



**POBRES SERVOS DA DIVINA PROVIDÊNCIA  
- Administração Geral -**

# O método colegial na gestão da Obra



*Para uma Obra de Discipulos-Irmãos-Missionários*

**Gestão Calabriana: Subsídio 03  
Verona, 2016**

---

**Gestão Calabriana**  
**Subsídio - 03**

**Elaboração:**

Administração Geral  
IR. GEDOVAR NAZZARI

**Revisão, Organização e Impressão:**

Setor de Comunicação  
MATTEO CAVEJARI

**Tradução:**

MARIO DE CRISTOFARO

*Verona (IT), setembro 2016*

# POBRES SERVOS DA DIVINA PROVIDÊNCIA

Administração Geral

## THE METHOD OF COLLEGIALLY

*«Somos cristãos, vivamos, portanto, na caridade sincera, amemo-nos uns aos outros. Somos todos filhos do mesmo Pai, que está nos Céus, somos todos irmãos em Cristo, que nos remiu, formamos todos uma única família, a família de Deus. O ódio é morte, o amor é vida, o ódio é tormento, o amor é alegria».*

*(São João Calábria)*

**Gestão Calabriana: Subsídio 03**



# Apresentação

Caríssimos Irmãos, sempre em sintonia com o pensamento expresso pelo XIº Capítulo Geral dos Pobres Servos da Divina Providência, sobre a metodologia de gestão colegial, inspirada no espírito da Obra, apresentamos este opúsculo: ***“O método colegial na gestão da Obra”***.

Com este terceiro subsídio, o Conselho Geral oferece às Delegações e Missões algumas reflexões, diretrizes e princípios essenciais para a implementação de um método colegial na gestão da Obra. Colegialidade como elemento fundamental de uma relação com as pessoas e com Deus, para levar adiante a nossa missão específica.

Devemos ter consciência de que a gestão de uma entidade religiosa, inspirada por um carisma, deve ser profética. E a sua primeira profecia é o envolvimento das pessoas, que, juntas, vão em busca da vontade de Deus, para que o carisma se manifeste também na maneira de conduzir e gerir as atividades, em um mundo cada vez mais complexo.

Pe. João Calábria, pessoa muito simples, criou, a seu tempo, os *“conselhos de família”*, praticando o método

colegial, na busca juntos, em conjunto, da vontade de Deus, e na administração das atividades de cada Casa. Ele mesmo valorizava cada persona e dialogava com todos os que poderiam ajudá-lo a alcançar o objetivo e a missão específica da Obra, nas diferentes atividades.

Além do mais, o método colegial nos ajuda a viver e praticar aquela expressão: *“intuitu operae”*, que Pe. João Calábria costumava repetir, porque aquilo que deve aparecer não são os personalismos, mas a missão e a finalidade da própria Obra.

Hoje, è urgente e importante praticar o método colegial, na gestão das nossas Casas, para cumprir com a missão própria de cada atividade e salvaguardar o espírito da Obra, que todos somos chamados a proteger e testemunhar.

A missão profética do nosso carisma è, antes de mais nada, fé, confiança e abandono na Divina Providência. Não deve faltar, na gestão das nossas atividades, o olhar da fé, que, no fim das contas, é o que sustenta toda a nossa missão, na confiança total na Providência. Ela não faltará, se a gestão tiver sido realizada de maneira colegial, envolvendo todos no processo de discernimento da vontade de Deus.

Lembremo-nos sempre, que a primeira providência são as pessoas que participam da missão e da gestão da Obra, que, juntas, dão testemunho de unidade, de partilha e de comunhão.

A todas as Delegações e Missões pedimos que apliquem estes princípios, na certeza de que, na gestão colegial, irão se manifestar a missão e o testemunho do carisma da Obra.

Com os votos de uma boa missão e um bom trabalho, saudamos-vos a todos fraternamente e vos lembramos na nossa oração.

**Pe. Miguel Tofful**  
**e**  
**Irmãos do Conselho Geral**

# Introdução

*Despertai o mundo, iluminai-o com o vosso  
testemunho profético e contracorrente!  
(Papa Francisco)*

Por “gestão” entendemos a capacidade de guiar as pessoas e coordenar as ações, com a finalidade de realizar a missão de uma organização. Então, gerir uma atividade, uma instituição, um encontro ou uma reunião, é um procedimento racional.

