

A PORTA CHAMADA CONCLUSÃO

E se a conclusão não fosse o fim da história, mas a porta de entrada para a próxima?

Reflexões da encruzilhada

Transformação, Liderança e Vida Religiosa

REFLEXÃO N.º 5 • OUTUBRO DE 2026



“Há um tempo para tudo e uma época para cada atividade debaixo do céu.”

Eclesiastes 3:1 (NVI)

UMA PALAVRA MARCADA PELO SENTIDO DE FIM

“Conclusão” tornou-se, discretamente, uma das palavras mais utilizadas na vida religiosa. As congregações têm comitês de conclusão. Irmãs e irmãos falam de “tarefas de conclusão” da mesma forma que uma geração anterior falava de programas de formação — um conjunto definido de trabalhos com um começo, um meio e um fim. E esse é exatamente o problema com a palavra. Ela soa como algo concluído. Parece uma frase com um ponto final, e, para muitas comunidades, esse ponto final é interpretado como morte.

Não precisa ser assim. Já me reuni com um número suficiente de congregações em momentos decisivos para perceber que a conclusão não é uma coisa única. Seu significado muda dependendo do caminho que a comunidade está realmente trilhando — mesmo quando as tarefas à sua frente parecem idênticas vistas de fora: encerrar um sistema de saúde, transferir a administração de uma escola, esvaziar uma casa-mãe. A palavra permanece a mesma. O que ela causa ao espírito de uma comunidade, porém, não.

TRÊS CAMINHOS E TRÊS SIGNIFICADOS

Penso nisso como três caminhos, três estradas que uma congregação pode seguir quando realmente chega à sua própria encruzilhada da graça. Jeremias descreveu algo assim há vinte e seis séculos: “Fiquem na encruzilhada e olhem; perguntem pelos caminhos antigos, perguntem onde está o bom caminho, e sigam por ele, e vocês encontrarão descanso para suas almas” (Jeremias 6,16, NVI). E então, no mesmo versículo, o povo lhe responde: “Mas vocês disseram: ‘Não andaremos por ela’” (Jeremias 6:16, NVI). Essa recusa — silenciosa, que soa razoável, quase nunca anunciada como tal — é, em si mesma, a primeira das três estradas. Esses não são rótulos que eu coloco em uma congregação a partir de fora. São lentes para interpretar o padrão já visível nas escolhas reais de uma comunidade, e o significado da conclusão muda consideravelmente dependendo de qual caminho está sendo trilhado.

O Caminho da Menor Resistência

Cerca de quatro em cada dez congregações com as quais me deparo estão nesse caminho sem terem realmente decidido segui-lo. Elas estão fazendo o mínimo de mudanças possível diante de desafios que não param de crescer. Ninguém vota a favor da morte. Mas, na ausência de qualquer escolha real, de qualquer liderança ou visão de verdade, o futuro simplesmente lhes acontece, um pouco mais a cada ano, até que se concretize por completo. Nesse caminho, a conclusão significa exatamente o que todos temem que signifique: um luto lento e íntimo e uma profecia que se auto-realiza. Essas são as comunidades sobre as quais já disse, mais de uma vez, que, quando têm mais lembranças do que sonhos, já estão morrendo. Aqui, a conclusão não é uma porta. É um diagnóstico que elas mesmas se deram sem querer.

O Caminho da Frutificação

Um número aproximadamente igual segue um segundo caminho, que alguns chamam de caminho da conclusão e eu prefiro chamar de caminho da frutificação — viver com dignidade (não morrer com dignidade). Essas congregações superaram a negação. Estão cuidando de seus

membros idosos, transferindo seus ministérios, alienando prédios, passando a administração adiante, realizando o trabalho honesto de legado e sucessão. Estão, em suas próprias palavras, planejando para a vida, não para a morte. Isso é real e é bom, e nunca deve ser confundido com rendição no sentido derrotista. Mas também já vi esse tipo de conclusão engolir uma comunidade inteira. As tarefas são tão grandes, tão implacáveis, que resta pouca energia para qualquer outra coisa. A conclusão se torna o horizonte inteiro, em vez de uma passagem rumo a um novo horizonte. É digno. Também pode, sem que ninguém pretenda isso, tornar-se toda a história que resta.

