uma liderança que seja uma presença geradora e transformadora**. É uma tarefa que «exige uma presença constante, capaz de animar, propor, recordar a razão de ser da vida consagrada [e das associações], de ajudar as pessoas encarregadas de uma fidelidade sempre renovada ao apelo do Espírito» (PM 24).

Ao implementar o Sistema Preventivo, Maria Domingas, a primeira comunidade de Mornese e muitas ex-alunas exerceram **uma autêntica auctoritas (= autoridade)**, ou seja, eram mulheres capazes de fazer crescer a vida na missão. A autoridade não exprime a ideia de um poder diretivo, mas de uma verdadeira força geradora, hoje tão necessária para animar, governar e educar as gerações futuras.

Na fidelidade ao carisma e aos Fundadores, as FMA e os antigos alunos não podem conceber-se como um ser solitário. Pelo contrário, são chamados a ser protagonistas nas comunidades e na Associação dos Ex-Alunos, na Família Salesiana e na Igreja.

Para os ex-alunos trata-se de viver uma liderança geradora que reúna os membros, promova a unidade e a comunhão, recorda a razão de ser da Associação e fomenta o desenvolvimento dos valores salesianos em que a Associação se baseia. Trata-se, portanto, de uma liderança carismática baseada em valores que caracteriza o ex-aluno como "salesiano".

---

<sup>3</sup> Cf. Aa.Vv., *Memórias das Festas Jubilares em ação de graças a Deus e a Maria Auxiliadora – 1878-1904 – Instituto N. S. delle Grazie*, Nizza Monferrato, Tipografia Croce 1904, 23-59.