



Programa de formação permanente

Ordem dos Agostinianos Recoletos

5. A liderança como acicate de comunidades vivas



**A LIDERANÇA COMO ACICATE DE
COMUNIDADES VIVAS
NO ÂMBITO DA REVITALIZAÇÃO**

Não vos conformeis com o mundo, mas transformai-vos, renovando vossa maneira de pensar e de julgar, para que possais distinguir o que é da vontade de Deus, o que é bom, o que Lhe agrada, o que é perfeito (Rm 12, 2).

Esse convite de São Paulo reaviva nosso caminho, inflamados no amor primeiro da Recoleção. Estamos convencidos de que Deus está conosco, de que nos chama e convida a seguir Seus passos e a expandir Seu Reino.

No fundo, desejamos ser leais ao Senhor de nossas vidas. Esse veio de autenticidade, talvez adormecida, pode despertar. Clamemos juntos, peçamos juntos, invoquemos juntos. O Senhor não está dormindo e espera o nosso grito, para vir ao nosso encontro e animar-nos. Não temais!

I. NECESITAMOS DE LÍDERES

Na era da reforma global da vida consagrada, precisamos de em estilo diferente de liderança, de fraternidades mais bem-dispostas, animadas e livres. “Necessitamos de líderes criativos, líderes que reflitam e leiam; estudem e não se conformem. Líderes gerentes não fazem falta. Fazem falta líderes sãos e santos, porque estes criam convicção, contagiam de esperança e acercam o plano de Deus. Este século anda atrás de líderes que olhem nos olhos dos irmãos, líderes humanos, acessíveis, fraternos e débeis”¹. Todo um programa para sanear as nossas comunidades.

Os líderes sempre foram necessários e, graças a eles, a história humana continua de pé, e, busca de caminhos e respostas. Para quebrar o estigma negativo de uma humanidade à deriva veio o ‘líder máximo’ (e, definitivamente, o único capaz de dizer a última Palavra), Cristo, enviado pelo Pai. Nós, porém, continuamos envolvidos com problemas que nós mesmos geramos. Nada de novo: a condição humana, pródiga em interrogantes à espera de resposta, e a Palavra revelada como ajuda estão aí. Andam juntas a luz e as trevas, Deus e os homens. Somos convocados a um encontro que encurte distâncias e unifique olhares e desejos. Vivemos tensos, inquietos, ou aletargados e sedados, por uma atmosfera carregada de matéria opaca. Dá impressão de que, cada vez mais, está mais distante o horizonte luminoso, a nova terra prometida. Nessa encruzilhada, gritamo-nos palavras mágicas: ‘Revitalização, reestruturação!’.

São mais que gritos de socorro, pois estamos dando vida ao processo de convertê-las em projeto. A Ordem inteira está comprometida com isso e apostou decididamente em capítulos, documentos, semanas de estudo, jornadas e exercícios espirituais. Fica, todavia, a sensação de que nos dá medo. Necessitamos de impulso, de guias, de irmãos convencidos, mestres que nos levem pela mão e espantem os nossos medos da novidade; custa-nos sair do costume e da rotina. Necessitamos de líderes que, a partir da nossa candente realidade, nos guiem à “realidade que é Cristo” (Cl 2, 17). A Ordem precisa ter isto claro e tomá-lo com seriedade:

Um dos primeiros gestos de revitalização da comunidade religiosa é a formação de superiores com visão. Homens e mulheres que, antes de tudo, sejam buscadores de Deus e

¹ L. A. Gonzalo Díez, “¿Es posible otro liderazgo?”: AA. VV., *El liderazgo para la reorganización: fundamento, configuración y caminos*, Monográfico *Vida religiosa* 112/4 (2012) Editorial. C. Lowney escreve sobre “a alarmante necessidade de mais liderança pessoal que a nossa sociedade experimenta” (C. Lowney, *El liderazgo de los jesuitas*, Sal Terrae, Santander 2014, 22).

não mestres de costumes nem instrutores de acertos e erros... Não fazem falta os mestres, mas sim as testemunhas que, com humildade, mostrem qual é a sua andadura de fé².

Os líderes, por sua vez, necessitam de povo, de pessoas decididas, dispostas a escutar e a lutar por algo novo. A revitalização, que nos levará à reestruturação, não se experimenta em bonecos de papelão, mas se vive pessoalmente, é uma opção que compromete. Se unirmos forças, se formos capazes de olhar e de querer a mesma coisa, se, enfim, dermos vez ao Mestre, líder interior e médico adaptado à nossa medida, tudo será mais fácil, nossa esperança não sairá defraudada.

Nessa perspectiva que implica vontades livres, um líder tem muito a dizer e a fazer. Sobre o líder, pesa certamente uma responsabilidade especial, mas não exclusiva, pois ele é somente uma parte do conjunto, no qual cada um há de assumir o que lhe corresponde. Ninguém pode adormentar-se na preguiça. O líder, portanto, é um servidor e há de evitar a sensação de que seja quem leva todo o peso da comunidade. Não devemos identificar o líder com o superior de forma exclusiva. Nós todos somos chamados a ser líderes, a viver na Verdade, a ser santos. Não sejamos “peregrinos preguiçosos” (s. 150, 8, 10), simples “consumidores de comunidade” (VFC 24). Todos, de alguma forma, somos líderes, mesmo sem pretendê-lo. Procuremos exercer a liderança com humildade, sem covardias.

II. O TERMO “LIDERANÇA”

Assumimos o termo “liderança”, porque expressa aspectos de profundo valor social, transferíveis sem maior violência à vida de comunidade. Mantido o termo, nossa aplicação do mesmo dista muito, entretanto, da perspectiva empresarial, em que “com frequência, o que hoje recebe o nome de ‘liderança’ não é mais que uma superficial substituição da substância pela técnica”³, o que não interessa em nosso

² Luis A. Gonzalo completa sua proposta indicando quais são os três “ingredientes” do ministério do superior: animação, liderança e visão. E esclarece que a visão “é um dom que permite ver para além das aparências, com o qual se alcança a perspectiva: conhece o antes e intui o depois, por isso torna possível o agora. Tem uma especial unção para trabalhar o ‘nós’, integrando nele a particularidade e a sã autonomia, imprescindíveis à verdadeira comunhão em liberdade” (L. A. Gonzalo, “Líderes que mantengan la expectación y el apasionamiento”: AA. VV., *El liderazgo...* 15 e 17).

³ C. Lowney, *El liderazgo...* 20. Nas páginas seguintes (cf. *Ib.*, 21-47), esse autor entretém-se em detalhar os quatro valores especiais que constituem a substância de sua ideia de liderança, numa análise profunda da experiência jesuítica: autoconsciência, engenho, amor e heroísmo. Ou seja, a Companhia preparava os seus soldados para triunfar formando-os como líderes que: a) estavam conscientes de suas forças, de suas debilidades, de seus valores e de sua visão de mundo; b) se atreviam a inovar e a adaptar-se a um mundo em constante transformação; c) comprometiam outros com sua positiva e bondosa atitude; e d) se ativavam a si mesmos e aos demais graças a

caso. O conceito é válido, sim, pelo que supõe aceitar, dentro da comunidade, a figura e, sobretudo, a influência, em nosso caso positiva, de alguém que tem a missão de animar o grupo a conseguir a meta proposta do seguimento de Jesus no contexto do carisma próprio.

De forma indiferente, empregaremos o termo “líder”, intercambiável com o de “superior” ou “prior”, admitindo que tampouco esses últimos estejam por si mesmos isentos de carga ideológica, o que pode levar à sua rejeição. Em todo caso, expressam pelo menos um valor de uso admitido para referir-se aos que, por nomeação da autoridade competente, representam um serviço ou missão no interior da estrutura comunitária.

Devo alertar que, se eu centro o tema da liderança na pessoa do superior ou prior, isso não deve interpretar-se como se unicamente a eles fosse confiada ou reservada a responsabilidade de guiar, animar ou decidir no âmbito da comunidade. É muito importante entender que essa missão da liderança não é nem principal nem necessariamente individual, mas, antes, compartilhada ou colegial, sem desprezar o carácter de responsabilidade específica que nossas leis conferem à pessoa do superior ou prior.

