QUEM VAI NOS LIDERAR?

Da autoridade hierárquica às parcerias transformadoras

Reflexões da encruzilhada

Transformação, Liderança e Vida Religiosa

REFLEXÃO N.º 6 · NOVEMBRO DE 2026



"Dele todo o corpo... cresce e se edifica no amor, à medida que cada parte cumpre sua função."

Efésios 4,16 (NIV, trecho)

As mudanças demográficas nas comunidades religiosas nas fases finais de seu ciclo de vida trouxeram muitas crises, nenhuma mais urgente do que a crise de liderança. Para essas comunidades em fase final, o quadro de líderes está se esvaziando: há menos membros dispostos e capazes de servir, enquanto as responsabilidades se tornam mais complexas e onerosas. Reduzir a equipe de liderança em uma ou duas pessoas porque a comunidade está menor pode parecer lógico, mas isso pouco contribui para aliviar a carga se o mesmo trabalho recair sobre menos pessoas. Os líderes dessas comunidades estão sobrecarregados, muitas vezes responsabilizados pelo que não conseguem fazer, enquanto as responsabilidades administrativas consomem a energia necessária para a missão e a construção de uma visão de futuro. À medida que mais uma eleição se aproxima, a pergunta se torna urgente: quem nos liderará?

As necessidades de uma comunidade mudam ao longo de cada etapa de seu ciclo de vida. Na última etapa, ela se depara com uma escolha entre três caminhos. Ela pode morrer por omissão, seguindo o caminho de menor resistência. Pode viver seus últimos dias com conforto e dignidade, seguindo o caminho da plenitude. Ou pode escolher a vida de novo, seguindo o caminho da transformação. A forma como uma comunidade responde à sua crise de liderança depende do caminho que escolher. Para uma comunidade que opta pelo caminho da plenitude, uma equipe de liderança menor, ou um comissário nomeado pela autoridade da Igreja para assumir as responsabilidades de governança que os membros não podem mais exercer, pode proporcionar algum alívio. Essa escolha merece respeito.

No entanto, essas adaptações, por si só, não alteram a estrutura geral, muito menos a cultura e os relacionamentos que tornaram a liderança tão desafiadora. Se o desejo é por uma transformação genuína, será necessário um novo paradigma, no centro do qual estejam as "parcerias transformadoras": parcerias que compartilhem poder e responsabilidade pela vida e pela missão de uma comunidade, ao mesmo tempo em que cocriam uma nova forma de viver no futuro. Sua força provém do valor central da mutualidade.

O Sínodo sobre a Sinodalidade insere esse convite na vida de toda a Igreja. Seu Documento Final adverte: "Se faltar profundidade espiritual, tanto no nível pessoal quanto no comunitário, a sinodalidade fica reduzida a uma conveniência organizacional" (§44). O mesmo se aplica a qualquer esforço para reformular a liderança. Para as comunidades religiosas que se encontram em uma encruzilhada, isso levanta uma questão profunda: o seu desejo de mudança visa apenas aliviar o fardo da liderança, ou há um convite mais profundo?

UM SISTEMA QUEBRADO E UM CONVITE MAIS PROFUNDO

A diminuição do número de líderes vai além dos números e da narrativa entorpecente de "envelhecimento e declínio". É um sinal de falha sistêmica. Em seu discurso de abertura de 2012 na Conferência de Liderança das Religiosas, Barbara Marx Hubbard declarou: "O sistema está quebrado". Poucas das líderes presentes precisavam ser convencidas. Elas vinham carregando o peso desse sistema há anos.

O que está quebrado? Em *Graced Crossroads*, analisei a literatura sobre o declínio da vida religiosa: uma Igreja descompassada com seu tempo, ministérios agora conduzidos por governos e profissionais leigos, credibilidade manchada por escândalos, a perda dos ministérios emblemáticos que outrora davam às comunidades uma identidade clara e outros caminhos agora abertos, especialmente para as mulheres. A maioria desses fatores está além do controle de qualquer comunidade. O que uma comunidade pode mudar é a forma como exerce o poder e como seus membros se relacionam entre si, e é aí que a crise de liderança é sentida mais intensamente.