Se depois falarmos de uma organização religiosa, está claro que qualquer modelo de gestão deve levar em consideração os valores da instituição, sua filosofia e seu carisma. Para uma gestão eficaz e moderna, há necessidade de líderes capazes e alinhados com os valores da organização, mas, ao mesmo tempo, é necessário que haja a maior participação possível de parte dos colaboradores.

As palavras fundamentais, que contêm em si os princípios da gestão, segundo o pensamento de Peter Drucker, são as seguintes: formação contínua, educação ao trabalho em equipe, partilha dos valores e das metas, comunicação e responsabilidade, critérios de avaliação e atenção para a satisfação dos usuários, relação com a cultura e a sociedade. À luz destes

princípios, o método de gestão, que parece ser mais eficaz, è, portanto, o método colegial de gestão.<sup>1</sup>

Neste opúsculo, com o título: “III° subsídio de Gestão Calabriana”, a Administração Geral tem o objetivo de tratar, mais profundamente, o tema da colegialidade na gestão das nossas Obras, seguindo a orientação do último Capítulo Geral. Aqui se encontram reflexões teóricas, mas também algumas considerações práticas sobre como conduzir uma reunião do conselho, uma assembleia da organização, ou qualquer encontro, no qual se queira colocar em primeiro plano os valores institucionais e a colegialidade.

Antes de entrar no vivo desta reflexão, gostaria, porém, de sublinhar que gerir a Obra com o método colegial significa, antes de mais nada, valorizar as pessoas, sobretudo compartilhando os valores institucionais com os colaboradores. Neste sentido, a gestão colegial è sinônimo de “gestão com as pessoas”.

Nosso desejo è que o conteúdo deste subsídio, sobre a colegialidade, seja praticado na gestão das Obras Calabrianas e seja considerado um requisito fundamental para uma verdadeira “certificação da

---

<sup>1</sup> Citações sintéticas. “Cosa è L’Amministrazione”, P. DRUCKER, 2002, pp. 203-204.

gestão calabriana”, juntamente com os demais subsídios já publicados. Trata-se de um método importante, até porque estamos convencidos de que a gestão colegial, além de garantir maior eficácia e eficiência, seja, antes de tudo, um caminho seguro para testemunhar que Deus è Pai, e que nós somos todos irmãos e irmãs.

**Ir. Gedovar Nazzari**  
**Administração Geral**

# 1 – O método de Gestão Colegial: reflexões e desafios

*“...Vós não sois mais estrangeiros, nem hóspedes, mas sois concidadãos dos santos e familiares de Deus...”. (Ef 2, 19)*

O XIº Capítulo Geral identificou na gestão da Obra um meio de evangelização. Os capitulares afirmaram que, hoje, o ato de gerir é um instrumento importante para testemunhar o Carisma e a espiritualidade calabriana. Porém, para ser evangelizadora, a gestão deve ser colegial e participada, como está escrito no Documento conclusivo do Capítulo: *“Pôr em prática uma metodologia de gestão colegial e inspirada no espírito da Obra, onde estejam presentes os Conselhos de Administração/Direção, com a participação de religiosos e leigos. Promover uma efetiva solidariedade entre as casas, e uma gestão mais ágil e participativa”*<sup>2</sup> (XIº Capítulo Generale, p. 21).

Gerir com o método colegial significa, em primeiro lugar, colocar no centro do processo as relações entre as pessoas, valorizando o papel da comunidade e das relações interpessoais. Em segundo lugar, significa

---

<sup>2</sup> Documento finale dell’XIº Capítulo Generale, *Testimoni in tutta la terra, discepoli-fratelli-missionari*, p. 21.

acreditar no homem, como sendo um ser social, antropologicamente levado a conviver com os outros. Se depois olharmos para o Carisma, que nos deixou São João Calábria, parece evidente que as relações interpessoais, na nossa Obra, têm um valor todo particular. De fato, elas devem dar testemunho de que Deus è o nosso Pai Providente. Em outras palavras, Deus è nosso Pai\Mãe, e os outros são nossos irmãos e irmãs.