De fato, ninguém recebe a nomeação de líder da comunidade (esse termo sequer aparece no texto constitucional), ao passo que alguns são designados como priores. De líder, para o bem ou para o mal, alguém exerce a “função”, é uma forma de se fazer presente com influência em meio ao grupo, enquanto que a nomeação de prior é um cargo, a que se tem de dar vida, entrega e generosidade, para que o nomeado se converta em líder.

A partir dessa perspectiva, pode haver muitos religiosos na comunidade que agem como líderes⁴, para o bem de todos, enquanto só um deles é o superior. Isso quer dizer que o que pretendo expor não é aplicável somente a umas poucas pessoas dentro da comunidade, mas convida a todos a preparar-se para exercer essa missão, independentemente de uma possível nomeação como prior. Se a liderança é “capacidade de guiar sem impor; orientar sem forçar; mostrar e atrair”, ninguém fica de fora desse serviço.

suas heroicas ambições. O projeto de Chris não termina na análise das causas que explicam o êxito dos jesuítas no século XVI, mas indica, além disso, os que podem ser considerados líderes e como eles se formam em cada geração, inclusive na nossa. É importante destacar, em seu modelo de liderança, as características: A liderança não é uma ação. É minha *vida*, uma forma de viver. E mais, a tarefa de ser líder não acaba nunca. É um processo constante (cf. *Ib.*, 26).

⁴ “*Todos* (o itálico é do autor) somos chamados a ser líderes e, ao longo de nossas vidas, repetem-se as oportunidades de exercer essa liderança. A função de líder não é um privilégio reservado a uns poucos... Podemos ser líderes em tudo que fazemos: em nosso trabalho e em nossa vida cotidiana” (C. Lowney, *El liderazgo...* 16).

III. A LIDERANÇA COMO SERVIÇO⁵ COMPARTILHADO

Sem necessidade de entrar em muitos detalhes sobre as possíveis formas de entender a liderança, penso que aqui nos interesse enquadrá-la no ambiente propriamente bíblico e teológico de “serviço”⁶. “A autoridade está, portanto, a serviço da comunidade, como o Senhor Jesus, que lavou os pés de seus discípulos, para que, por sua vez, a comunidade esteja a serviço do Reino” (SAO 17). Nossas *Constituições* insistem nisso de forma expressa⁷.

Dentro da fraternidade, tanto a autoridade como a obediência, outra coisa não são que dois serviços em favor da comunhão: uns servem presidindo e obedecendo, e outros, participando no discernimento da vontade de Deus e obedecendo⁸.

A comunhão exige colaboração, entrega, liberdade e vontade integradas harmonicamente pelo superior. A figura do superior não supõe uma separação entre ele e os outros membros da comunidade; antes, formam eles um todo inseparável, um grupo de convocados à unidade, em que todos perseguem um único objetivo, ainda que com atribuições diferentes.

A liderança não é um título, exerce-se; não é uma profissão, nem se assume por encargo. É uma *missão*, às vezes imposta, como no caso de Josué (cf. Dt 31,7-8.23) ou do superior. Nesse sentido, não é possível reservar a função de líder só para casos excepcionais, à discricção. Líder se é ou não se é, sem meios termos, embora possamos falar da qualidade de líder. Por tratar-se de uma missão, supõe-se no líder uma identificação com o que se lhe confia e uma capacidade pessoal

⁵ “Detemos aqui a nossa atenção sobre a liderança servidora, compartilhada e compassiva, que postula: 1) Voltar às raízes evangélicas, nas quais Jesus revela Sua condição de servo. 2) Considerar que os grandes sonhos se realizam a partir da responsabilidade partilhada. 3) Passar do controle à compaixão” (A. Bocos Merino, “Colaboración en el servicio de la autoridad”: *Vida religiosa* 117/1 (2014) 34-35). Liderança não é uma qualidade, mas vida que se partilha. Jesus, na verdade, é o modelo do líder servidor, que compartilha Sua missão, escolhendo os apóstolos, enviando-os e cooperando com eles (cf. Mc 3,13-19; Lc 10,1-9; Mc 16,15-20), e compassivo, como mostra nas parábolas da misericórdia.

⁶ Santo Agostinho define o prepósito ou superior como “o que preside a comunidade ou, para ser mais exato, o que *serve* aos irmãos no mosteiro” (*en. Ps.* 99,11). Na comunidade agostiniana, por conseguinte, exercer a autoridade é servir. O superior foi constituído não tanto para presidir e mandar, quanto para servir e ajudar os irmãos. Dito de outra forma, o superior está a serviço dos irmãos, para que estes possam colocar-se mais inteiramente a serviço de Deus (cf. A. Manrique y A. Salas, *Evangelio y comunidad. Raíces bíblicas de la consagración a Dios en san Agustín*, Ed. Biblia y fe, Madrid 1978, 227). O leitor pode consultar as páginas 227-231, que trazem referências agostinianas importantes sobre o tema da autoridade e da obediência.

⁷ Reproduzimos alguns números mais significativos. “Os superiores exerçam a autoridade com espírito de serviço aos irmãos” (*Const.* 61); “A autoridade e a obediência, que implicam mandar e obedecer, são um serviço para a paz e para o bem comum” (*Const.* 63). Trata-se de que “todos os superiores entendam e pratiquem o seu ministério como um serviço e uma entrega aos irmãos” e “recordem que exercem sua função de serviço e de guia conforme a índole própria da Ordem” (*Const.* 324).

⁸ J. Rovira, *Autoridad y obediencia en la vida religiosa hoy*, San Pablo, Madrid 2005, 35.

para levá-la a cabo. Essa identificação com o serviço aos demais o obriga a deixar seus próprios interesses em segundo plano, para ocupar-se plenamente do bem dos demais.

A liderança é serviço compartilhado. O importante é a missão (que sejam um) e uma vida compartilhada. Deve-se compaginar o papel de cada um, que é complementar. Todos obedecem ao mesmo e único Senhor e apostam n'Ele. O único e verdadeiro “superior” da comunidade é Deus, frente ao qual, todos são súditos e inferiores; e, na comunidade, ninguém é “inferior” aos outros, mas todos são irmãos, fundamentalmente iguais, em constante busca do que Deus quer (cf. Mt 23, 8-12).

O *líder* age a partir de dentro e faz parte da mesma entranha do grupo a que pertence, não precisamente como “superior”, mas como força e coragem, que anima e guia. Sua presença não destaca pelo que manda ou impõe, mas pelo que é, pelo que diz e, sobretudo, pelo que faz. Sua mensagem verbal e seu testemunho revelam sua categoria e, em última análise, sua autoridade, que não se mede por títulos, mas por coerência. Devido em grande medida a seu serviço, vai-se criando um clima humano e fraterno, que une os corações, até chegarem a ser “uma só alma e um só coração dirigidos a Deus” (*reg.* 1,2).

IV. QUALIDADES DO LÍDER

Nossas *Constituições* atribuem muitas funções e competências ao superior, mas não se detêm nos detalhes sobre as qualidades⁹ de que necessita para desempenhar sua missão. A *Regra* recorda-lhe que “terá de dar razão de vós diante de Deus” (*reg.* 7, 3), razão pela qual, em contrapartida, as *Constituições* pedem aos irmãos que “obedeçam aos superiores por amor, procurando fazer a vontade de Deus, e ajudando-os a levar, assim, a carga da comunidade” (*Const.* 58).

1. Impregnado de humildade

Tomo por base a metáfora do Papa Francisco, que apresenta como modelo a “comunidade missionária (que) entra na vida diária dos outros, encurta as distâncias, abaixa-se – se for necessário – até à humilhação e assume a vida humana, tocando a carne

⁹ Miguel Ángel Millán Asín dedica um capítulo aos valores do líder que, de acordo com ele, se encontram em quase todos os fundadores; destaca, dentre outros, a humildade e o amor (cf. M. A. Millán Asín, *Liderazgo y gestión. Lo que podemos aprender de los fundadores*, Sal Terrae, Santander 2013, 89-122).

sofredora de Cristo no povo. Os evangelizadores – acrescenta – contraem assim o «cheiro das ovelhas», e estas escutam a sua voz” (EG 24)¹⁰.