A vida religiosa e a Igreja como um todo estão em busca de um novo caminho a seguir, uma busca que se estende desde o Concílio Vaticano II até o Sínodo sobre a Sinodalidade. A maioria das congregações ainda mantém um modelo hierárquico de autoridade, formado quando eram grandes e jovens e baseado no poder de cargo: poder sobre os outros em virtude de um título ou cargo. A tendência atual é em direção ao poder pessoal, que brota do caráter, dos relacionamentos e da sabedoria compartilhada, e é exercido com os outros, e não sobre eles. O poder de cargo não desaparece; os líderes eleitos ainda detêm autoridade real. A questão é se essa autoridade serve ao poder compartilhado ou se o substitui.

> **"Entre vocês não é assim. Pelo contrário, quem quiser tornar-se grande entre vocês deve ser o servo de vocês."**
>
> Marcos 10:43 (NIV)

Jesus não ocupava nenhum cargo nem possuía nenhum título, mas pode-se dizer que foi a pessoa mais poderosa que já existiu. Quando seus discípulos discutiam sobre status, ele opôs os governantes que dominam os outros ao caminho do serviço que lhes exigia (Marcos 10:42–45, NIV). Ele nunca usou seu poder para dominar ou coagir. Esse poder provinha de sua fidelidade ao amor e à verdade, de sua compaixão pelos aflitos, de seu perdão aos pecadores e de seu relacionamento com Deus. Nem era ilimitado. Em sua cidade natal, "ali não pôde fazer nenhum milagre, exceto curar alguns doentes, impondo-lhes as mãos" (Marcos 6:5, NIV), e ele "frequentemente se retirava para lugares solitários e orava" (Lucas 5:16, NIV). Ele conhecia o medo como nós e não dispunha de um plano já traçado, mas escolheu seu caminho deliberadamente e agiu com coragem.

Nesse sentido, Jesus era a expressão arquetípica da mutualidade. "Amai-vos uns aos outros como eu vos amei" (João 15,12, NIV) era tanto sua mensagem quanto sua maneira de agir. Sua fidelidade era tripla: para com Deus, para com os outros e para consigo mesmo. Ele não se perdeu na devoção ou no cuidado com os outros, nem abandonou esses relacionamentos para ser autenticamente ele mesmo. Seus limites eram tão claros quanto seu coração era aberto. Ele não tentava "consertar" as pessoas nem as protegia de escolhas difíceis; ele as convidava a escolher a vida. A mutualidade, portanto, diz respeito tanto à maneira como nos comportamos quanto à forma como nos relacionamos com os outros e com Deus.

À luz disso, a crise de liderança é também uma crise na forma como o poder tem sido exercido. Um líder pode ser altamente qualificado e, ainda assim, usar a autoridade para silenciar dissidências, ocultar informações ou proteger um seleto grupo de privilegiados. Uma comunidade pode professar a colaboração enquanto recompensa o conformismo e trata a discordância como deslealdade. Os membros também detêm poder e podem usá-lo para diminuir os outros por meio da passividade, da resistência silenciosa, da triangulação ou da negação de apoio. A parceria exige que ambos deixem de atribuir todo o poder (e toda a culpa) ao outro.

A ruptura se manifesta também de maneiras mais sutis. Estruturas que antes ajudavam uma congregação em crescimento a organizar seus ministérios podem, no final de seu ciclo de vida, absorver a energia restante apenas para manter um sistema herdado em funcionamento, enquanto a administração ocupa o espaço antes dedicado à imaginação, aos relacionamentos, à missão e à construção de uma visão de futuro. O cuidado com os idosos e a administração responsável continuam sendo obrigações sagradas; a questão é como cumpri-las sem sufocar a vida e o espírito da comunidade.

> ***"Um sistema está quebrado quando servi-lo repetidamente ocorre às custas das pessoas e do propósito para o qual ele existe."***

Esse é o convite mais profundo em meio à crise de liderança: não simplesmente preencher os cargos, mas seguir na direção que Jesus nos mostrou, do poder sobre para o poder com, do poder do cargo para a mutualidade. Esse movimento não pode ser decretado. Ele exige novas mentalidades, disposições do coração e competências, além de práticas comunitárias nas quais elas possam se enraizar: discernir juntos e experimentar um novo caminho a seguir. As seções a seguir abordam cada um desses aspectos, um por um, e terminam onde a pergunta "Quem nos liderará?" se torna mais premente, à medida que uma comunidade se aproxima de sua próxima eleição.