A maneira como uma sociedade e uma organização intendem as relações interpessoais è decisiva e influencia as práticas de gestão.

Por isso, antes de aprofundar os aspectos mais concretos da gestão colegial, pode ser útil fazer uma breve digressão histórica sobre a maneira em que algumas sociedades do passado intenderam as relações interpessoais.

Primeiramente deve ser dito que, a cada momento histórico correspondem estruturas mentais diferentes, que têm influenciado a maneira de entender as relações entre as pessoas. Ainda hoje algumas estruturas mentais do passado influenciam a nossa sociedade, e está claro que precisamos superar estes condicionamentos, se quisermos, de verdade, promover um método colegial de gestão.

**Como primeiro exemplo, queria retornar ao mundo antigo\medieval, no qual a relação interpessoal era sempre vertical e mediada pelo Absoluto,** isto è, por um “Terceiro” sujeito, que evitava o contato direto entre os indivíduos.

A felicidade dos indivíduos, naquele mundo, nascia da relação com o Assoluto\Deus. Não havia necessidade de uma relação entre pessoas, mas somente com o mediador. A este propósito, porém, è bom sublinhar que, “no mundo pré-moderno, o homem reconhecia o Absoluto como transcendente, e se colocava num plano de inferioridade e de submissão diante dEle, e de seus mediadores”. Com esta estrutura mental, característica do mundo antigo, a dimensão do “nós”, isto è, o aspecto comunitário, não tinha muita importância, senão em função da relação com o Absoluto. Per isso a gestão era caracterizada pelo modelo hierárquico.

**Sequer na tradição cultural moderna,** a dimensão social, isto è, o elemento da vida em comum, è geralmente considerado necessário para o homem. A relação interpessoal representa um problema, um mal necessário: “o outro” è alguma coisa a ser evitada, se for possível. Podemos entender este pensamento à luz

do que aconteceu nos dois últimos séculos, marcados por guerras e incivilidade.

No plano das idéias políticas e civis, na cultura moderna, muitos estudiosos partem do pressuposto de que o indivíduo é malvado, medroso, incivil, travesso, e, em sua presença, devemos ficar alerta, porque ele pode nos prejudicar.

Estes pensamentos levaram, na economia moderna e na prática da gestão, para a afirmação de uma visão vertical, hierárquica e individualista. A partir desta perspectiva, o ser humano è visto como um ser associal.

Portanto, no pensamento político e econômico moderno, tem sido reproposta a estrutura relacional inter-humana, típica da pré-modernidade, isto è, mais uma vez vertical, baseada na relação eu\mediador\tu; com uma diferença: **o mediador, de fato, não é mais Deus, e sim o mercado\finanças para o privado, e o Estado para a política.**

Neste sentido, a sociedade moderna, tão pluralista e libertária, precisa, para poder ser “justa”, de indivíduos sem ligames e paixões. A diversidade entre o “eu” e o “tu” foi removida. Ela é enfrentada somente com contratos, que não requerem um diálogo, um encontro

entre seres humanos.<sup>3</sup> Falando de modelo de gestão, a consequência de tudo isto é que o sistema basea-se em relações sem humanidade, ou seja, tecnocráticas. O único objetivo da organização torna-se a maximização dos lucros, enquanto a concepção das relações inter-humanas permanece marcada por uma profunda desconfiança.

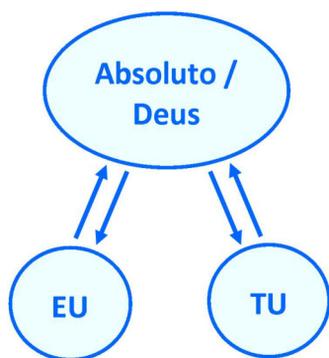
**O método colegial de gestão** percorre um caminho muito diferente daquele da sociedade atual, aliás, poderíamos dizer que a colegialidade vai exatamente contracorrente. Gerir em maneira colegial significa retomar a relação eu\tu segundo uma perspectiva baseada numa relação positiva e confiante, e ela é também muito mais coerente com o carisma e a espiritualidade da Obra.