O Papa pede ao evangelizador que se abaixe “até à humilhação”, e Santo Agostinho enamora-se do “humilde Jesus” (*conf.* 7, 18, 24), que reconstrói seu coração soberbo para convertê-lo em Sua testemunha. Isso nos recorda a importância decisiva da humildade na cura do homem caído, ao mesmo tempo em que é virtude imprescindível para quem se acerca à intimidade do irmão. Por isso, o superior não só há de contrair o ‘cheiro do irmão’, mas deverá estar igualmente impregnado de Evangelho (cf. EG 39), ou seja, revestido de humildade.

Só assim poderá estar à escuta e compreender as necessidades e a dor de seus irmãos e, simultaneamente, dispor-se a carregá-los, sem surpreender-se com suas debilidades e sem enojar-se ante seus erros. No corpo a corpo da vida comunitária, devemos estar muito armados de humildade, sem a qual o superior pode confundir autoridade e poder, e o súdito derivar interpretações subjetivas da ação do superior.

Falar de *humildade* equivale a falar de *amor*. A humildade é amor bem ordenado, que dá a Deus o lugar que Lhe corresponde. O superior deve ter sempre diante de si o princípio agostiniano: “Não será fortalecido por Deus senão quem, por si mesmo, se reconhecer débil” (s. 76, 6). Deus, que é amor, não investe em vão nem num amor desordenado ou soberbo. Quem se dispõe a servir sabe que não há outro caminho que o da humildade e da paciência, variantes do amor. E quando se trata de construir comunidade, há de se empregar amor.

T. Radcliffe relaciona a liderança do pai e do filho pródigo a uma atitude humilde, que renuncia a antepor a própria dignidade para dar lugar ao encontro:

A liderança de ambos, filho e pai, significa que ambos deixaram de lado sua dignidade. O filho se acerca ao pai sem reivindicar sua dignidade de filho..., e o pai deixa de lado toda a sua dignidade patriarcal... De forma mais radical, vemos a liderança no filho que pede perdão, e no pai que se nega a esperar do filho um pedido de perdão¹¹.

2. Exemplo, mais que palavras

O filósofo Francesc Torralba Roselló, ao escrever sobre “A exemplaridade: O ideal do mestre”, observa que “educamos (construímos comunidade, podemos dizer) mais com o que fazemos do que com o que dizemos”, e queixa-se de que

¹⁰ Para completar o seu pensamento, mais adiante, o Papa aborda o perigo de um anúncio evangélico que fica reduzido a “algumas acentuações doutrinárias ou morais, que derivam de certas opções ideológicas”, para concluir que “a mensagem correrá o risco de perder o seu frescor e já não ter «o perfume do Evangelho»” (EG 39).

¹¹ T. Radcliffe, “Paradigma del liderazgo cristiano. La parábola del hijo pródigo”: AA. VV., *El liderazgo...* 38. Com algum exagero, talvez, T. Radcliffe escreve que “a principal função de um líder cristão é entrar decididamente na vulnerabilidade. Temos que ser os primeiros a lançar ao chão a imagem de forte; temos que ser os primeiros a dizer: sinto muito!” (*Ib.*).

“contudo, continuemos prestando mais atenção no discurso do que na ação, nos papéis (chamemo-los princípios ou normas) do que nas pessoas, nas palavras do que nos gestos”¹².

O superior/líder não deve empenhar-se principalmente no “cumprimento das normas” nem na uniformidade dos gestos comunitários, mas em garantir a vida dos religiosos, consciente de que sua influência positiva de líder não depende tanto do que diz, prega ou exige, mas de sua capacidade (ou genialidade) para deixar-se sentir próximo, para ser aceito e querido. O Papa Francisco, nesse sentido, pede e reclama a presença de testemunhas, mais que de evangelizadores: “Mesmo nesta época, a gente prefere escutar as testemunhas” (EG 150), um pensamento que é rematado assim por Francesc Torralba: “A linguagem prescritiva só tem valor, se o emissor é coerente” (ou seja, testemunha). Sem encontro, não há educação nem influência construtiva possível.

3. Humano e cordial

É muito importante que as ações do superior não soem como um golpe frio, anônimo e distante, como se fossem suscitadas pelo poder e não pelo afeto. “Prefira ser amado por vós a ser temido” (*reg.* 7, 3). A gota de mel pode mais que o barril de vinagre, como diria São Francisco de Sales. Além disso, deve-se levar em conta que a verdade nua e crua não é amiga do homem. “A verdade dura não cura”, ensinava Laín Entralgo. O Papa Francisco disse isso de forma simples. Sob o título “O acompanhamento pessoal dos processos de crescimento”, ele escreveu:

Numa civilização paradoxalmente ferida pelo anonimato e, simultaneamente, obcecada com os detalhes da vida alheia, descaradamente doente de morbosa curiosidade, a Igreja tem necessidade de um olhar solidário para contemplar, comover-se e parar diante do outro, tantas vezes quantas forem necessárias... (para) tornar presente a fragrância da presença solidária de Jesus e o seu olhar pessoal. A Igreja deverá iniciar os seus membros – sacerdotes, religiosos e leigos – nesta «arte do acompanhamento»... Devemos dar ao nosso caminhar o ritmo salutar da *proximidade*, com um olhar respeitoso e cheio de *compaixão*, mas que ao mesmo tempo *cure, liberte e anime a amadurecer* na vida cristã (EG 169)¹³.

Todas as virtudes darão ao superior uma boa desenvoltura em sua missão de serviço à comunidade, mas, por seu aspecto testemunhal e ressonância imediata, deverá esmerar-se em ser humano, como expressão inequívoca de ter estado antes com Jesus, que, “embora fosse de divina condição, não se apegou ciosamente a ser igual em natureza a Deus Pai; porém, esvaziou-Se de Sua glória e assumiu a condição de um escravo, fazendo-Se aos homens semelhante. Reconhecido

¹² Cf. F. Torralba Roselló, “La ejemplaridad: El ideal del maestro”: *Vida Nueva* 2.878 (2014) 50.

¹³ Por que o Papa Francisco tornou-se um líder mundial indiscutível? Suas palavras, seus gestos e, enfim, sua pessoa, tão próxima e sensível à vida real, importam muito ao mundo. Sua exortação é um exemplo de sensibilidade para com todos, mas, sobretudo, para com os mais débeis. Leonardo Boff louva a sabedoria do Papa com estas palavras: “Ele (o Papa) disse que primeiro vem o amor, a misericórdia, a ternura... e depois a doutrina”.

exteriormente como homem, humilhou-Se, obedecendo até à morte, até à morte humilhante numa cruz” (Fl 2, 6-8). Com esse perfil “humano”, Jesus¹⁴ entra de devagarzinho no mundo dos humanos e resgata-nos da morte, marcando o caminho pelo qual hão de transitar os que se solidarizarem com a Sua causa e estiverem dispostos a servir. É o abecê do superior: amar, obedecer e servir. Bem conjugados em sua dupla dimensão vertical e horizontal, esses valores reforçarão a sua autoridade.

Para compreender em toda a profundidade as implicações do elemento humano, segundo a mente de Agostinho, basta recapitular aqui a descrição que ele faz, ao lembrar-se de seus amigos:

Havia outras atrações que me prendiam o espírito: as conversas e risadas em comum, a troca de afetuosas gentilezas, a leitura em comum de livros agradáveis, o desempenho de tarefas em conjunto, ora insignificantes, ora importantes, contradições passageiras, sem rancor, como acontece a cada um até consigo mesmo... o ensino recíproco de novidades, o sentir intensamente a nostalgia dos ausentes e o alegre acolhimento no retorno. Estes e outros sinais semelhantes, que brotavam de corações que amam e se sentem amados... (eram) como centelhas que inflamam muitos corações e deles fazem um só (*conf.* 4, 8, 13).

Que tal descrição se faça realidade na vida de comunidade é um desafio para todos e um programa que deveria ser complementado com outros detalhes mais especificamente espirituais, cujo êxito depende, em grande medida, da boa mão do superior.

Programa quase idêntico é o que se descreve em nossas *Constituições*, que acentuam mais a dimensão evangélica:

Entre os membros da comunidade, reine uma amistosa convivência em Cristo: fomentem todos os irmãos, em diálogo aberto, a confiança mútua, socorram os enfermos, consolem os desanimados, alegrem-se sinceramente pelas qualidades e triunfos dos demais como se fossem próprios... e cada um encontre sua plenitude na entrega aos demais (*Const.* 18).