NOVAS MENTALIDADES

Parcerias transformadoras começam com um centro diferente. Ira Chaleff, em *The Courageous Follower*, oferece uma imagem que considero útil: "Tanto seguidores quanto líderes orbitam em torno do propósito; os seguidores não orbitam em torno do líder." Em vez de os membros seguirem a visão e a direção da liderança, tanto líderes quanto membros orbitam em torno de uma visão e um propósito compartilhados, e essa visão é moldada em conjunto. Os membros ajudam a discernir o que o carisma lhes pede agora e o que estão dispostos a concretizar. Os líderes contribuem com sua perspectiva e responsabilidades, ao mesmo tempo em que permitem que o que ouvem influencie a direção. Por meio dessa troca mútua, a visão se torna um compromisso que as pessoas assumem como próprio, em vez de uma declaração que lhes foi pedido para endossar.

Dessa forma, líderes e membros têm paridade dinâmica, cada um com voz, influência e responsabilidade reais, enquanto seus papéis e autoridade permanecem distintos. Um líder eleito pode ser responsável por uma decisão pela qual um membro não é, enquanto um membro pode perceber algo que a equipe de liderança não percebeu. Cada um precisa da sabedoria do outro, e cada um é responsável pela forma como ela é oferecida e recebida. O poder compartilhado, a corresponsabilidade e a prestação de contas mútua se consolidam quando o diálogo e o discernimento mútuos transformam o que acontece e os compromissos são definidos em conjunto.

E quanto, então, ao princípio há muito defendido da "subsidiariedade"? Soa bem na teoria, mas é muito mais difícil na prática, especialmente à medida que os membros mais velhos enfrentam capacidades reduzidas e o modelo básico de liderança permanece hierárquico e de cima para baixo. Os líderes podem tentar dar mais responsabilidade aos membros, mas, quando estes não são eficazes ou bem-sucedidos, os líderes tendem, compreensivelmente, a reassumir o controle em vez de deixar que as coisas deem errado. Os membros, então, se ressentem da intervenção da liderança e do veredicto implícito de "você não é capaz". E os líderes se ressentem do fardo cada vez maior de absorver o trabalho que os outros não conseguem mais realizar. Cada vez mais, os líderes assumem o controle, os membros se tornam mais passivos e dependentes, e o ciclo se intensifica até que o sistema entre em colapso.

Líderes e membros precisam de uma nova forma de se relacionar, que respeite os dons e as limitações de cada um. Em comunidades internacionais, isso também levanta a questão de saber qual idioma, cultura e pressupostos dominam. Um membro que fala uma segunda ou terceira língua, ou que foi formado em uma cultura onde não se contradiz os mais velhos em público, pode conter exatamente o que a comunidade mais precisa ouvir, enquanto aqueles que ocupam o centro habitual da comunidade podem nem perceber o silêncio. A liderança compartilhada torna-se mais autêntica à medida que o próprio centro se mostra disposto a mudar.

A parceria também vai além dos membros que fizeram votos. Nas últimas décadas, o envolvimento dos leigos cresceu, passando da ajuda nas cozinhas e nas instalações para leigos atuando como tesoureiros, administradores e colegas no ministério. No entanto, colaboração ainda não é parceria. De acordo com o pensador organizacional Peter Block, uma parceria genuína requer quatro condições: uma troca de propósitos, o direito de dizer não, responsabilidade conjunta e honestidade absoluta. Você consegue imaginar um parceiro leigo dizendo "não" para você? Todos absolutamente honestos e responsáveis pelo resultado, de modo que ninguém desista quando as coisas ficarem difíceis? Uma visão para o futuro cocriada com os leigos, e não simplesmente a sua com a ajuda deles? Isso é qualitativamente diferente da colaboração.

