



Confederação Mundial Mornese dos Ex-Alunos das Filhas de Maria Auxiliadora
Via Gregorio VII, 133/B 00165 Roma
Telefone: 06/39.37.51.31 C.F. 97070250580 www.exallievefma.org

O ESTILO DA NOSSA *LIDERANÇA* - DIMENSÃO DE GESTÃO

As minhas considerações sobre o tema do estilo da nossa *liderança* na dimensão de gestão são o resultado de reflexões que decorrem tanto da experiência adquirida na minha atividade profissional no campo do terceiro setor com associações e cooperativas sociais, como daquela adquirida na nossa associação em várias áreas e níveis. Tudo isso em paralelo com a releitura da minha experiência a partir da experiência direta, desde a minha juventude, com as FMA. É um trabalho que aceitei apresentar com vista a uma troca de experiências.

O tema atribuído diz respeito ao estilo da nossa *liderança*, como ex-alunas/os da FMA, na dimensão de gestão.

1. ABORDAGEM DO TEMA

Em termos gerais, a dimensão de gestão de uma organização inclui um conjunto de processos e sistemas projetados para atingir os objetivos primários. Tudo isto de forma a garantir a existência a longo prazo da organização e a distribuição do valor social produzido entre os diferentes acionistas. Esta área reveste-se de particular importância porque, para além da motivação ética, social e solidária, exige, entre outras coisas: **know-how**, como implementar boas práticas, ter competências adequadas, certificar-se de que está bem preparado; **saber escrever e planear** um projeto; **saber gerir os recursos económicos**; **saber organizar a gestão** de trabalhadores e voluntários; **saber comunicar, coordenar eficazmente** o trabalho de um grupo.¹

O discurso sobre a nossa *liderança*, aplicado à dimensão de gestão, deve ser abordado com vista a uma grande atenção à complexidade, tanto em termos de relações/inter-relações internas, como no que se refere às relações com o mundo exterior.² Basta pensar, no que diz respeito às relações internas, no aspeto constituído pelo tema da autoridade, o das fontes estruturais e funcionais de legitimidade, a aplicação do jogo de papéis dentro dos grupos (*liderança e pertença*),³ o grau de motivação, os possíveis conflitos e, nas relações externas, a velocidade das mudanças, as transformações em curso, as solicitações, a natureza das necessidades, apenas para se limitar às áreas significativas. Todos esses elementos, se não forem adequadamente conhecidos, compartilhados e avaliados, até o melhor modelo organizacional que desejar aplicar se pode tornar ineficaz.

Daí a necessidade de nos interrogarmos sobre o nosso estilo *de liderança, ou melhor, na* minha opinião, sobre o espírito que deve animar aqueles que assumem a responsabilidade e o compromisso de liderar um grupo, ou uma associação no caso de um grupo formalmente

¹ AA.VV. – *Trabalhando no Terceiro Setor* Ed.

² Cf. Diapositivos sobre a complexidade

³ Cf. *Além do Poder – Discurso sobre a Liderança*, Giancarlo Trentini, Ed.



estruturado, a vários níveis. Para nos introduzirmos no assunto, podemos entender liderança como arte e como coração, no duplo sentido anglo-saxónico de arte e *coração*.

2. MOMENTO FUNDADOR: RELEITURA DA EXPERIÊNCIA

O conceito de liderança no duplo sentido anglo-saxónico conduz a um estilo que não se constrói com regras e fórmulas dos manuais escolares, mas é a expressão de uma vida que todos temos no coração, capaz de confrontar os textos fundadores, que podem ser encontrados tanto nos textos institucionais como nos escritos espirituais específicos de Dom Bosco e Madre Mazzarello. Um *estilo de liderança* consciente e sólido, capaz de "resiliência" nas dificuldades e crítico.