J. Rovira desce ainda mais a detalhes da vida diária:

Quem não sabe brincar, ou não sabe rir de si mesmo; quem não sabe falar sobre o que há de mais santo nem sobre o que há de mais profano quando for conveniente, sem temor de perder a autoridade, ou não sabe ‘aguentar’ sem perder a calma; quem só sabe falar de coisas ‘sérias’ e espirituais, não deveria moderar uma comunidade, principalmente se for juvenil¹⁵.

O superior que não está preocupado com sua própria imagem está disposto a pular barreiras de “formalismos” supostamente “edificantes”, para abrir caminhos de sã convivência e expressar-se com naturalidade, como uma mãe diante do

¹⁴ O próprio Deus faz-Se presente em carne humana, para poder sentir e expressar-se como nós: “Fez-Se homem o fazedor do homem, de modo que o que rege os astros tomasse o peito; o pão tivesse fome, e a fonte, sede; a luz dormisse, e o caminho se afadigasse da jornada; a verdade fosse acusada por falsas testemunhas, e o juiz dos vivos e dos mortos, julgado por um juiz mortal; a justiça fosse condenada por injustos; a disciplina fosse flagelada, o cacho de uvas coroadado de espinhos, o fundamento suspenso ao madeiro; a fortaleza se debilitasse; a saúde se ferisse; a vida morresse” (s. 191, 1, 1). “Teve fome Aquele que a todos alimenta e teve sede Aquele por quem toda bebida foi criada..., afadigou-Se pelo caminho da terra quem a Si mesmo Se fez caminho do céu para nós..., morreu” (*cat. rud.* 22, 40).

¹⁵ J. Rovira, *Autoridad y obediencia...* 40.

filho. O que realmente importa não é a sua “imagem” social externa, mas a que todos devem configurar, à semelhança de Jesus.

4. Comunicação e coerência

Para ser líder, a abertura ao outro, a simplicidade, a transparência e a capacidade de comunicação são fundamentais. Nem precisa dizer que essas características são fundamentais, em primeiro lugar e principalmente, na perspectiva teológica do encontro com Deus. Quem não é capaz de entrar em diálogo com Deus, dificilmente vai tentá-lo ou consegui-lo com seus irmãos; e, sem diálogo, não há encontro nem se pode compartilhar o mais importante da vida. O próprio Deus, no mais genial intento de entrar em diálogo com o homem, não Se apegou a Sua categoria de Deus e fez-Se homem, pôs-Se à nossa altura em tudo, menos no pecado. Aproximou-Se de nós ao máximo, para entender-nos e para que O entendamos. Cristo representa a liderança em estado puro. A partir de Sua revelação e do testemunho de Sua vida, podemos entender a estatura do líder humano. Não é uma missão fácil, mas é necessária. Por isso, veio Cristo como exemplo.

Um líder não transmite só nem principalmente ideias ou mensagens claras, mas testemunho de vida e coerência. “É crucial a coerência entre o que se diz e o que se faz”¹⁶. O superior tem de estar disposto a entrar no jogo da vida, tem de molhar-se, de sentir de perto a alegria e a dor, o sucesso e o fracasso, tem de estar disposto a apalpar de perto a graça e o pecado, tem de “abraçar o risco do encontro com o rosto do outro, com a sua presença física que interpela, com o seu sofrimento e suas reivindicações, com a sua alegria contagiosa permanecendo lado a lado... Na sua encarnação, o Filho de Deus convidou-nos à revolução da ternura” (EG 88).

Com líderes assim, é mais fácil levantar o caído, animar o pusilânime, remover obstáculos, construir comunidade. Um superior aberto, que comunica e informa seus irmãos, facilita o diálogo, interessa-se por cada um e pelo que cada um faz, conhece suas tarefas, considera como próprios os seus problemas e se alegra com seus êxitos, está pendente de seus projetos e os anima. Procura que todos se sintam gestores importantes, facilita o diálogo entre todos, a fim de que encontrem, em comunidade, o ambiente próprio para tornar comuns os projetos,

¹⁶ A. Todó, *Pensar el liderazgo. El liderazgo en tiempos de cambios*, Esade, Barcelona 2007, 16. Mostrar coerência é vital, pois reflete tanto o que eu sou como o que faço. Chris Lowney apresenta a atitude coerente como “a ferramenta mais convincente com que o líder enfrenta o mundo. A simples técnica não é suficiente. A maior força de um líder radica em sua visão pessoal, transmitida mediante o exemplo de sua vida diária” (C. Lowney, *El liderazgo...* 29). Nesse sentido, “a liderança não é uma profissão nem um papel que se representa no local de trabalho e de que a gente se esquece ao voltar para casa para descansar e desfrutar da vida real. Antes, a liderança é a vida real do líder” (*Ib.*, 30).

os problemas e as alegrias da missão cumprida. Tudo isso reforça os laços de união, o afeto mútuo, a confiança. A comunicação interna, na comunidade, é essencial.



5. Sem limite para o grande, centrado no pequeno

O superior necessita de uma visão de águia e um coração de mãe, sem limite para o grande, para o essencial, para o inegociável, e com grande sensibilidade para ocupar-se do pequeno. O líder não o é apenas para as grandes ocasiões, mas é motor e guia para andar dentro de casa. Tem de mostrar-se atento, próximo ao detalhe que possibilita ao irmão o sentir-se compreendido, respeitado e querido, o que implica aproximar-se com respeito, confiança e delicadeza, comer juntos, dialogar, compartilhar o positivo, avaliar o cotidiano e programar, encontrar espaços de lazer, que não são mero passatempo, mas constroem comunidade.

O Papa Francisco chama essa qualidade de *magnanimidade*, virtude do grande e do pequeno, que consiste em “fazer as *coisas pequenas* de cada dia com o *coração grande* e aberto a Deus e aos outros. É dar seu valor às coisas pequenas na perspectiva dos grandes horizontes, dos horizontes do Reino de Deus”. Trata-se de “encarnar os grandes princípios nas circunstâncias de lugar, tempo e pessoas”¹⁷.

O superior precisa ter bem claro o desenlace a que se dirigem ele e seus irmãos, “*in Deum*”, e, ao mesmo tempo, deve ser consciente das características

¹⁷ Palavras recolhidas na entrevista realizada por Antonio Spadaro (cf. A. Spadaro, “La fe en el ambiente digital”: *Razón y fe* 268 (2013) 171-182).

(forças e fraquezas) de cada um, para ajudar cada um a extrair o melhor de si. Isso exige um tato refinado, arriscar todos os dias a própria credibilidade e expor-se ao fracasso (como Cristo que, mesmo tendo feito bem todas as coisas, não foi compreendido nem aceito). Não se deve deixar abater nem se deve esquivar da possível ideia de fracasso que lhe rondar a cabeça. Com máxima generosidade e compaixão para com os seus irmãos, que dele necessitam, convém que, com humildade, repita: “*Si adhuc sum necessarius, non recuso laborem*”. O olhar largo e a perspectiva ampla não devem fazer esquecer a importância decisiva do gesto amável, do abraço cálido, do silêncio compreensivo e do aplauso oportuno.

O amor, na presente etapa de peregrinação, tem um rosto humano. Se Deus não desdenhou encarnar-se, não nos empenhemos em desnaturalizar-nos para expressar o nosso amor ao próximo. O homem é de carne e osso, sensível, emocionável. Por isso, a verdadeira fraternidade há de ter um rosto humano e muito sensível. O fato de que a comunidade seja uma *união de almas e corações dirigidos a Deus* não resta nada à sua expressão afetiva e sensível, ao contrário, é isso precisamente o que lhe confere uma autêntica dimensão humana.