Isso não elimina todas as distinções. O direito canônico exige um período adequado após a profissão perpétua ou definitiva para a nomeação ou eleição como superior (Cânon 623). No entanto, dentro dos requisitos do direito canônico e das constituições de cada instituto, há espaço para formas substanciais de liderança compartilhada. As orientações de implementação do Sínodo mencionam o acesso à liderança para mulheres e homens não ordenados entre as áreas em que as Igrejas locais são convidadas a tomar medidas concretas (*Pathways*, §3.2).

Essa parceria abre a comunidade aos dons de colegas leigos, associados e da família mais ampla atraída por seu carisma, não apenas para ajudar nas tarefas, mas para exercer liderança e moldar o futuro. Os parceiros leigos podem enxergar possibilidades que os membros, desgastados por anos assumindo as

mesmas responsabilidades, têm dificuldade em enxergar. Isso requer formação mútua: os parceiros leigos passam a valorizar o carisma e a história da comunidade, enquanto os membros aprendem a acolher o que esses parceiros trazem. Na minha experiência, tais parcerias podem trazer nova vida até mesmo a comunidades que se encontram nos estágios finais de seu ciclo de vida.

Por exemplo, uma comunidade masculina de 42 membros, com idade média de 85 anos, buscava uma maneira de cuidar de seus idosos. Como muitas comunidades na mesma situação, ela considerava reduzir o tamanho, vender a maior parte de suas propriedades e transferir seus idosos para uma instituição de saúde. Para explorar outras opções, organizamos um dia para construir uma visão compartilhada de futuro e convidamos leigos de toda a cidade para se juntarem aos membros em torno de uma questão central: O que podemos fazer melhor juntos do que separadamente? Vinte e cinco moradores compareceram, e a energia na sala era palpável. Juntos, eles geraram mais de 30 possibilidades para a área da saúde, para as propriedades e para como a missão da comunidade poderia servir à cidade. Hoje, a comunidade conta com um prestador de serviços de saúde e um empreendimento em seu terreno que inclui moradias a preços acessíveis, uma unidade com diferentes níveis de cuidado e alojamentos para estudantes. Nada disso teria acontecido se a comunidade tivesse agido sozinha. As ideias, a imaginação, a energia e os recursos surgiram por meio de sua parceria com leigos. Em vez de reduzir sua missão, a comunidade a "amplificou".

NOVAS DISPOSIÇÕES DO CORAÇÃO

Em minha palestra de 2022 na Assembleia Plenária da UISG em Roma, falei sobre a vulnerabilidade e seu potencial transformador. Um líder capaz de dizer "Não consigo fazer isso sozinho; preciso da sua ajuda" abre espaço para a sabedoria e o cuidado das outras pessoas. Um membro que consegue nomear a dor sem transformá-la em acusação abre caminho para a compreensão. Tal honestidade requer relacionamentos nos quais a vulnerabilidade seja recebida com empatia e tratada com responsabilidade. Isso não é para os fracos de coração. É preciso coragem para arriscar a rejeição, compartilhar nosso verdadeiro eu e abrir mão de um modo de vida ao qual nos apegamos. As comunidades que escolhem essa jornada do Êxodo precisam de líderes que sejam exemplos de sua própria vulnerabilidade e criem espaços acolhedores para a alma, onde os membros possam fazer o mesmo.

> ***"A vulnerabilidade não é uma falha de caráter. É a porta de entrada para a transformação."***

O mito de que a vulnerabilidade é fraqueza, reforçado pelas normas masculinas predominantes, espera que os líderes demonstrem força inabalável e ocultem tudo o que possa revelar incerteza ou dor. No entanto, líderes confiáveis são sensatos, honestos e acessíveis, corajosos o suficiente para arriscar o fracasso em prol de algo mais nobre. Não foi isso que seus fundadores e fundadoras fizeram? Jesus não blindou seu coração; ele entrou plenamente em nossa experiência humana, disposto a se arriscar por amor.

Os esforços para entorpecer nosso medo, nossa vergonha ou nossa dor também diminuem nossa capacidade de sentir alegria, amor e compaixão.