---

<sup>3</sup> *La Ferita dell'Altro*, L. BRUNI, 2012. pg. 17-38.

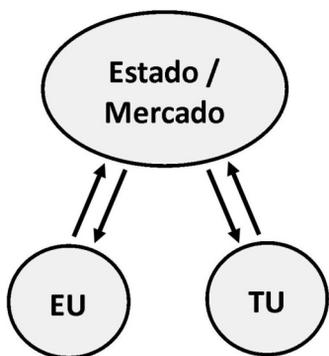
Se quisermos transferir isso para o plano gráfico, podemos representar assim as três maneiras de entender as relações interpessoais dentro da gestão, na Idade Média, na Modernidade e o método colegial de gerir:

## 1º - RELACIONALIDADE NA ANTIGUIDADE/IDADE MÉDIA



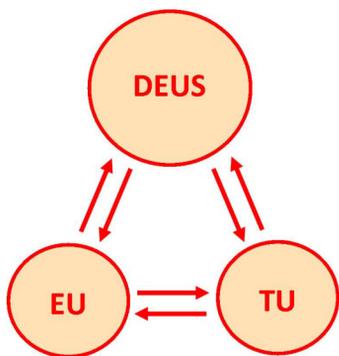
A relação interpessoal é mediada por Deus, assim sendo, a relação “Eu - Tu” não existe. Esse modelo de relação, não obstante Deus seja o mediador nas relações entre os indivíduos, leva a favorecer o tipo de gestão autocrática, onde somente um comanda.

## 2º - RELACIONALIDADE NA ÉPOCA MODERNA



Na época moderna, Deus tem sido substituído pelo mercado, pelos bens materiais e pelas finanças. Neste período o modelo de gestão é altamente autocrático. A governança é o símbolo das finanças, o verdadeiro gestor é o dinheiro. É ele somente quem manda.

### 3º - RELACIONALIDADE NA GESTÃO COLEGIAL



O Método Colegial de gestão é o procedimento que permite considerar a relação  $Eu\backslash Tu\backslash Deus$  como uma coisa só. Gerir colegialmente significa renunciar à relação vertical, autocrática, baseada na mediação, para, ao contrário, estabelecer com as pessoas uma relação circular

$Eu\backslash Tu\backslash Deus$ . Gerir em forma colegial significa tornar protagonistas os colaboradores, os usuários, o território. **A gestão é o resultado do fazer juntos, é “Nós” que fazemos e não “Eu” que faço.**

Muitas vezes, estas três estruturas do pensamento se misturam nos modelos atuais de gestão, não se apresentam numa forma pura.

Todo caso, o método colegial de gestão é o procedimento que permite tomar a relação  $Eu\backslash Tu\backslash Deus$  como uma coisa só. Gerir colegialmente significa renunciar à relação vertical, baseada na mediação, para, ao contrário, estabelecer com os outros, uma relação circular  $Eu\backslash Tu\backslash Deus$ .

No caso específico da Obra Calabriana, esta relação circular diz respeito também à relação Eu\Tu\Carisma. Gerir com um método colegial permite valorizar a comunidade e a fraternidade. A relação Eu/Tu nasce e é vivida em função da missão da Obra. A colegialidade leva a compartilhar a missão, tornando as pessoas protagonistas da gestão.

Também os estudiosos, que hoje se ocupam de administração, reconhecem que as pessoas são os atores mais importantes dentro de uma organização, são eles que podem mudar uma organização.

Partindo da consideração, portanto, de que as pessoas têm um papel fundamental na gestão, Peter Drucker, o pai da ciência da administração moderna, intuiu a importância que assume, na sociedade atual, a dimensão do “serviço”. **Para Drucker, a revolução silenciosa nos negócios tinha trazido para o primeiro plano os bens intangíveis, como a rede de relações, a prioridade intelectual e o conhecimento.** Desta forma o mercado começou a dar maior destaque aos serviços e menos aos produtos. Por isso, em toda a sua vida de consultor e professor, este grande pensador da administração **tem sempre colocado as pessoas em primeiro lugar e tem estimulado os executivos das**

**empresas a fazerem o mesmo.** A esse propósito ele dizia, num de seus escritos, que *“o executivo tem condições de desenvolver o trabalho de equipe e fazer com que a habilidade de cada um seja valorizada e a fraqueza tornada irrelevante”*.