Por outro lado, o superior deve investir muito em intensidade e tempo dedicado a falar com o Senhor, sem descuidar o diálogo com seus irmãos, tanto individualmente como reunidos em comunidade. São duas frentes que talvez não exijam o mesmo grau de dedicação, porque são de valor desigual, mas que devem ser atendidas com toda a fidelidade. Trata-se de manter-se ativada a força do amor¹⁸, que é o que dá sentido a tudo. A direção e o destinatário do amor são indicados pela circunstância. Deus é o primeiro, mas sentimos que o homem está mais próximo e o vemos mais facilmente; o amor ao próximo purifica os nossos olhos e o nosso coração para vermos também a Deus¹⁹. Perde-se o tempo e fracassa-se, se o serviço ao irmão não traz em si a garantia do amor de Deus. De modo certo, o Papa esclarece: “Sem momentos prolongados de adoração, de encontro orante com a Palavra, de diálogo sincero com o Senhor, as tarefas facilmente se esvaziam de significado” (EG 262). Além disso, “uma pessoa que não está convencida, entusiasmada, segura, enamorada (de Deus), não convence ninguém” (EG 266).

¹⁸ Os preceitos são dois, mas, na verdade, não é mais que um, expresso em formas e direções diferentes. Quem ama de verdade não faz exclusões. “Desde que amas os membros de Cristo, amas o Cristo... amas o Pai. O amor não pode ser cindido. Escolhe a quem queres amar, e os outros amores seguirão... Acrescentas: ‘Bem, amo o Pai e amo o Filho, mas tão somente...’ Tu mentes! Com efeito, se amas a Cabeça, amas também os membros. Se não amas os membros, também não amas a Cabeça” (*ep. Io.* 10, 3).

¹⁹ “O amor a Deus é o primeiro na ordem do preceito, o amor ao próximo é o primeiro na ordem da prática... Tu, porque ainda não vês a Deus, por meio do amor ao próximo, merecerás vê-lo. Amando o próximo, purificas os olhos para ver a Deus” (*Io. ev. tr.* 17,8).

V. DESAFIOS E OBJETIVOS

1. Prioridades

O superior deve priorizar sua comunicação com Deus, mesmo antes de falar com seus irmãos, pois o Pai é quem vai ajudá-lo a compreender e a querer aos que Ele lhe confiou. Se o superior não conhecer a Deus, como poderá animar os seus irmãos na busca da vontade divina? Portanto, mais que preocupar-se em pregar e corrigir, escute a Deus, que lhe sugerirá o que tem de dizer e como o há de dizer. Deve estar muito atento às prioridades e colocar todo o seu empenho para garanti-las.

Parte dos conflitos da vida em comunidade surge da falta de acordo inicial sobre o “*primum propter quod*” e da imagem que cada um tem de si próprio e da comunidade. Não se entra na vida religiosa para criar uma comunidade sob medida, como tampouco podemos reduzir Dios à nossa própria imagem. Daí a necessária purificação de relativismos e individualismos. Quanto mais o indivíduo se aferra a si mesmo, mais se afasta de seus irmãos e torna mais difícil a convivência. Todo esforço realizado em favor da própria imagem converte-se em luta contra a imagem de Deus. A verdade é que o semelhante tende ao semelhante, e o dessemelhante foge do que lhe é dessemelhante (cf. s. 15, 2).

A urgência ou o ruído do imediato não pode deixar em segundo plano a prioridade real e indiscutível da razão pela qual estamos e vivemos em comunidade: Deus. Conscientes e responsáveis diante desse valor primeiro, tanto o religioso (com seus direitos) como o superior em sua missão de respeito e apoio à causa de Deus, a quem representa (cf. VC 92), devem livrar-se de toda tentação de relativizar os direitos de Deus em nome de um humanismo mal entendido.

O superior, precisamente, é quem tem de supervisionar não só a atividade *ad extra* do religioso, mas, sobretudo, o funcionamento do seu motor central, o coração e a identificação carismática, âmbito em que qualquer falha ou perda de foco pode ser grave. Dispomos de muitos sistemas, quase automáticos, para medir a “ação” e inclusive os resultados positivos ou negativos de nossa missão apostólica (a acolhida ou aceitação da mensagem na pregação, no ensino, na presença apostólica, ou então a rejeição, a indiferença etc.); às vezes, porém, não reservamos o tempo necessário nem o ambiente próprio comunitário, nem ainda a energia imprescindível para endireitar o nosso espírito e revisar nossa fidelidade a Deus e aos irmãos.

Se o superior não entrar em campo e não convencer os irmãos da conveniência dessa revisão, ou mesmo se, em dado caso, não a exigir, correremos o risco de

infarto, de ruptura total ou parcial, por falta de “manutenção”. Contar com a ajuda de um superior que, sempre vigilante, não se deixa vencer pela rotina nem pelo cansaço, que não se deixa ofuscar por fulgurações comprometedoras, é uma grande graça. Sua responsabilidade é muito alta, pois não pode nem deve abandonar o timão. Portanto, é conveniente que o superior seja, antes de tudo, uma pessoa espiritual, convencida da primazia do espiritual, tanto no que se refere à vida pessoal como no que diz respeito à edificação da vida fraterna. Sua missão prioritária será, pois, a “animação espiritual, comunitária e apostólica de sua comunidade” (VFC 50a).

O tecido humano de que a comunidade se constitui é também uma prioridade. Associamo-nos a um grupo de irmãos para seguir Jesus. Desde então, já não somos capazes de dissociar essas duas realidades: Deus e o irmão. Deve-se cuidar e dar primazia à pessoa, sujeito de direitos e, também e pelo mesmo motivo, de obrigações. Só a partir daí é que se pode pensar naquilo que tal pessoa deverá ou poderá fazer.

2. Comunhão e unidade

O superior, cada religioso e toda a comunidade devem ser conscientes de que é o momento de enfrentar uma série de desafios e conflitos, aos quais se há de responder com decisão. O Papa convida-nos a ser realistas e a levar a sério o atual momento histórico, que exige de nós abordá-lo a partir da *unidade*, se quisermos alcançar êxito. “O conflito – escreve – *não pode ser ignorado ou dissimulado*; deve ser aceito” (EG 226), estando nós dispostos a “aceitar suportar o conflito, *resolvê-lo e transformá-lo* no elo de ligação de um novo processo” (EG 227). É o que nos permite “desenvolver uma comunhão nas diferenças... Por isso, é necessário postular um princípio que é indispensável para construir a amizade social: *a unidade é superior ao conflito*” (EG 228).

O Papa contempla essa doutrina num contexto social mais amplo. Sem forçar o seu pensamento, podemos aplicá-la ao nosso contexto comunitário, em que “a evangelização implica também um caminho de *diálogo*” (EG 238). Para nós, de um modo muito particular, chegou a “hora de saber como projetar, numa cultura que privilegie o diálogo como forma de encontro, a busca de consenso e de acordos, mas sem a separar da preocupação por uma sociedade justa, capaz de memória e sem exclusões” (EG 239).

Esse *desafio da unidade* exige a tarefa imensa do encontro e do *diálogo* entre irmãos, contando, mais do que nunca, com a ajuda de quem, com sua palavra e principalmente com seu testemunho conciliador, coordena os esforços de todos. “Os irmãos quebram a unidade da família e o pai cura as divisões. Eis o fruto da graça e a primeira missão da liderança”²⁰.

²⁰ T. Radcliffe, “Paradigma del liderazgo... 35.

3. Paixão frente à indiferença

Já faz anos que Elie Wiesel, prêmio Nobel da paz em 1986, escreveu sobre “Os perigos da indiferença” no contexto do campo de concentração de Buchenwald.

A indiferença – escrevia – é mais perigosa do que a ira ou o ódio. (Porque) a ira, às vezes, pode ser criativa. (Porém) a indiferença nunca é criativa. O próprio ódio, em certas ocasiões, pode suscitar resposta. Você o combate, denuncia-o, desarma-o. A indiferença não suscita resposta alguma. A indiferença não é uma resposta. A indiferença não é um começo, é um final... Portanto, a indiferença não é só um pecado, mas é também um castigo.

O contrário do amor não é o ódio, é a indiferença. O contrário da fé não é a heresia, é a indiferença. E o contrário da vida não é a morte, mas a indiferença entre a vida e a morte. Essa atitude de indiferença, aparentemente inofensiva, preocupa também A. Bocos, que a ela se refere ao começar sua reflexão com a afirmação categórica de que “hoje, a indiferença nos anestesia”²¹.