Deste ponto de vista, para nós, ex-alunas/os das FMA, é esclarecedor o prefácio da primeira edição das cartas de Madre Mazzarello (1975) escritas pelo cardeal Gabriel-Marie Garrone, considerado um dos melhores resumos da espiritualidade da santa. Escreve: "Nunca como neste caso a palavra 'espiritualidade' foi inadequada para expressar esta vida palpitante que não sabe o que fazer com fórmulas, mas que toca o coração com cada palavra. Uma vida rica de fé vigorosa e fresca, onde o mérito é inseparavelmente fruto da nossa liberdade e da graça de Deus, uma fé que opera na humildade e na alegria. ... Todo o equilíbrio é tão perfeito e tão puro que qualquer esforço, mesmo para uma elaboração bem feita, estaria fora de lugar aqui. **Você está simplesmente na verdade.** Estas cartas deixam claro para nós **o que é uma maternidade espiritual** quando Deus a inspira. **Não fala, não raciocina, vive e comunica a vida.**"⁴

Em suma: **uma vida autêntica**, onde a vida é comunicada, há verdade e plenitude de sentido.

O estilo permeado por este espírito é comunicado de forma espontânea e natural. Nossa espiritualidade tem em si esse dinamismo e vitalidade que devemos comunicar nas nossas ações e relacionamentos. Ações a serem relidas para que não sejam movidas por simples impulso espontâneo, mas que estejam em conformidade com o carisma salesiano que assumimos como leigos. Neste sentido, não podemos ignorar o tema da identidade e da pertença, que para nós são constitutivos da nossa forma de estarmos juntos, são a marca das nossas relações. A irmã Leslie Sandigo escreve: «Deveis manter elevado o sentimento de pertença, para que não se reduza a um simples 'estar junto' de membros que se reúnem apenas por razões ocasionais. A identidade sem pertença conduz à complacência individualista. Pertencer sem identidade pode tornar-se inautêntico. Em ambos os casos, sente que isso não enche o seu coração de alegria e não o leva a mudar.»⁵

⁴ Garrone G.M. *Prefácio*, in *Cartas de Santa Maria Domenica Mazzarello, cofundadora do Instituto das Filhas de Maria Auxiliadora, Prefácio*. de Sua Excelência o Cardeal Gabriel-Marie Garrone. Introdução e notas de Maria Esther Posada, Milano Ancora 1975 7-8

⁵ Irmã Leslie Sandigo é Conselheira Geral da Família Salesiana do Instituto das Filhas de Maria Auxiliadora



OS TRÊS PILARES DA *LIDERANÇA*

Antes de passar a examinar os momentos concretos individuais da gestão, gostaria de me concentrar brevemente nos três pilares da *liderança*: autoridade, conhecimento e exemplaridade.

1. **Autoridade:** uma pessoa com comportamentos adequados, competência e capacidade de comunicar eficazmente, justiça em pedir aos outros e a si próprio, equilíbrio como a capacidade de admitir os seus erros sem complexos, capacidade de gerir os conflitos à medida que surgem sem medo reverencial e autocensura.
2. **Conhecimento:** Conhecimento dos pontos fortes e fracos de cada um, conhecimento das pessoas que colaboram com ela, conhecimento da realidade interna e externa, conhecimento de ferramentas e ações para alcançar resultados.
3. **Exemplaridade:** congruência, coerência e alinhamento entre o que um *líder* diz e o que ele ou ela faz porque ele ou ela tem que dar direção.⁶

3. APLICAÇÕES PRÁTICAS E SUAS IMPLICAÇÕES ÉTICAS

Examinarei agora a "vida prática" da nossa associação, procurando delinear em cada área de gestão qual o estilo que deve ser adotado por aqueles que ocupam uma posição de liderança dentro do nosso grupo. Por isso, analiso a gestão do ponto de vista de:

- A) Organização;
- B) Administração;
- C) Comunicação-Informação;
- D) Conhecimento da legislação civil e fiscal do país de origem;
- E) projetos.

A) Organização

Somos uma organização sem fins lucrativos, no sentido em que não operamos com fins lucrativos e que quaisquer excedentes operacionais são reutilizados para fins institucionais. Somos um instrumento de promoção e ampliação dos direitos sociais, um ator global numa economia solidária baseada em valores alternativos aos do lucro e da competitividade.