Uma mulher não branca que participava de um retiro que eu estava conduzindo nos contou que usa uma "couraça" ao retornar à sua casa-mãe, predominantemente branca, protegendo seu coração contra julgamentos e preconceitos antecipados. Sua experiência revela o quanto pode permanecer oculto sob a superfície da vida comunitária. Vejo líderes e membros que conseguem planejar, organizar e ensinar com facilidade, mas temem admitir "não sei" ou "preciso da sua ajuda". Alguns deixam a liderança esgotados, feridos ou exaustos. Sua cautela tem uma história: as pessoas aprendem a se proteger quando a abertura lhes trouxe ridículo, racismo, traição ou rejeição.

A vida religiosa, em certa época, reforçava essa cautela. Normas relacionadas ao silêncio, à custódia dos olhos, aos capítulos de faltas e às "amizades particulares" impediam o compartilhamento honesto e a intimidade saudável, e seus efeitos ainda perduram. Aqueles que pedem aos outros que abracem a vulnerabilidade devem estar dispostos a realizar esse trabalho interior eles mesmos.

Construir confiança exige muito mais do que implorar aos membros para que "confiem na liderança!" As comunidades precisam das habilidades necessárias para cultivar a confiança: como construí-la, repará-la quando violada e distinguir entre sigilo, privacidade e confidencialidade. Líderes que agem como pais ansiosos, dizendo aos membros o que fazer ou fazendo por eles o que eles mesmos poderiam fazer, reforçam justamente a dependência que esperam superar.

Nada disso acontece por decreto do Capítulo ou por meio de um workshop de fim de semana para um punhado de pessoas. Isso requer espaços seguros, espaços férteis para crescer onde as pessoas possam tropeçar e falhar, desaprender, reaprender e crescer, além do envolvimento contínuo de toda a comunidade.

NOVAS COMPETÊNCIAS

Novos valores e boas intenções não podem substituir as habilidades que os novos paradigmas exigem. Há mais de 40 anos, minha esposa, Beth, e eu temos treinado congregações religiosas e outras organizações orientadas para a missão no que chamamos de CARE, uma Abordagem Conversacional para a Eficácia Relacional. Ela se baseia no chamado do evangelho para que amemos uns aos outros (João 13:34–35, NIV), na base de valores da mutualidade e em práticas que dão vida a esses princípios. Trata- se de desenvolver as habilidades para parcerias transformadoras: entre líderes e membros, entre membros e entre membros consagrados e seus parceiros leigos na missão.

As habilidades básicas ensinadas no CARE incluem presença, autorrevelação, escuta básica, dar e receber feedback, escuta empática e intuitiva e, o mais difícil de tudo, o confronto. Os participantes aprendem a criar limites claros e permeáveis, a deixar de triangular e a lidar mais diretamente uns com os outros para se reconciliarem e resolverem seus conflitos. O CARE não é um "workshop de comunicação" nem uma breve exposição a habilidades destinada a poucos selecionados. Ele mergulha toda uma congregação no relacionamento mais eficaz, autêntico e recíproco, ensinando os membros a amar uns aos outros na prática, e não apenas no sentimento. O treinamento completo de uma congregação leva de um a três anos, mas o fruto desse compromisso é um paradigma genuinamente transformador para a vida em comunidade.

Nas comunidades que passaram por essa formação, as conversas soam diferentes. As reuniões não são mais dominadas por um punhado de membros propensos a falar; mais membros encontram sua voz e se expressam livremente. Os membros não ficam mais dizendo "você deveria" uns aos outros, fazendo triangulações ou falando ao mesmo tempo e sem se ouvir. Eles encontram seu caminho para superar conflitos não por meio de debates, mas da escuta ativa. Ainda ocorrem deslizes; comentários tendenciosos e julgamentos ainda acontecem. Mas os membros agora são capazes de ajudar uns aos outros a reconhecer esses deslizes e se autocorrigir. Acima de tudo, criaram um espaço propício ao crescimento, onde os membros vivenciam a comunidade como um lugar mais acolhedor para a alma.

Novas mentalidades, disposições do coração e competências estão interligadas; nenhuma delas será suficiente sem as outras duas. No entanto, a mudança interior também precisa de práticas comunitárias nas quais possa se enraizar e ser testada. A primeira delas é aprender a discernir juntos.