O Caminho da Transformação

Talvez uma em cada dez congregações siga o terceiro caminho, aquele que chamo de caminho da transformação, o antigo caminho menos percorrido justamente porque é o que custa mais. Aqui, a conclusão não está separada da nova vida; é a forma como abrimos espaço para a nova vida. As mesmas tarefas finais aparecem — os prédios ainda são vendidos, os ministérios ainda são transferidos —, mas elas se inserem em uma jornada mais ampla, que conecta o trabalho externo de mudança com o trabalho interno de transformação: recuperar a verdadeira voz de uma comunidade, realizar o árduo trabalho do coração que é a reconciliação, experimentar e aprender juntos, tecer um sonho genuinamente novo, em vez de apenas administrar o fim de um sonho antigo. Nesse caminho, abrir mão e renascer não são dois projetos diferentes que ocorrem paralelamente. São o mesmo movimento, visto de dois ângulos diferentes.

TRANSFORMAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA

Quero ser honesto sobre algo que este terceiro caminho não promete. Uma congregação pode fazer tudo o que acabei de descrever — o trabalho externo e o trabalho interno juntos, uma transformação real em vez de um declínio melhor administrado — e ainda assim chegar à conclusão canônica. Seus membros continuarão diminuindo. Seus ministérios continuarão passando para outras mãos. Seu nome acabará por deixar de aparecer em um diretório. A transformação nunca foi uma garantia de sobrevivência institucional, e nunca teve a intenção de sê-lo. Ela levanta uma questão diferente daquela que a sobrevivência levanta. Ela pergunta se a vida dentro de uma congregação — seu carisma, sua sabedoria, a maneira particular como aprendeu a amar — pode ser libertada de uma forma que não consegue mais sustentá-la.

Um carisma nunca foi, para começar, propriedade privada de uma congregação. É um dom confiado a uma comunidade, para o mundo e não para si mesma, e nenhuma congregação é

dona do Espírito que primeiro lhe deu vida. É por isso que um carisma pode continuar a percorrer o caminho muito depois que a congregação que o portava deixa de aceitar novos membros: por meio de associados, de parceiros leigos, de um ministério que passou para outras mãos e, de alguma forma, manteve a mesma alma, por meio das pessoas que uma comunidade formou sem jamais considerá-las membros. O futuro de um carisma pode acabar sendo consideravelmente maior do que o futuro da congregação que inicialmente lhe deu abrigo. Fidelidade, portanto, nem sempre significa preservação. Às vezes, significa proteger uma forma enquanto essa forma ainda carrega vida. Outras vezes, significa liberar a forma, deliberadamente e com bênção, para que a vida dentro dela possa respirar em uma forma que ninguém ainda controla.

ENTREGA MADURA

Conclusão: três caminhos, uma palavra. Às vezes, até mesmo a mesma lista de tarefas. O que difere não é a papelada. É o que se espera que a conclusão realize — seja um obituário que uma comunidade está escrevendo discretamente para si mesma, seja um limiar que ela está atravessando em direção a algo que ainda não pode ver. Passei a chamar essa diferença de “entrega madura”, para distingui-la do tipo de rendição que, na verdade, é apenas capitulação disfarçada com uma linguagem mais suave. A entrega madura é um desapego voluntário do que foi valorizado, a fim de abrir caminho para o que ainda deseja nascer. Significa deixar morrer o que genuinamente precisa morrer, enquanto, ao mesmo tempo, se empenha para ajudar outra coisa a nascer. Neale Donald Walsch expressou uma versão disso de forma direta: você não pode ansiar por uma nova vida enquanto ambas as mãos ainda estão cheias da antiga. Desejar algo novo não é o mesmo que abrir espaço para isso. Somente abrir espaço realmente funciona.

A entrega madura exige algo específico das pessoas que a vivenciam: vulnerabilidade suficiente para abrir as mãos, admitir o que não sabem, lamentar o que está passando e dar o próximo passo fiel, sem conseguir enxergar o caminho inteiro. Com pouca abertura, nada genuinamente novo consegue entrar. Se houver abertura demais, as pessoas deixam de ser capazes de ouvir qualquer coisa. As comunidades que realizam esse trabalho precisam de algo robusto o suficiente para suportar a incerteza real, sem negá-la nem se deixar inundar por ela — um lugar onde os membros possam permanecer presentes no não saber, em vez de fugir para uma falsa certeza em qualquer direção: a certeza da ruína ou a certeza de uma solução rápida.