Gerir de forma colegial significa, portanto, favorecer uma organização administrativa que dê a possibilidade às pessoas de participarem de todo o processo de gestão. E, mais uma vez, deve ser sublinhado o quanto esta concepção esteja perfeitamente alinhada com os princípios próprios do nosso Carisma. Podemos até dizer que nunca como hoje, no processo de gestão, as pessoas devem ser tratadas segundo aqueles princípios, que são peculiares da espiritualidade e da filosofia calabriana.

Depois desta reflexão sobre as origens e os fundamentos do método colegial, podemos continuar, agora, com algumas considerações sobre os procedimentos de gestão, que nos permitem pôr em prática a colegialidade, principalmente nos encontros formais. De fato, aprende-se a gerir colegialmente somente transformando a gestão das atividades com procedimentos apropriados, capazes de favorecer o método colegial.

## 2 – A prática da Colegialidade na Gestão da Obra

*A gestão participativa permite realizar um planejamento integrado entre semelhantes, e isso, para as instituições solidárias, é uma coisa essencial, como nunca antes, para elas poderem se adaptar rapidamente, e com flexibilidade, às mudanças, redefinindo os objetivos mais importantes a serem perseguidos.  
(O Desafio da Radicalidade)*

O método da gestão colegial e participativa tem sido retomado, ultimamente, por muitas organizações, sejam elas empresas privadas, sejam elas entidades sem fins lucrativos, ou também religiosas, porque já foi constatado que gerir colegialmente leva a resultados melhores. Uma escolha desse tipo, com certeza, vai na direção de favorecer uma verdadeira corresponsabilidade entre todos os que fazem parte de uma organização.

Neste sentido, a Igreja Italiana, reunida na 5ª Assembleia Eclesial Nacional, em Florença (I), realizada de 9 a 13 de novembro de 2015,<sup>4</sup> reservou

---

<sup>4</sup> “Sognate anche voi questa Chiesa”. Subsídio aos cuidados da secretaria geral da Conferência Episcopal Italiana, após o término da 5ª Assembleia Eclesial Nacional. Florença, 9 – 13 de novembro de 2015.

um inteiro capítulo, do documento conclusivo daquele evento, ao tema da gestão colegial e sinodal. Queremos aqui fazer uma síntese desse capítulo, porque acreditamos que ele possa fornecer alguns elementos úteis em relação ao tema da “Gestão com as Pessoas”, que representa um argumento fundamental para a nossa congregação. Por outro lado, a “Gestão com as Pessoas”, se bem conduzida, deveria proceder exatamente na direção de uma maior colegialidade.

O capítulo, citado acima, inicia falando de como as primeiras comunidades cristãs e os apóstolos enfrentassem os problemas, recorrendo, rigorosamente ao método da colegialidade. *“Para eles, a colegialidade era o método escolhido para discernir a vontade de Deus e interpretar, na forma melhor, as exigências da realidade presente, naquele momento histórico”*. Como exemplo dessa escolha colegial, é citada a passagem que narra a reunião do colégio apostólico para discutir a questão do acolhimento dos pagãos na Igreja (At cap. 15).

Um outro evento da igreja apostólica, trazido como exemplo de uma ação gerida colegialmente, é a decisão tomada pelos apóstolos de instituir os diáconos, aos

quais delegar determinadas tarefas, permitindo assim aos apóstolos de se ocuparem do ministério, que era específico deles. (At 6, 1-6).