DISCERNIR JUNTOS

O discernimento comunitário é mais do que indivíduos discernindo na mesma sala. É possível orar com fervor lado a lado e ainda assim hesitar em permitir que a percepção de outra pessoa remodele a sua própria. A oração pessoal é essencial, mas seus frutos precisam entrar em um processo compartilhado no qual as pessoas escutam, questionam e permitem que sua compreensão se desenvolva. Como afirma o Documento Final do Sínodo, o discernimento "nunca é apenas a exposição do próprio ponto de vista pessoal ou do grupo" (§82).

Encontro isso com frequência ao preparar comunidades para o discernimento de liderança. Muitos relatam que, antes mesmo do início do retiro ou da eleição, os membros já sussurravam: "Não coloquem meu nome na lista" ou "Não vou ao retiro de discernimento", retirando-se antes que alguém pudesse ouvir o que eles poderiam oferecer ou explorar juntos sua relutância. Sua liberdade de recusar deve ser respeitada. Mas quando suas razões permanecem fora do discernimento comunitário, a comunidade perde algo que precisa compreender.

Por isso, peço aos membros que venham ao retiro de discernimento trazendo consigo qualquer verdade que já tenham discernido em oração, mesmo que isso signifique que não sejam chamados à liderança. Sua relutância faz parte do discernimento coletivo: o que tornou a liderança tão onerosa? O que eles temem que lhes seja pedido e o que precisaria mudar? Participar não significa necessariamente se candidatar à eleição. O Documento Final pede exatamente essa amplitude, "envolvendo particularmente aqueles que estão à margem" (§82), e, em um discernimento de liderança, os relutantes costumam estar à margem. Se apenas aqueles dispostos a servir moldarem a conversa, a comunidade permanecerá cega às razões pelas quais o sistema está falho e ao que precisa mudar.

> ***"A relutância deles não é um obstáculo ao discernimento. É parte da verdade que a comunidade precisa ouvir."***

Os pesquisadores conhecem um ponto cego semelhante como "viés de publicação". As revistas científicas publicam prontamente estudos cujas hipóteses se confirmam e raramente aqueles que falham; assim, a literatura perde dados cruciais: por que uma abordagem falhou, quais variáveis inesperadas surgiram, para onde a investigação deve se voltar a seguir. As comunidades que ouvem apenas aqueles que estão dispostos a assumir a liderança cometem o mesmo erro. Aqueles que não desejam mais exercer a liderança da maneira como sempre foi feita detêm uma verdade que vale a pena ser ouvida.

O processo sinodal, com sua conversação no Espírito, e práticas como a escuta e o engajamento contemplativos, buscam todos evocar o que alguns chamam de quarta voz. Otto Scharmer e Eva Pomeroy escrevem sobre um conhecimento da "quarta pessoa" na interseção das outras três: a voz em primeira pessoa da minha própria experiência, a voz em segunda pessoa do que passamos a conhecer juntos no diálogo e a voz em terceira pessoa do que aprendemos por meio da observação e da análise. A quarta voz surge quando essas vozes são integradas e transcendidas. Para uma comunidade de fé, isso oferece uma maneira de compreender como o Espírito pode falar dentro e por meio do corpo reunido. O discernimento desse tipo prepara uma comunidade para a segunda prática: experimentar um novo caminho a seguir.

EXPERIMENTAR UM NOVO CAMINHO A SEGUIR: AD EXPERIMENTUM

> ***"Estejam abertos a descobrir novas maneiras de estarmos juntos."***
>
> Thich Nhat Hanh, mestre budista zen vietnamita

Não podemos chegar a um novo paradigma apenas com o pensamento; precisamos chegar a ele por meio da ação, experimentando novas formas de vivê-lo. Uma abordagem ad experimentum — testar uma nova prática por um período definido e colher os aprendizados dessa experiência — ajuda uma comunidade a ir além dos limites de

arranjos habituais. As orientações de implementação do Sínodo para 2025 identificam explicitamente oportunidades para experimentação local na tomada de decisões, na prestação de contas e nos órgãos participativos (§3.1). O convite é dar um início prático a possibilidades promissoras e avaliar seus frutos.