Para responder ao desafio de tornar possível “outro mundo mais justo” sem cair na armadilha de que outros o construam, não há mais alternativa a não ser viver a vida com *paixão*. Para construir a nova comunidade, “mais sobre a qualidade das relações interpessoais que sobre os aspectos formais da observância regular...”, donde decorre “um modo diferente de afrontar os problemas: através do diálogo comunitário, da corresponsabilidade e da subsidiariedade. São todos os membros que são chamados a se interessar pelos problemas da comunidade” (VFC 5), será preciso aquilatar muito o sentido e o modo de ver a autoridade. O papel do superior torna-se, agora, mais do que nunca decisivo em razão de sua necessária presença e da maior dificuldade de criar equilíbrio, dado o peso facilmente descompensado das subjetividades.

Fique claro, porém, que o superior não entra no jogo de construir comunidade como “coringa” externo, ou como juiz *in extremis*, para pacificar ou encurtar distâncias. Nem deve ele sentir-se alheio, nem a comunidade deve ignorar sua presença, pois, mesmo sendo um membro a mais da comunidade, representa um valor necessário. Não é juiz para fazer justiça, mas para que “se faça justiça” a Deus e aos irmãos. Sua presença deve animar a comunidade a “jogar limpo” e sem trapaças o quinhão de responsabilidade que cada religioso e a comunidade solidariamente têm encomendado a si.

Pois (o anúncio salvífico) “é uma mensagem a que frequentemente nos habituamos e repetimos quase mecanicamente, mas *sem nos assegurarmos de que tenha real incidência na nossa vida e nas nossas comunidades*. Como é perigoso e prejudicial esse *habituarse* que nos leva a perder a maravilha, a fascinação, o entusiasmo de viver o Evangelho da fraternidade e da justiça!... Nesses textos (Mt 25, 40; 7, 2; Lc 6, 36-38), exprime-se a absoluta

²¹ A. Bocos Merino, “Colaboración... 41. Essa indiferença, em atitude *negativa*, nada tem a ver com a “*santa* indiferença” inócua, um dos pilares do esquema de liderança jesuítica, a que se refere Chris como “engenho”, uma mistura de adaptabilidade, audácia, rapidez e bom juízo (C. Lowney, *El liderazgo...* 137).

prioridade da “saída de si próprio para o irmão”, como um dos dois mandamentos principais que fundamentam toda a norma moral” (EG 179) e aos quais a vida comunitária há de ajustar-se.

O superior deverá recordar com frequência a seus irmãos que “a *missão* é uma paixão por Jesus, e simultaneamente uma paixão pelo Seu povo” (EG 268). Concretamente e em primeira instância, é também uma paixão pela comunidade. “A comunidade é apostólica, e seu primeiro apostolado é a comunidade mesma” (Const. 25). Se “a evangelização – conforme o Papa – procura também o crescimento, o que implica tomar muito a sério em cada pessoa o projeto que Deus tem para ela” (EG 160), não podemos deixar de aplicar esse princípio com toda a sua força ao âmbito da comunidade a que pertencemos, pois a causa de muitos desânimos e fracassos, da falta de entrega na vida religiosa, é a indiferença. A deserção e as infidelidades são o efeito. Por isso, A. Bocos avisa que “é urgente quebrar o cerco da ‘globalização da indiferença’”²².

A indiferença age silenciosamente e corrói os fundamentos da vida. Atenazados por um costume rotineiro, uma vez recortada a sensibilidade espiritual e humana; vivendo-se na rotina à margem da realidade sofredora; adormentados na imanência do anódino dia a dia, sem maior aspiração que a de conectar-se à dose diária de informação e passatempo, e sem interesse por resolver coisa alguma; seguros da comida num mundo de insegurança e de angústia por viver; uma vida ritualizada de gestos como espaços fixos de presença não comprometida, incapaz de pôr-se à escuta atenta do Mestre e desentendida do compromisso de oferecer a parte de esforço necessário:

Há irmãos indiferentes a tudo. Banalizaram o mais grandioso de sua vida e escureceram a luz. Fizeram-se opacos. A tudo tomam com superficialidade. Não fazem caso do superior – de qualquer superior – nem do que há de mais elementar: o amor ao próximo²³.

Graças a Deus, essa radiografia não é habitual em nossas comunidades, mas o superior há de estar atento para prevenir desse sonho mortal, de acordo com as palavras de São Paulo: “Desperta, tu que dormes, e Cristo te iluminará” (Ef 5, 14). Trata-se de prestar atenção à passagem do Espírito, que bate à nossa porta, e de abri-la, para que Ele entre (cf. Ap 3, 20). É o nosso momento histórico de revitalização e reestruturação da Ordem.

²² A. Bocos Merino, “Colaboración... 41.

²³ A. Bocos Merino, “Colaboración... 41.

VI. TAREFAS ESPECÍFICAS

1. Ser para poder servir

O líder não há de procurar fora sua primeira tarefa, mas em si mesmo. Esse é seu primeiro e principal trabalho²⁴. Se ele deseja fazer, de fato, alguma coisa pelos demais, que comece por alicerçar-se a si mesmo. Agostinianamente, isso equivaleria a interessar-se pelo “*noverim me*” dos *Solilóquios*, inseparavelmente seguido pelo “*noverim Te*”. Se não responder bem a essas exigências básicas, faltar-lhe-ão as forças para ocupar-se de seus irmãos.

A liderança espiritual deve deixar-se inspirar por Jesus, que “pede conversão pessoal constante e uma grande humildade para pôr-se à escuta, para aceitar que não se tem a resposta imediata e, por isso, para esperar recebê-la na oração e no diálogo com os outros”²⁵.

O líder ou superior deve estar muito atento ao que fazem seus irmãos, não como controlador de seu esforço ou da rentabilidade dos mesmos, mas como catalisador e garantia de pureza (perfeição) na “denominação de origem” (Deus é o Senhor!) e de “qualidade” (sede perfeitos!), ou seja, de que tudo o que se faz esteja no marco do carisma próprio, na linha da proclamação do Reino.

O superior deverá insistir e tratar de conseguir que cada religioso de sua comunidade, antes de “sair”, “entre” com alegria e gozo no recinto sagrado do “encontro com Jesus Cristo” (EG 262), para que se sinta aquecido e respaldado por quem o envia e guia, pois “não é a mesma coisa procurar construir o mundo com o Seu Evangelho em vez de o fazer unicamente com a própria razão” (EG 266).

A importância desse encontro com o Senhor é patente em nossas *Constituições*: “A fonte do dinamismo apostólico é a união vital com Cristo pela oração e pela vivência comunitária dos votos” (*Const.* 277). O único coração de que dispõem cada um e a comunidade de todos só funciona bem, sem arritmias, quando está em sintonia com o coração do Pai.

²⁴ A liderança é, antes de tudo, “autoliderança, fruto de crenças pessoais” (C. Lowney, *El liderazgo...* 32). Os líderes mostram com o dedo o veio da mina a outros, mas comprometem-se, primeiro, e por toda a vida, a não retroceder no conhecimento de si mesmos. Toda liderança começa como autoliderança, e esta começa pelo conhecimento de si mesmo (cf. *Ib.*, 114).

²⁵ C. Pavanello, “Liderar la misión”: AA. VV., *El liderazgo...* 8.

2. Conhecer e querer a sua comunidade

Não é fácil querer a quem não se conhece, e não se conhece em profundidade sem amor. “Não se tem acesso à verdade, a não ser pelo amor”²⁶. Só o amor dialoga; sem amor, só há intercâmbio de ruídos, de sons.

O apreço é diretamente proporcional ao conhecimento prévio, que, por sua vez, provoca uma reação positiva num coração atento. O interesse por conhecer desperta, por outro lado, sentimentos positivos de aproximação e de estima por aquilo que é a pessoa que compartilha conosco vocação e missão. Daí a disposição, por parte do superior, de entrar com respeito na corrente de sentimentos, desejos, preocupações, êxitos e fracassos que colorem a vida de seus irmãos. É claro que não se trata de curiosidade superficial pelo que se move ao seu redor, mas de interessar-se seriamente pelo que dá ou tira sabor à vida, pelo que constrói ou destrói a pessoa, pelo que ajuda a crescer ou atrasa o seu crescimento humano e espiritual.