Estes dois eventos, acima citados, representam uma referência importante para os gestores, ainda hoje, porque inauguram um estilo colegial, baseado em corresponsabilidade na gestão de uma atividade. No documento da CEI encontramos escrito: *“Este estilo comunitário e fraterno de gerir não è um elemento transitório, mas expressa a essência da comunidade eclesial, e, portanto, deve ser imitada ainda hoje por nós”*.<sup>5</sup>

A Assembleia de Florença faz essa reflexão sobre a colegialidade, levando em conta também outros estudos da Igreja, principalmente do Concílio Vaticano II°. Em particular se afirma que, para o Concílio Vaticano II°, a colegialidade não está *“ligada a uma simples preferência, mas deriva da própria natureza da igreja e da vida cristã”*. De fato, desde o momento em que a Igreja é definida como povo de Deus, a sua essência torna-se comunhão em Cristo, para todos aqueles que têm sido batizados no Seu nome. Por isso, *“a releitura dos documentos do Concílio nos alerta, ainda hoje, sobre*

---

<sup>5</sup> Ibidem, p. 72.

*a necessidade de um agir mais comunitário, mais atento em reconhecer e valorizar os dons que o Espírito distribui para cada um, cientes de que ninguém, sozinho, é possuidor, em maneira adequada, do próprio caminho, mas que essa luz só pode ser percebida juntos, e ela indica um percurso comum”.*

Para o Concílio, a missão evangelizadora é tarefa de todos os membros da Igreja, e não somente de uma parte deles. Seria inadequado pensar a um modelo de evangelização realizado por atores acreditados, e nele, o restante do povo fiel fosse somente receptivo em relação às ações deles.<sup>6</sup> E assim acontece também no campo da gestão: não é possível pensar, hoje, que somente os diretores sejam responsáveis por levar adiante a Missão da Organização.

Por outro lado, o método colegial não pode ser improvisado, nem pode ser dado como já garantido, mas deve ser trabalhado e aprendido. O único modo para se educar à colegialidade, é gerir as obras em forma colegial. Portanto, podemos aprender a gestão colegial somente quando a escola, o hospital, a atividade social, a paróquia e as comunidades religiosas forem geridas de maneira colegial.

---

<sup>6</sup> Ibidem, p. 73.

### 3 – Passos para realizar uma Gestão Colegial das reuniões e assembleias

*Um modelo de gestão que favorece a participação e o envolvimento das pessoas è, espiritualmente, melhor do que aquele que concentra o poder, as decisões e os méritos pelo sucesso, em poucas mãos.  
(Afonso Murad, 2018)*

Quais são os pontos essenciais para se conseguir aprender o método da gestão colegial? Também neste caso vem em nossa ajuda a Assembleia de Florença, que indica três passagens irrenunciáveis para fazer com que, durante os encontros de coordenação, venham a ser tomadas decisões em forma colegial. Os encontros, dos quais aqui estamos falando, são as assembleias de programação, as reuniões dos Conselhos de Direção\Administração, as reuniões das comunidades religiosas, as assembleias gerais com os colaboradores e os demais encontros que realizamos nas nossas atividades.

As três passagens para conduzir um encontro em forma colegial, que favoreça a participação e o envolvimento das pessoas, indicados pela CEI, em Florença, são: *a Preparação, a Escuta e o Planejamento.*

## 1º - A PREPARAÇÃO

Antes de mais nada, *“para trabalhar juntos, em maneira eficaz e não dispersiva, è preciso se preparar”*. Não è possível pensar em coordenar um encontro, ou uma reunião, para compartilhar ideias, fazer projetos, sem antes refletir sobre o tema a ser tratado. È, portanto, fundamental estudar bem a ordem do dia e levar o assunto ao conhecimento prévio dos demais participantes; se assim não for, arrisca-se de cair na improvisação. E eis agora, os três elementos que favorecem a preparação, necessária para se obter um estilo sinodal e di fecunda colegialidade:

***Reflexão pessoal:*** ela tem como consequência uma busca pessoal de informações sobre o tema em questão. Por isso *“pressupõe que cada participante esteja previamente informado sobre os argumentos a serem tratados”*. Para se ter colegialidade, é preciso que os interessados tenham acesso a todas as informações administrativas relevantes para o tema, que se quer tratar. Nas reuniões dos Conselhos de Administração\Direção devem ser compartilhadas também as informações financeiras.

Além disso, os participantes devem estar cientes do método de trabalho e dos objetivos que foram prefixados.

Desse jeito, todos podem se preparar para ajudar a fazer com que a reunião se conclua na melhor maneira possível.