A nossa origem coloca-nos naturalmente no terceiro sector e confere-nos uma responsabilidade ligada à nossa resposta às necessidades dos jovens e, em particular, dos mais pobres. Inspirados pelo Carisma de Dom Bosco e Madre Mazzarello, partilhamos os objetivos e a identidade expressos no "Documento de Identidade" e no "Bilhete de Identidade da Família Salesiana". Madre Yvonne Reungoat, com referência ao Documento de Identidade, expressou-se da seguinte forma: "um verdadeiro bilhete de identidade, o espelho no qual se deve refletir para verificar a autenticidade da resposta às peculiaridades da sua presença na rede com o Instituto FMA e no seio da Família Salesiana. Um documento essencial que pode ser apresentado àqueles

⁶ Nicoletta Todesco – *Liderança e carisma* Ed. Bruno Editore



que expressam o desejo de fazer parte dos Ex-Alunos da FMA, para que possam confrontá-lo e decidir conscientemente se querem ou não aderir" ⁷

Este pensamento de Madre Yvonne introduz-nos na cultura da organização onde a visão, como imagem de um futuro próximo que reflete os valores da organização, é a missão que é "o guia operacional para as ações da organização" deve ser trazido de volta à unidade e devolvido como nossa imagem para o mundo exterior.

A nível organizacional, a associação deve ser democrática e participativa, ou seja, deve permitir a participação real das pessoas envolvidas de acordo com a transparência. Isso significa que você tem de se certificar de que as informações cheguem a todos, e a tempo. Cada nível de associação é chamado a ativar sistemas de controle para verificar se informações importantes são corretamente conhecidas por todos. Existem também diferentes formas de alcançar o maior número de pessoas. Para exemplificar: (a) reuniões entre grupos específicos dentro das quais cada um informa os outros sobre o que estão fazendo. (b) Enviar periodicamente um aviso que recolha mais informações (e-mail); (c) identificar uma série de facilitadores de comunicação que são encarregados de falar regularmente com aqueles que estão longe do "centro" para mantê-los informados sobre o que está acontecendo. ⁸

Além disso, todos os membros devem ter as ferramentas para decodificar a informação recebida, por exemplo, adquirir competências básicas sobre as demonstrações financeiras de modo a poder interpretá-las mesmo sumariamente, ferramentas que são adquiridas através de formação ou outros sistemas de aprendizagem.

Uma organização postula a presença de uma hierarquia que deve ser percebida internamente não como um valor de posição, mas funcional para a vida organizada da associação. Os momentos organizativos em que se realiza podem ser os Conselhos dos vários níveis de associação, dentro dos quais é necessário:

- a) tomar decisões partilhadas;
- b) cultivar relações de confiança;
- c) Ouvir todos, tanto quanto possível, conscientes de que também há situações que impõem uma escolha individual.
- d) trabalhando juntos numa atmosfera de verdadeira amizade. Isso fortalece a motivação, ajuda com a fadiga e mais facilmente permite que você atinja seu objetivo.

O *líder* deve partilhar a visão e ser capaz de criar um espírito colaborativo, melhorando as aptidões e competências de todos. Todos se sentem parte essencial de uma mesma equipa, cuja força é a coesão. Todos precisam cooperar para se estimularem uns aos outros para dar o melhor, sem pretensões à perfeição ou, pior ainda, ao perfeccionismo. "Fazei bem o bem", admoestou Dom Bosco.

⁷ Madre Yvonne Reungoat, Superiora Emérita do Instituto das Filhas de Maria Auxiliadora, nomeada membro do Dicastério para os Bispos

⁸ Cf. AA.VV. – *Trabalhando no Terceiro Setor* Ed.



Penso que devemos prestar especial atenção ao tempo, um dos fatores fundamentais para que possamos participar consciente e efetivamente na vida da organização a que pertencemos. A escassez de tempo obriga-nos a concentrarmo-nos no que é realmente essencial, precisamente para evitar que seja desperdiçado em questões marginais de pouco interesse, senão mesmo em franco prejuízo. Devemos aprender com Madre Mazzarello que, através de cartas de conteúdo breve, mas essencial, conseguiu, com extremo cuidado e atenção, chegar a todas as suas filhas e também às mulheres leigas, mantendo assim a unidade.

B) Administração: é necessário adquirir competências específicas ou trabalhar em rede com grupos já organizados neste aspeto, se as organizações ao mais alto nível recorrem a profissionais, devem através das Federações, também organizar as Federações e Uniões, e ser um ponto de referência. Isso também pode acontecer entre as Federações.

Os princípios de administração que já atendem ao nosso estilo são os da transparência e, em caso de criticidade, o da partilha. O crescimento dos associados através da formação, incluindo a formação administrativa, ajuda a criar um clima de confiança e intercâmbio.