Como se fosse um médico especialista na realidade humana e na divina, o superior deve interessar-se por tudo o que acontece com os seus irmãos, com a segurança de que, à medida que os conhecer, melhor poderá ir a seu encontro caso estejam feridos, e melhor poderá animá-los a dar passos mais seguros em sua fidelidade vocacional. Ao animar os irmãos, bem poderá fazer seus aqueles conselhos do Papa Francisco:

Não nos é pedido que sejamos imaculados, mas que *não cessemos de melhorar*, vivamos o *desejo profundo de progredir no caminho do Evangelho*, e não deixemos cair os braços (EG 151). Deus convida sempre a dar um passo mais... Apenas quer que olhemos com sinceridade a nossa vida e a apresentemos sem fingimento diante dos Seus olhos, que estejamos dispostos a continuar a crescer, e peçamos a Ele o que ainda não podemos conseguir (EG 153).

O superior deve ainda tratar de identificar-se o mais que puder com a história e com a missão da comunidade à qual foi enviado... Se não aceitar a comunidade que lhe foi confiada até o ponto de amá-la, com seus valores e seus defeitos, dificilmente poderá estimulá-la. Se não agir assim, interessando-se pelo que seus irmãos são e pelo que fazem, o superior correrá o risco de parecer um “intruso”. A atitude de Paulo para com os tessalonicenses serve de modelo de relação: “De fato, quem, senão vós, será a nossa esperança, a nossa alegria e a nossa coroa diante de nosso Senhor Jesus, no dia de sua vinda? Sim, nossa glória e alegria sois vós” (1Ts 2, 19-20). Por outro lado, os religiosos sentir-se-ão bem mais atraídos por quem os compreender e amar.

Não se trata de impor razões nem de decidir arbitrariamente, mas de procurar juntos, com paciência e humildemente, a verdade no Senhor. A autoridade apoia-se na verdade, e *a verdade faz-se efetiva no amor*, isto é, em Deus, que é verdade

²⁶ “*Non intratur in veritatem nisi per caritatem*” (c. *Faust.* 32, 18).

e amor. Santo Agostinho arremata: “Persuadi-me de que devia crer mais naqueles que ensinam – com amor –, do que nos emissores de ordens para crer” – sem a autoridade da verdade e sem a garantia do amor – (*b. vita* 1, 4).

O superior há de agir e decidir, dando liberdade, ensinando, amando. E com muita paciência, que é um dos mais claros exercícios de amor. Sempre num clima de fé e com a esperança posta em Deus, que é quem conduz a barca de nossa vida individual, de nossos grupos e da Igreja. Sem Ele, nada podemos. Talvez convenha que insistamos no semblante cordial e amoroso com que nosso Pai articula a sua melhor doutrina, aplicável ao nosso caso.

3. Clima de confiança

Uma comunidade convocada a compartilhar a vida precisa da garantia de um clima de confiança entre seus membros. Só com essa condição, “a comunidade se torna uma «*Schola Amoris*» (escola de amor) para jovens e adultos, uma escola onde se aprende a amar a Deus, a amar os irmãos e as irmãs com quem se vive, a amar a humanidade necessitada da misericórdia de Deus e da solidariedade fraterna” (VFC 25).

A comunidade não se herda, nem se nos dá feita. Temos de edificá-la, construí-la e, uma vez construída, é necessário o cuidado diário para mantê-la viva. É um dom precioso, mas sumamente frágil, por isso precisa da presença criadora do Espírito e da colaboração generosa dos irmãos. Para comprometer-se nessa tarefa de fraternidade “é necessário um verdadeiro caminho de libertação interior” (VFC 21). “Esse caminho de libertação... exige, porém, a coragem da renúncia a si mesmo na aceitação e no acolhimento do outro, a partir da autoridade” (VFC 23).

Temos já as coordenadas dessa construção em que se deve contar com a decisão livre e generosa de cada membro e com a maestria do líder, para criar o ambiente propício que torne gratificante a comunhão. Não é nada fácil, mas é um projeto que vem de Deus e que “exige também uma resposta, um paciente tirocínio e um combate para superar o espontaneísmo e a instabilidade dos desejos” (VFC 23). Em face de um projeto tão ambicioso, a experiência demonstra que todas as reservas humanas são poucas e que a fé confirma o desejo inequívoco do Espírito de criar, dia após dia, os seus grupos de fidelidade (cf. At 2, 47).

Viver em comunidade é conviver com irmãos que, junto a seus dons, sentem limitações e debilidades. Conjuguar uma coisa e outra é tarefa diária, que exige paciência e maestria. Ao lado da compreensão e da misericórdia, autênticas moedas de troca para este tempo de peregrinação, o primeiro a fazer é criar um

ambiente de confiança²⁷, que permita assumir a parte negativa de cada um, sem deter-se obsessivamente nas falhas ou defeitos, para empreender com esperança a estrada do “que podemos fazer melhor” (EG 159). Deve-se investir muito na genialidade de aproveitar o positivo que há em cada um. É mais importante que cada um faça a sua parte, embora mínima, do que eliminar as pequenas cotas de responsabilidade.

Na forja de vontades livres, limpas de interesses mesquinhos e dispostas a compartilhar tudo, deve-se contar com a boa disposição das partes a deixar-se modelar e com a sábia e discreta mão de quem dirige o grupo, de forma que cada um se sinta acolhido e valorizado, e ninguém tente impor-se sobre os demais. A pura invocação do Espírito não apenas preenche o vazio de poder, mas situa cada um em seu lugar, reservando, naturalmente, o primeiro lugar a Deus e reconhecendo “em quem preside a expressão da paternidade divina e o exercício da autoridade recebida de Deus a serviço do discernimento e da comunhão” (VC 92).

Fonte principal de dificuldades pessoais e nas relações com os outros são os sentimentos próprios e alheios. A educação dos sentimentos foi esquecida em nossa cultura; daí a tendência a ignorá-los ou a negá-los. Na convivência, os *sentimentos positivos* são sinal inequívoco de segurança; vive-se num clima de confiança, que torna desnecessárias as máscaras e as defesas. Não é preciso esconder os erros, porque não há nada a temer ante quem quer que seja. A compreensão e o estímulo regem a convivência.

Os *sentimentos negativos* mudam todo o panorama. São sinal de relações frias, de medos e, como consequência, de insegurança. Toda presença é sentida como um juiz ou inimigo em potencial, que está ali para pedir contas. A liberdade de expressão e de conduta são freadas. Como instrumento de segurança, faz-se recurso à máscara. Assim, ninguém sabe de ninguém, mas a pessoa vive abatida. Falta a alegria de viver. Para que essa riqueza de sentimentos e afetos que colorem a vida e dão gosto e sabor à convivência não se convertam em armadilha, mas sim em expressão de variedade posta a serviço de todos, o superior tem de estar muito atento, adiantando-se, se for possível, aos brotos de individualismo e de subjetividade.

Nos momentos de tensão, de intolerância e de gestos humanamente imaturos, deve manter-se equânime entre as partes enfrentadas; por isso, precisa de equilíbrio e serenidade, abertura e lealdade, prudência e sabedoria²⁸.

²⁷ Santo Agostinho faz referência explícita à sua norma de vida: pensar bem e confiar em seus irmãos. Assim o pregava em Hipona, em 425 (cf. s. 355,2).

²⁸ J. Rovira, *Autoridad y obediencia...* 43.

4. Escuta

Poderá parecer algo insignificante, como se não compromettesse a nada, mas a *escuta* define muito bem a atitude cordial e positiva de quem tem a responsabilidade de fazer comunidade. Não permite presenças neutras, desentendidas e alheias ao que se passa em casa. A escuta deixa claro que o coração vigia, que se interessa por quem está a seu lado, que sofre com quem sofre, que busca com o inquieto, que espera o momento para levantar quem caiu, para perdoar os equívocos e para felicitar quem acertou.

A escuta não é só uma função auditiva na proximidade, mas fundamentalmente uma forma de sintonizar para além do espaço e do tempo. É um sentido que ultrapassa os limites sensoriais e que brota do mais recôndito e profundo do ser instalado em Deus e, por isso mesmo, também no irmão. Escuta à distância quem espera a chegada do irmão depois de uma jornada de trabalho; escuta quem se preocupa com o detalhe que faz o outro feliz; escuta quem cala para captar as razões da dor ou da alegria; escuta o irmão quem está atento às razões com que Deus convida a compreender e a perdoar. A escuta é uma atitude positiva, uma maneira de amar, que aparece em forma expressa só em certas ocasiões, mas que será impossível praticar se não houver o amor a estimulá-la.