**Oração:** A oração pessoal, antes de uma reunião, é uma ótima premissa para o sucesso da própria reunião, sobretudo porque predispõe as pessoas para uma escuta mais atenta e humilde. Rezar antes de um encontro, significa viver esse encontro de forma mais plena e profunda, limitando os julgamentos e evitando inúteis críticas.

**Humildade:** Uma atitude humilde faz com que uma pessoa não tenha a presunção de conhecer já tudo sobre determinado assunto. É preciso paciência, a mesma de quem pára para pensar, com atenção, no que vai dizer, e quais poderiam ser as melhores propostas sobre determinada questão.

## **2° - A ESCUTA**

A segunda passagem fundamental para favorecer uma relação colegial é saber escutar. *“A virtude da escuta é indispensável para construir juntos. A escuta do outro manifesta a convicção de que Deus possa falar também através dele, e, aliás, que certamente ele è possuidor de algum fragmento de verdade, vindo a ele de parte do espírito”.*

O problema é que, muitas vezes, nós não sabemos escutar. A qualidade da escuta é de uma importância fundamental para se chegar a uma gestão compartilhada e colegial. O Documento conclusivo da Assembleia de Florença nos propõe os seguintes elementos para uma boa escuta:

**Regras:** Uma equipe, para funcionar, precisa de regras compartilhadas e certas. O moderador deve fazer com que todos respeitem essas regras. Por exemplo, é fundamental o fato que todos respeitem o horário do início e também do fim. Este é um primeiro sinal de respeito para com os demais participantes.

Em segundo lugar, o debate também deve ter regras. Não pode acontecer que uns poucos tomem conta da cena, ocupando, com suas intervenções, todo o tempo da reunião, em prejuízo dos demais.

Quem dirige os trabalhos em grupo, deve regular os tempos. Se necessário, o coordenador deve estimular o debate e orientá-lo para superar os aspectos problemáticos de um tema, concentrando, ao contrário, os esforços de todos na busca de soluções concretas.

**Atenção:** quem tem a palavra, durante uma reunião, percebe a ausência de concentração de parte dos participantes, ou, pelo contrário, sua participação ativa.

Em tema de atenção, pode ser útil realizar o trabalho em pequenos grupos, o que favorece a atenção, e estimula a comunicação entre os participantes. Para favorecer a concentração, será útil escolher, adequadamente, o horário do encontro. O coordenador pode chamar a atenção do público, pedindo para não conversar e não comentar com os vizinhos tudo quanto está acontecendo naquela hora; assim como é importante deixar de lado os celulares, em sinal de respeito e atenção para com quem está falando. A escuta do outro pressupõe calma e requer treinamento e paciência.

**Atualização:** a escuta não diz respeito somente ao fato de prestar atenção a quem está falando. É importante pôr-se em atitude de escuta também em relação ao caminho que a organização está traçando, e em relação aos temas que interessam aos gestores. A escuta nos ajuda a compreender melhor o âmbito social no qual estamos inseridos, e o horizonte cultural que nos cerca. Enfim, escutar significa também interpretar a realidade e conhecer o contexto, a ponto de fazer um bom discernimento, e entender se as nossas ações correspondem às necessidades reais das pessoas.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ibidem, p. 76 – 78.

### 3º - A PROGRAMAÇÃO

Um exame sério, não pode limitar-se a uma análise dos problemas, que pode decair para a banalidade ou a retórica, mas deve levar à formulação de conclusões operativas.

Eis algumas sugestões emersas na Assembleia de Florença, que podem favorecer uma tradução concreta das intuições e das propostas:

**Concretização:** o debate não pode limitar-se ao estudo das causas e das problemáticas. É necessário propor e predispor caminhos a serem percorridos, e isto exige concretização das propostas e clareza nas finalidades a serem alcançadas. *“Tendo bem claros os objetivos, deve-se chegar à definição de propostas concretas e realizáveis, sustentáveis do ponto de vista econômico e gerencial; isso requer também uma definição de competências e a identificação, entre os presentes, ou, então, entre outras pessoas que também poderiam ser envolvidas, de quem possa assumir um determinado projeto e seja por ele responsável”*. A discussão colegial deve levar a identificar os objetivos a serem alcançados.