Uma comunidade pode começar por confiar mais responsabilidades administrativas a colegas qualificados, para que os líderes eleitos possam dedicar atenção contínua aos relacionamentos pastorais e à definição da visão. Ela pode testar uma nova maneira de os membros compartilharem com os leigos a definição e o cumprimento de sua missão. Essas possibilidades precisam de espaço para serem incubadas, exploradas e modificadas antes de se tornarem arranjos definitivos. Cada experiência precisa de um propósito claro, autoridade definida, apoio adequado e um prazo acordado para revisar o que foi aprendido. As pessoas envolvidas precisam ter voz ativa nessa revisão.

Em *Gather the Wisdom, Weave a Dream*, descrevo estruturas que ajudam as comunidades a praticar uma participação mais ampla: Círculos de Sabedoria, compostos por membros e parceiros, focados na missão, na vida comunitária e na administração responsável; uma Equipe Orientadora, formada por líderes e membros, que planeja e conduz o processo; e uma Equipe de Integração, que articula o trabalho entre os círculos e com a liderança eleita. Congregações menores podem adotar arranjos mais simples. Cada um deles é um caminho experimental rumo a novas parcerias entre líderes, membros e colegas leigos.

Mudar os quadros em um organograma pode deixar a cultura antiga intacta. Um novo conselho pode reproduzir a mesma concentração de poder; um círculo de escuta pode se tornar mais um lugar onde as pessoas permanecem em silêncio. A avaliação deve, portanto, ir além da eficiência e abranger a qualidade dos relacionamentos e da participação: quem está falando, de quem é a contribuição que influencia as decisões, como os conflitos são tratados e se está sendo liberada energia para a missão. O aprendizado pode nos levar a revisar a estrutura e a mudar a nós mesmos. A transformação pessoal, comunitária e sistêmica faz parte da mesma jornada.

ANTES DA PRIMEIRA VOTAÇÃO

Quem nos liderará? Uma comunidade que escolhe o caminho da plenitude pode responder com uma equipe menor ou um comissário, e, se essa for a escolha, ela merece ser feita livremente, com honestidade e cuidado. Uma comunidade que escolhe o caminho da transformação descobrirá que a pergunta leva a outra: como vamos liderar juntos?

A resposta pode começar com os membros que disseram: “Não coloquem meu nome na lista”. A relutância deles traz uma sabedoria que a comunidade não consegue em nenhum outro lugar: o que a liderança custou, o que ela exigiu que ninguém deveria ter que dar e o que precisaria mudar para que alguém dissesse sim. Uma comunidade que convida essa verdade para seu discernimento já está praticando a parceria que espera criar. Ela está interpretando os resultados que geralmente não são divulgados.

Uma eleição oferece uma oportunidade de iniciar esse trabalho antes que alguém assuma o cargo. Ao mesmo tempo em que discerne quem deve servir, a comunidade pode discernir como liderar, como membros e líderes podem atuar em parceria para cocriar seu futuro, quais habilidades são necessárias e quais experiências está disposta a empreender. Esse trabalho precisa ocorrer antes, durante e depois da cerimônia de posse, quando é tentador entregar o futuro de volta a uma nova equipe. Líderes e membros precisam de oportunidades contínuas para refletir sobre o que estão aprendendo, lidar com o que ainda é difícil e aprofundar sua parceria.

Nada disso torna o trabalho mais leve no início. A parceria exige mais de todos antes de exigir menos de qualquer um. Mas muda quem carrega o peso e como ele é carregado. A pergunta “Quem nos liderará?” torna-se, então, um convite mais profundo para uma maneira diferente de ser um corpo, aquele que, nas palavras da carta aos Efésios, “cresce e se edifica no amor, à medida que cada parte cumpre sua função”.

PARA REFLEXÃO

1. O que nossa crise de liderança revela sobre o sistema ao qual estamos pedindo que as pessoas se dediquem? Em que áreas a manutenção está consumindo a energia necessária para a missão e a construção de uma visão de futuro?

2. Que mudanças em nossa mentalidade, disposições do coração e competências tornariam a parceria uma realidade? O que estou pessoalmente disposto a aprender ou praticar e de que estou disposto a abrir mão?

3. Quando discernimos, como nossas percepções individuais entram em um diálogo genuíno e se transformam por meio do encontro com os outros? De quem está faltando a voz, incluindo as vozes daqueles que relutam em servir?