Minha própria mãe me ensinou isso sem nunca usar a palavra “conclusão”. Meu pai morreu quando eu tinha trinta e um anos e ela estava prestes a completar setenta. Em menos de um ano, ela fechou a casa de repouso que passara anos administrando, encerrou uma longa jornada de cuidados e, exausta e de luto, subiu em uma bicicleta para uma viagem pela Europa. Ela voltou para casa alguns meses depois e (sem contar a nenhum dos filhos, devo acrescentar!) fugiu para se casar no Havaí com um homem chamado Frank. Frank era um oftalmologista aposentado que havia perdido sua própria esposa para o câncer no ano anterior. Eles passaram vinte anos juntos: cursos na universidade, filmes estrangeiros, partidas de bridge ferozmente competitivas, trabalho voluntário em sua cidade, um segundo casamento inteiro para o qual nenhum dos dois tinha um roteiro e que ambos tiveram de construir por tentativa e erro. Minha mãe não se contentou com uma vida mais limitada após a morte do primeiro marido. Ela encerrou um capítulo e se entregou a um muito maior. O que, visto de fora, parecia o fim de sua antiga vida acabou se revelando, a partir de sua própria entrega madura, a porta de entrada para uma nova vida.

Havia um trabalho concreto de conclusão por trás daquela porta, e nada disso era glamoroso. Ela tinha uma casa cheia de pertences acumulados ao longo de mais de quarenta anos de um único casamento e precisava decidir, peça por peça, o que levaria consigo e o que deixaria para trás: quais móveis, quais pratos, quais fotografias, de quais coisas do meu pai ela poderia finalmente se desfazer e quais precisava guardar. Frank estava fazendo a mesma coisa do lado dele, separando o que restava de um casamento encerrado pela morte de sua esposa, e não por escolha própria. Cada um deles chegou com caixas de bagagem, literal e figurativa, e nenhum dos dois tinha o luxo de recomeçar de mãos vazias. Era um trabalho lento, tedioso e, às vezes, angustiante — essa cadeira fica, aquela caixa vai embora, essa foto vai para a lareira e aquela é guardada — e não tinha nada a ver com um romance. Era logística. Mas é na logística que a conclusão realmente acontece. Ninguém se transforma no abstrato.

Por trás da organização estava o trabalho mais difícil, o trabalho da alma. Ela precisava fazer o luto pelo meu pai — não apenas pela morte dele, mas por toda a vida que havia construído em torno de ser sua esposa: cuidar da casa, organizar seus dias e anos em função das necessidades dele e, mais tarde, de seu declínio. Mudar-se para morar com o Frank na Califórnia significava que ela precisava fazer o luto pela sua casa na costa leste, que deixou de ser um lar assim que meu pai se foi. Ela precisava fazer o luto por uma versão de si mesma, a cuidadora cujo valor vinha do quanto ela se dedicava aos outros, antes de poder se tornar a mulher que fez cursos universitários, venceu os vizinhos no bridge e se apaixonou novamente depois dos setenta.

Ninguém lhe entrega uma lista de verificação para esse tipo de luto. Ele não termina quando os móveis são organizados. Ele acompanha a organização, geralmente mais devagar, e é a parte que realmente decide se o que vem a seguir é uma ressurreição ou apenas um rearranjo.

As congregações que estão passando por um processo de conclusão estão fazendo exatamente essas duas coisas ao mesmo tempo, e vale a pena nomeá-las separadamente, porque elas avançam em ritmos diferentes e uma não pode substituir a outra. Há o trabalho de conclusão: transferir o patrocínio, alienar uma casa-mãe, decidir quais arquivos e artefatos serão mantidos, entregues a um membro, doados ou descartados por completo, negociar quem assumirá um ministério que levou oitenta anos para ser construído. Esse trabalho pode ser programado, delegado a um comitê e receber um prazo.

E, então, há o trabalho da alma por trás disso, que não pode ser programado: o luto por um modo de vida, uma forma de ministério, uma fonte de identidade e pertencimento que deu sentido a toda uma comunidade por gerações e, lentamente, de forma irregular, o amadurecimento em direção àquilo em que a comunidade está se tornando. Uma congregação pode concluir todos os itens da lista de tarefas e, mesmo assim, não ter feito o trabalho da alma. Quando isso acontece, os móveis são separados e o luto fica enterrado por baixo deles, inacabado, da mesma forma que o luto não atendido sempre encontra um lugar para se esconder. As comunidades que florescem nesta época de entrega são aquelas dispostas a fazer as duas coisas ao mesmo tempo — a triagem dos pertences e a triagem mais lenta e profunda da alma — sem que uma substitua a outra.