O líder e cada irmão exercem de “escutas”, se amarem; e se não amarem, serão surdos, não poderão entrar em diálogo nem sair ao encontro do irmão. Quem não ama, e por isso mesmo tampouco escuta, está morto. Nossas *Constituições* repercutem essas ideias no seguinte trecho: “Nenhum superior pode renunciar a sua missão de animação, de ajuda fraterna, de proposta, de escuta e de diálogo” (*Const.* 61).

É muito importante escutar as razões do irmão, pois estas nos ajudarão, em certos casos, a compreendê-lo e a permanecer ao seu lado para compartilhar com ele as inquietudes que traz, para aliviar seu peso, e, noutros casos, eliminarão as razões que poderíamos ter para desconfiar dele, e assim curarão a nossa cegueira. Ao escutarmos com atenção e sem preconceitos, podemos desconectar a carga negativa que às vezes pesa sobre nós e conduzir os nossos próprios sentimentos e emoções para junto dos outros, a fim de conseguirmos o objetivo fundamental do grupo: viver em fraternidade.

5. Cuidar dos débeis

Não se trata de privilegiar os débeis em prejuízo dos fortes. O testemunho de Jesus, evangelizador e líder indiscutível para todo cristão, mostra-nos como fazê-lo, ao identificar-Se Ele especialmente com os mais pequeninos (cf. Mt 25, 40). “Isso recorda-nos, a todos os cristãos, que somos chamados a cuidar dos mais frágeis da terra” (EG 209). O prior é o vigia que, do alto da atalaia, avisa uns (os

que não se inteiram) e anima outros (os que se cansam de evangelizar e de curar), e é líder, sobretudo para salvar os mais pobres ou débeis no seguimento de Cristo.



6. Suavidade e firmeza

O superior deve compaginar a *suavidade* e o respeito à dignidade da pessoa, a quem se pedem decisões livres, com a *firmeza* a serviço da fidelidade, sem cair em “uma espécie de delegação da autoridade à comunidade (com o implícito convite a que cada um ‘faça o que quiser’)”²⁹. Não confundamos o respeito à

²⁹ A instrução “*O serviço da autoridade e a obediência*” fala de prioridades no serviço da autoridade. Partindo do fato de que se trata de uma autoridade espiritual, esta é chamada a garantir para sua comunidade o tempo e a qualidade da oração, a promover a dignidade da pessoa, a infundir ânimos e esperança nas dificuldades, a manter vivo o carisma da própria família religiosa e o *sentire cum Ecclesia*, e a acompanhar no caminho da formação permanente (cf. SAO 13).

pessoa com o culto à personalidade, mas estejamos dispostos a sacrificar o prazer de sermos agradáveis ao irmão, aceitando até mesmo correr o risco de o incomodarmos sempre que necessário, “porque não sois certamente mais inocentes se, calando-vos, permitis que pereçam os vossos irmãos, que podeis corrigir denunciando-lhes as faltas” (*reg.* 4, 8).

De forma explícita, as *Constituições* impõem ao prior o dever de “promover solícitamente a observância religiosa” (*Const.* 438, 2) e de “repreender os revoltosos” (*Const.* 61; cf. *reg.* 7, 3). Em todo caso, não será a golpes de timão que há de governar essa nave flutuante, mas com o equilíbrio e a serenidade de quem “prefere ser amado por vós a ser temido” (*reg.* 7, 3)³⁰.

7. Fazer que façam

É preciso muita sabedoria e têmpera, para assimilar a atitude de governo de São João XXIII, cuja máxima era “*omnia videre, multa dissimulare, pauca corrigere*”: ver tudo, dissimular muitas coisas e corrigir poucas. Lema que o Cardeal Dom Arcádio Maria Larraona resumia assim: “Fazer, fazer que façam, deixar fazer”.

O superior pode passar discretamente despercebido, tratando de “fazer com que façam”, pois cada religioso é dono de sua própria liberdade e, por isso mesmo, responsável por sua resposta. Essa maneira de agir não supõe, entretanto, que deva transcurar a disciplina, pois a ele precisamente corresponde o cuidado da observância. Velará para que cada um de fato se engaje e responda ao Espírito que o chama interiormente. Seu olhar e sua atenção se voltarão a que haja vida que transcorra em fraterna concórdia e compromisso com a missão confiada, fazendo-se presente com suavidade e fortaleza, com clareza e caridade, quando se acenderem as luzes de alarme da fadiga, do desencontro, da desordem, da desídia, da preguiça ou dos interesses mesquinhos.

Ainda melhor e mais oportuna pode ser a sua intervenção para animar na busca, para motivar no empenho de uma séria formação contínua e, principalmente, para assegurar “o encontro pessoal com o amor de Jesus que nos salva” (EG, título do número 264). Nesse sentido, o superior age como despertador providencial, com o qual cada religioso pode contar. É praticamente inevitável que, em meio ao caminho, o cansaço se faça presente ou que apareçam ofertas tentadoras que distraem ou envolvem o incauto, a ponto de convencê-lo de

³⁰ “A autoridade há de fundar-se no amor e no respeito mais do que na força da lei” (*Const.* 63). A atitude correspondente a quem obedece é também contemplada pelas *Constituições*: “O religioso obedece mais por amor que por temor” (*Const.* 60). Sempre resta ao superior a obrigação de agir, por exemplo, para “promover solícitamente a observância religiosa” (*Const.* 438, 2) e para que “todos cumpram com seu dever” (*Const.* 437), sem esquecer que, por vezes, tem o “dever de caridade de ajudar, admoestar e corrigir os irmãos” (*Const.* 498).

que seu caminho e pensamentos são os de Deus. Para despertar de um sonho tão perigoso, estará ali o superior que, por amor, vigia e se dispõe a avisar do perigo e, se necessário, a frear as obscuras pretensões do irmão.

CONCLUSÃO

Em certas ocasiões, o superior pode ser parte do problema, mas, com certeza, sempre será parte decisiva da solução. Não é necessário que o superior seja perfeito, mas sim que se reconheça imperfeito, débil e pecador (caso contrário, dificilmente poderia compreender e ser compreendido e seguido por seus irmãos), que seja humilde e simples, base de toda construção humana e cristã, que seja incansável no serviço de animação. Para que ninguém se desanime ao ver-se carente de qualidades, talvez não venha mal levar em conta o que José Cristo Rey García Paredes escreve:

O melhor líder não é quem dispõe de melhores qualidades nem a pessoa carismática, capaz de introduzir inovação naquilo que se torna obsoleto, mas aquela que colabora no fluxo da graça, que intui para onde o Espírito conduz a humanidade, a Igreja e as comunidades, e colabora com esse movimento, na medida em que lhe for possível³¹.

Como resumo de tudo o que foi dito, teremos de concluir que quem não corresponder ao perfil descrito não servirá para líder/superior “ideal”? Ou, antes, que todos nós devemos preparar-nos para servir numa comunidade em que a liderança é uma forma de ser e de viver?³² Não é o momento de obsessões com o que temos de *fazer*, mas de levar a sério o *sermos* autênticos e sempre *novos*³³.

Frei Pedro Merino Camprovín
Mosteiro de Yuso
Espanha

³¹ J. C. R. García Paredes, “El liderazgo ‘que viene de Dios’”: AA. VV., *El liderazgo...* 24.

³² “Se influímos permanentemente em quem nos rodeia – quer sejamos conscientes disso, quer não – só nos restam duas opções: ou respondemos bem ou realizamos um péssimo trabalho” (C. Lowney, *El liderazgo...* 32).

³³ “Devemos ser novos, ... mas também temos de crescer e progredir... e o nosso homem interior se renova a cada dia” (*en. Ps. 131, 1*). De forma mais direta, para alento de quem sente temor diante da responsabilidade, à pergunta: *O que fazer para mobilizar um grupo?*, Luis López Yarto responde: “Todo trabalho grupal começa por um trabalho interior com a própria pessoa. E se esse trabalho já tiver sido realizado com suficiente honestidade, não resta senão repetir o conselho: *Improvisar*” (L. López Yarto, *Relaciones humanas en comunidad. Instrumentos de ayuda*, Frontera–Egian, Vitoria 2006, 75).