**Compartilha:** a programação feita no conselho deve ser compartilhada entre todos os membros da organização, de maneira que todos possam se adequar às decisões tomadas. Isto pode ser feito convocando uma reunião com todos os colaboradores, ou através de outros meios, sabendo, porém, que o diálogo é o método melhor para formar e corresponsabilizar as persone.

**Avaliação:** todas as reuniões, realizadas para discutir temas e planejar, devem ser avaliadas para verificar se os objetivos foram alcançados. É útil também marcar encontros intermédios, para averiguar se os propósitos e as decisões, tomadas em reuniões anteriores, estejam de fato sendo realizadas.<sup>8</sup>

Somente respeitando estas três passagens, ou seja: preparação, escuta e programação, a gestão colegial com as pessoas pode se tornar um método para realizar reuniões produtivas, sem inúteis perdas de tempo, renovando o sentimento de pertencimento e de responsabilidade por parte de todos, dentro da organização.

---

<sup>8</sup> Ibidem. P. 78.

## Conclusão

O método colegial de gestão permite, nos processos gerenciais, dar importância ao “como fazer” e não somente a “o que fazer”. Estamos acostumados a realizar atividades, mas estamos um pouco menos acostumados a refletir sobre como fazer uma atividade, para que ela seja um testemunho dos valores, nos quais acreditamos. Quando a gestão consegue dar às pessoas a necessária importância e olhar para elas como sendo o mais importante recurso disponível para uma instituição, então ela estará pensando em “como fazer” e não somente em “o que fazer”.

Gerir uma organização, tendo confiança nas pessoas, permite viver o presente com paixão. Significa tornar-se “expertos em comunhão”, testemunhas e artífices daquele “projeto de comunhão” que está no topo, no ápice da história do homem, segundo os planos de Dio.

Sejais, portanto, pessoas de comunhão, estejais presentes, com coragem, lá onde existem diferenças e tensões. Vivei a mística do encontro: *“A capacidade de buscar juntos, de saber escutar as outras pessoas. A capacidade de buscar juntos o caminho, o método”*, deixando-vos iluminar pela mesma relação de amor, que

existe entre as três Divinas Pessoas, modelo de toda relação interpessoal.<sup>9</sup> A colegialidade na gestão não é somente um método para se conseguir, com maior eficácia, os resultados que desejamos para a nossa instituição, embora este também seja um aspecto importante, mas é o único método para testemunhar o fato que toda pessoa é filho/filha de Deus; e é o único método que faz crescer o sentimento de pertencimento e a identificação dos colaboradores com a Organização. É o método que faz crescer o “*intuitu operae*”, tão fortemente desejado por São João Calábria.

A gestão colegial nos leva a viver a comunhão na prática dos procedimentos, que estão à base das atividades, que nós somos chamados a conduzir, como gestores e líderes. Seguindo o caminho traçado neste subsídio, estamos convencidos, e este è também o nosso auspício, de que esta forma de gestão possa ser implementada também na Obra Calabriana. Desta forma, não somente as atividades serão beneficiadas, mas elas estarão, também, cada vez mais alinhadas com o carisma e a espiritualidade do nosso fundador.

---

<sup>9</sup> Sagrada Congregação para os Religiosos e os Institutos Seculares, Religiosos e Promoção Humana, 12 de agosto de 1980, p. 24. Cit. Carta apostólica para todos os consagrados, por ocasião do Ano da vida Consagrada, 2014, p. 14 – 15.

# ÍNDICE

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>1 – O método de Gestão Colegial: reflexões e desafios</b>	<b>9</b>
<b>2 – A prática da Colegialidade na Gestão da Obra</b>	<b>18</b>
<b>3 – Passos para realizar uma Gestão Colegial das reuniões e assembleias</b>	<b>22</b>
2.1 A Preparação	23
2.2 A Escuta	24
2.3 A Programação	27
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>29</b>

Composição e impressão digital do  
Setor de Comunicação da Opera Don Calabria  
San Zeno in Monte – Verona  
Tel.: (+39) 045.8052955  
e-mail: [comunicazione@doncalabria.it](mailto:comunicazione@doncalabria.it)