CONCLUSÃO EM CADA LIMIAR

Cada fase da vida deve chegar ao fim antes que uma nova fase possa surgir: da infância à adolescência, à idade adulta, à terceira idade. Nada disso é exclusivo das comunidades em declínio, aliás. Todo sistema vivo conclui uma etapa para entrar na seguinte. Uma fundadora ou um fundador que não consegue permitir que seu próprio sonho se torne o sonho da comunidade aprisiona toda a comunidade dentro de sua própria fundação, e ela nunca cresce além da infância. Uma congregação que não consegue concluir sua própria fase de estabilidade se calcifica em uma instituição que existe principalmente para se manter. “Há um tempo para tudo e uma época para cada atividade debaixo do céu” (Eclesiastes 3:1, NVI) — e o Mestre que escreveu isso não estava redigindo um elogio fúnebre. Ele estava descrevendo como qualquer coisa viva, de fato, percorre o tempo. A conclusão, entendida dessa forma, não é um eufemismo

inventado para congregações que estão morrendo. É o que todo ser vivo faz, repetidamente, a cada limiar, a caminho do que quer que venha a seguir.

O QUE O LUTO TORNA POSSÍVEL

Nada disso é permissão para ignorar o luto em favor de uma esperança prematura, e quero ser direto quanto a isso. Uma das definições mais úteis que conheço de luto é simplesmente “dor inacabada” — algo para o qual somos convidados a permanecer abertos, em vez de consertar, controlar ou racionalizar até desaparecer, porque tem algo a nos ensinar que nada mais pode. Henri Nouwen costumava descrever o tipo de espaço que esse trabalho requer com a imagem de uma mão em concha em torno de algo frágil — não totalmente aberta, ou o objeto ferido cairá; não totalmente fechada, ou ele será esmagado. Segurado dessa forma, no meio, é onde o crescimento se torna possível. As comunidades que buscam uma verdadeira conclusão precisam exatamente desse tipo de acolhimento para seu luto: nem negado nem dramatizado, mas genuinamente acompanhado. Chorar juntos, em vez de cada membro enfrentar a perda sozinho, não é um desvio do trabalho de conclusão. É uma parte essencial desse trabalho.

A conclusão que ignora isso é apenas um encerramento administrativo. Os documentos são assinados, os bens são transferidos, os arquivos são preservados, todos os requisitos legais são atendidos — e o trabalho mais profundo simplesmente nunca acontece. O luto não é um atraso que se interpõe entre uma congregação e seu próximo capítulo, algo a ser superado o mais rápido possível para que o verdadeiro trabalho de renovação possa começar. Na maioria das vezes, a nova vida já está nascendo no próprio luto, muito antes de alguém conseguir dar um nome ao que está surgindo.

Também quero evitar dar a impressão de que apenas o terceiro caminho, o da transformação, é sagrado, e que os outros dois são falhas de coragem. Uma congregação que discerne honestamente, em conjunto, que sua própria conclusão significa um encerramento — feito com clareza, sem negação, cercada de gratidão em vez de resignação — não falhou em nada. Mesmo uma escolha bem ponderada pelo encerramento pode libertar o espírito de uma comunidade, em vez de aprisioná-lo, e o próprio fim pode ser genuinamente repleto de graça. O que torna um fim trágico não é o fato de ele chegar ao fim. É uma escolha feita a partir de medo, capitulação ou coerção — ou, com a mesma frequência, nenhuma escolha real, apenas uma deriva disfarçada de decisão.

A tragédia nunca foi morrer. A tragédia é morrer sem nunca ter decidido, juntos e honestamente, viver.

Considere o que vem acontecendo nos mosteiros da França. Treze monges trapistas deixaram a Abadia de Bellefontaine em novembro de 2025, quando sua comunidade chegou à conclusão. Em menos de um ano, uma dúzia de monges beneditinos mais jovens chegou da Abadia de Sainte-Madeleine du Barroux, e a vida monástica foi retomada dentro das mesmas paredes que haviam acabado de ficar em silêncio. Algo semelhante aconteceu em Notre-Dame des Neiges: os últimos trapistas partiram em outubro de 2022 e, dois meses depois, oito monjas cistercienses de Boulaur se instalaram ali, trazendo novas vocações consigo. Enquanto isso, não muito longe dali, a própria La Trappe — a abadia original da qual todas as outras casas trapistas tiram seu nome, com novecentos anos de idade — conta agora com cerca de uma dúzia de monges, em um longo processo de discernimento sobre se 2028 será o ano em que concluirão sua vida comunitária naquele lugar. Ninguém planejou nada disso como ilustração para uma reflexão. Mas é difícil não perceber: as mesmas paredes de pedra que testemunharam o fim de uma comunidade testemunharam, em questão de meses, o início de outra. A conclusão não abriu espaço apenas para o luto em Bellefontaine e Notre-Dame des Neiges. Abriu espaço para monges e monjas que ainda nem haviam nascido quando essas abadias foram fundadas.