C) Comunicação e informação: Não temos apenas que trocar informações, mas na comunicação construímos uma relação que é o aspeto mais importante do nosso ser humano. Somos caracterizados pelas nossas habilidades relacionais. A comunicação é uma forma de nos relacionarmos, comunicar para nós é, portanto, humanizador.

Embora aparentemente contraditório, um elemento que deste ponto de vista é um valor de absoluta importância e que, retiro da Regra de S. Bento, é o **silêncio**. "A nossa é uma sociedade de comunicação, de *meios de comunicação de massa*, não de silêncio. Não importa se a maior parte da informação, em virtude de sua redundância e inconsistência, não é percebida ou, pior, compreendida. O importante é criar e distribuir informação: notícias, dados, imagens, sons.

Na realidade, o que importa não é tanto a quantidade de informação, mas sim a sua compreensão e utilização. A dimensão do silêncio é esse tempo útil para dar profundidade a nós mesmos e às nossas relações. É dentro dessa profundidade que a notícia, a ideia, a imagem se torna informação no verdadeiro sentido do termo. Ou seja, um conceito capaz de dar forma duradoura às nossas palavras e ações."⁹

D) Conhecimento da legislação civil e fiscal do país: Quem assume um papel de liderança não pode deixar de conhecer este aspeto para a associação pela qual assume a responsabilidade. Não esqueçamos que o representante legal da associação tem responsabilidade solidária, salvo se a associação for reconhecida como sujeito dotado de personalidade jurídica.

Também neste caso é necessário intensificar os momentos de atualização ou dirigir-se para agências de formação específicas ou trabalhar em rede dentro da Família Salesiana para participar em cursos de formação organizados por outros grupos. O conhecimento deve ser

⁹ Massimo Folador *A organização perfeita – A regra de São Bento, uma sabedoria antiga a serviço dos negócios modernos* ed.



alargado a todos aqueles que participam ativamente na gestão, a fim de adquirir uma maior consciencialização.

F) Projetos: é necessário adquirir competências específicas para "conceber" tanto para a fase de conceção e redação do projeto a apresentar a instituições públicas ou entidades privadas, como para a fase de implementação e elaboração de relatórios. Também neste aspeto, precisamos de formação interna para um conhecimento generalizado e partilhado ou para trabalhar em rede com outros grupos pertencentes à família salesiana que se estruturam a este respeito.

4. CONCLUSÕES ABERTAS

Do pano de fundo da extraordinária riqueza humana de Dom Bosco e Madre Mazzarello, faço algumas observações finais.

a) "Um *líder* deve ter sempre uma visão, ou seja, a capacidade de olhar para a frente com coração e inteligência, deve saber construir a equipa fortalecendo o seu jogador mais fraco, ter autoridade, saber cooperar, é *primus inter pares*, saber motivar e reconhecer valor, estabelecer uma relação de confiança com os outros, reconhecer o valor da gratidão e também daquilo que os outros tiveram para com ele. Quem não vê nem sabe como transferir. Um *líder* deve ser **dispensável, não indispensável.**

b) Um *líder* sabe que não pode tirar o máximo proveito disso se a relação passar apenas pela cabeça, pela racionalidade. Para obter Tudo, você precisa de Tudo: cabeça, cérebro e coração. Mais do que as suas frases, será a empatia que estabelece uma relação de confiança com os outros. Ele esforça-se para garantir que haja uma linha de continuidade dentro do grupo, uma relação inclusiva e colaborativa. Ele não tem que ocupar um espaço, mas tem que abrir espaço para outros que colaboram com ele.

Um líder procura a popularidade da visão, não a sua própria popularidade nos outros!"¹⁰

Confio a minha despedida às palavras de esperança do Cardeal Carlo Maria Martini:

"Não devemos deslocar a nossa esperança da Palavra de Deus para as obras que pretendemos realizar a qualquer custo. Se não confiarmos suficientemente na esperança que só Deus nos dá, tentamos baseá-la em algo que nos represente, que nos expresse, para que possamos encontrar ali a nossa segurança."¹¹

Emília Crosignani, Ex-aluno

11 de novembro de 2023

¹⁰ Giovanni Battista Vacchi – Danilo Zatta *No Coração da Liderança* Ed.

¹¹ Cardeal Carlo Maria Martini, arcebispo emérito de Milão