4. Que experiência poderíamos empreender juntos, incluindo parceiros leigos quando for o caso? Como compartilharíamos a responsabilidade, avaliaríamos seus frutos e aprenderíamos com a experiência?

Mais reflexões virão nos próximos meses.

FONTES E LEITURAS COMPLEMENTARES

Sínodo dos Bispos. *Por uma Igreja sinodal: comunhão, participação, missão.* Documento Final (26 de outubro de 2024), §§44, 45, 82. A citação na introdução é do §44; a descrição da conversação no Espírito é do §45; as citações sobre o discernimento e sobre aqueles que estão à margem são do §82. Leia a fonte.

Secretariado Geral do Sínodo. *Caminhos para a Fase de Implementação do Sínodo* (Vaticano, 29 de junho de 2025), §§3.1–3.2. Essas seções apoiam a experimentação local, relacionam a conversão cultural com a reforma estrutural e citam o acesso à liderança para mulheres e homens não ordenados entre as áreas para medidas concretas. "Ad experimentum" é usado nesta reflexão como uma descrição de uma abordagem experimental, não como uma citação desses documentos. Leia a fonte.

Efésios 4,16. New International Version (NIV). A citação inicial é um trecho, repetido no final. Leia a fonte.

Marcos 10:42–45. New International Version (NIV). A citação destacada em "Um sistema quebrado e um convite mais profundo" é do versículo 43. Leia a fonte.

João 13:34–35. New International Version (NIV). Referência ao chamado do Evangelho para amarmos uns aos outros na discussão sobre o CARE. Leia a fonte.

João 15:12; Marcos 6:5; Lucas 5:16. New International Version (NIV). Referências no retrato da mutualidade de Jesus em "Um sistema quebrado e um convite mais profundo". Leia a fonte.

Código de Direito Canônico, Cânon 623, sobre a exigência de profissão perpétua ou definitiva para o cargo de superior. Leia a fonte.

Ira Chaleff. *The Courageous Follower*: Standing Up to and For Our Leaders, 3ª ed. (Berrett-Koehler, 2009). Fonte da imagem de líderes e seguidores orbitando em torno de um propósito comum. Leia a fonte.

Peter Block. *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*, 2ª ed. (Berrett-Koehler, 2013; publicado pela primeira vez em 1993). Fonte dos quatro requisitos da parceria. Leia a fonte.

Otto Scharmer e Eva Pomeroy. "Fourth Person: The Knowing of the Field." *Journal of Awareness-Based Systems Change* 4, n.º 1 (2024): 19–48. Leia a fonte.

Thich Nhat Hanh. "Dharma Talk: Sangha", *The Mindfulness Bell*, setembro de 1997, baseada em uma palestra proferida em Plum Village em setembro de 1996. Leia a fonte.

Ted Dunn. "Embracing Our Vulnerability and Its Transformative Potential." Palestra principal, Assembleia Plenária da UISG, Roma, maio de 2022. Leia a fonte.

Ted Dunn. *Graced Crossroads*: Pathways to Deep Change and Transformation (CCS Publications, 2020). Fonte da revisão da literatura sobre o declínio da vida religiosa. Leia a fonte.

Ted Dunn e Beth Lipsmeyer. *Transforming Communities Through CARE: A Conversational Approach to Relational Effectiveness* (Comprehensive Consulting Services, 2023), especialmente os capítulos sobre mutualidade, presença, autorrevelação, feedback, escuta empática, escuta intuitiva e confronto.

Ted Dunn. *Gather the Wisdom, Weave a Dream*: A Visioning Guide for Leaders and Planners of Faith Communities Seeking Deep Change and Transformation (CCS Publications, 2024). Seções sobre parcerias com leigos e estruturas para a visão transformadora, incluindo Círculos de Sabedoria, Equipes Orientadoras e Equipes de Integração. Leia a fonte.

Ted Dunn. "Triangulation and the Misuse of Power: A Dance of Victims, Villains and Rescuers." *Human Development*, primavera de 2006.

Nota de tradução: as citações bíblicas foram traduzidas da versão inglesa NIV citada no texto original.