Milton tem uma frase famosa sobre a mente ser seu próprio lugar, capaz de transformar o inferno em paraíso ou o paraíso em inferno. Vale a pena saber quem diz isso: não é o narrador, nem algum ancião sábio, mas Satanás, no lago em chamas, tentando convencer a si mesmo e a seus companheiros anjos caídos de que o exílio ainda pode parecer soberania se você simplesmente decidir encarar a situação dessa forma. Trata-se menos de uma sabedoria e mais de um aviso — a mente realmente pode se convencer a chamar o cativo de liberdade. Mas há uma verdade enterrada dentro desse autoengano que não lhe pertence, e ela se aplica aqui com o sentido invertido.

O que decide se a conclusão é um túmulo ou uma porta de entrada não é a lista de tarefas diante de uma comunidade. É o espírito com que essas tarefas são realizadas e se a comunidade fez o trabalho mais difícil e demorado de perguntar honestamente o que, dentro dela, ainda está tentando viver.

A PORTA

Toda congregação que atualmente está realizando o trabalho de conclusão encontra-se, quer o diga em voz alta ou não, exatamente nessa encruzilhada. “Fiquem na encruzilhada e olhem; perguntem pelos caminhos antigos, perguntem onde está o bom caminho, e sigam por ele, e vocês encontrarão descanso para suas almas” (Jeremias 6:16, NVI). O descanso prometido ali nunca foi o descanso de não ter mais nada a fazer. É o descanso que vem de finalmente percorrer um caminho até o fim, em vez de ficar paralisado no ponto onde os caminhos se dividem, esperando que a escolha, de alguma forma, se faça por si mesma. Uma comunidade pode chegar ao fim de uma forma de vida sem declarar que tudo o que é significativo tenha acabado. Ela pode planejar a conclusão enquanto continua a planejar a vida, abrir mão do controle sem abrir mão da esperança, entregar uma instituição enquanto libera seu carisma para um mundo mais amplo. A conclusão da sua comunidade terá um significado. A única questão real que resta é: qual?

PARA REFLEXÃO

- *Quando você ou sua comunidade usam a palavra “conclusão”, o que ela realmente significa na prática neste momento — uma porta se abrindo ou uma porta se fechando para sempre?*
- *Qual das três estradas sua comunidade está realmente percorrendo, independentemente de qual ela diga que está trilhando?*
- *O que teria de ser verdade para que o fim da sua comunidade — caso seja o fim o que for discernido — se torne genuinamente cheio de graça, em vez de meramente concluído?*
- *O que, na sua própria vida neste momento, está pedindo para ser concluído, em vez de simplesmente abandonado, para que algo novo possa nascer em você?*

Mais reflexões virão nos próximos meses.

Ted Dunn, Ph.D. — Graced Crossroads — www.gracedcrossroads.com

FONTES E LEITURAS COMPLEMENTARES

Jeremias 6:16; Eclesiastes 3:1. Nova Versão Internacional (NVI).

T.S. Eliot, “Little Gidding”, em *Four Quartets* (1942). [en.wikipedia.org/wiki/Little_Gidding_\(poem\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Little_Gidding_(poem))

John Milton, *Paraíso Perdido*, Livro I (discurso de Satanás, versos 254–255). en.wikipedia.org/wiki/Paradise_Lost

Neale Donald Walsch, *Conversas com Deus*. cwq.org

Francis Weller, *The Wild Edge of Sorrow: Rituals of Renewal and the Sacred Work of Grief* (North Atlantic Books, 2015). penguinrandomhouse.com

Henri Nouwen, sobre a oração como uma mão aberta e em concha. henrinouwen.org

“Tis a Fearful Thing”, de Chaim Stern — frequentemente atribuída erroneamente na internet ao poeta medieval Judah Halevi; na verdade, foi escrita pelo rabino reformista e liturgista do século XX Chaim Stern. jewelsofelul.com

“Após 900 anos, monges da icônica Abadia francesa de La Trappe consideram deixar o mosteiro histórico”, *National Catholic Reporter*, março de 2026. ncronline.org

Ted Dunn, Ph.D., *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2020). amazon.com

Ted Dunn, Ph.D., *Reúna a Sabedoria, Tece um Sonho: Um Guia de Visão para Líderes e Planejadores de Comunidades Religiosas em Busca de Mudança Profunda e Transformação* (CCS Publications, 2024). amazon.com