



para uma

animação gerativa

*Uma leitura a partir da experiência de liderança de
Maria Domingas Mazzarello e das primeiras FMA*

Eliane A. Petri, FMA

editora
edebê

Sumário

Siglas e abreviações	3
Introdução	4
1. Qual modelo e estilo de liderança?	6
2. O serviço de animação e de governo nas Constituições do Instituto das FMA	9
3. A liderança de Madre Mazzarello e a primeira comunidade de Mornese	11
3.1 Animação espiritual e carismática.....	11
3.2 Caminhar e fazer caminhar promovendo as pessoas	13
3.3 Testemunho de vida	15
3.4 Capacidade de arriscar, de errar, de gerir conflitos e fragilidades.....	17
3.5 Em formação contínua e permanente.....	20
3.6 Capacidade de combinar gentileza e firmeza.....	22
3.7. Animação na ótica da sinodalidade para a missão	25
4. Madre Mazzarello: promotora de outras lideranças educativas .	29
4.1 Liderança generativa, educacional e autoral	29
4.2 A liderança das FMA vista pelas ex-alunas	34
4.3 Sem querer concluir	37

Siglas e abreviações

CG	Capitolo generale
Cronistoria	CAPETTI Giselda (a cura di), <i>Cronistoria [dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice]</i> , 5 voll., Roma, Istituto FMA 1974-1978.
FMA	Figlie di Maria Ausiliatrice
L	Lettera/e di Maria Domenica Mazzarello, secondo l'edizione: POSADA María Esther - COSTA Anna - CAVAGLIÀ Piera (a cura di), <i>La sapienza della vita. Lettere di Maria Domenica Mazzarello</i> , Roma, Istituto FMA 2004.
MACCONO, S. Maria D. Mazzarello	MACCONO Ferdinando, <i>Santa Maria Domenica Mazzarello. Confondatrice e prima Superiora Generale delle Figlie di Maria Ausiliatrice</i> , 2 voll., Torino, Istituto FMA 1960.
MB	<i>Memorie biografiche di don/Venerabile/Beato/San Giovanni Bosco di</i> LEMOYNE Giovanni Battista - AMADEI Angelo - CERIA Eugenio, 19 voll., Torino, Scuola Tipografica Salesiana 1898-1939.
Orme di vita	Cavaglià Piera - COSTA Anna (a cura di), <i>Orme di vita tracce di futuro. Fonti e testimonianze sulla prima comunità delle Figlie di Maria Ausiliatrice (1870-1881)</i> , Roma, LAS 1996.
Summarium	SACRARITUUM CONGREGATIONE. <i>Aquen, Beatificationis et canonizationis servae Dei Mariae Dominicae Mazzarello prima antistitae Instituti Filiarum Mariae Auxiliatricis. Summarium super dubio</i> , Romae, Guerra et Belli 1934.

Introdução

A exigência de nos formarmos num estilo de liderança na animação e governo, com vista à coordenação para a comunhão, faz-se sentir a vários níveis. Cada vez mais fala-se de autoridade e *liderança* na vida consagrada e nas diversas associações eclesiais, sabendo que é muito forte o apelo a redescobrir o sentido deste serviço no contexto do testemunho da consagração a Deus e aos irmãos e irmãs.

No documento *Para vinho novo odres novos* afirma-se que mesmo o serviço da autoridade não permanece alheio à crise em curso da vida consagrada.¹ Afirma-se, de fato, que «na visão mais ampla da vida consagrada desenvolvida desde o Concílio, passamos da centralidade do papel da autoridade para a centralidade da dinâmica da fraternidade. Por esta razão, a autoridade só pode estar ao serviço da comunhão. Um verdadeiro ministério para acompanhar os irmãos e irmãs rumo à fidelidade consciente e responsável. [...] Portanto, deve ser encorajado um serviço de autoridade que chame à colaboração e para uma visão comum no estilo da fraternidade».²

O CG XXIII do Instituto das FMA (2014) destacou a exigência de «formarmos a uma *liderança adequada aos tempos*, em vista de um estilo de animação e governo que tenha autoridade moral e coerência entre palavras e gestos; que facilite o envolvimento, a obediência de todas ao projeto de Deus e a corresponsabilidade na missão».³ No subsequente CG XXIV (2021) as FMA reafirmaram a necessidade de «viver o serviço da autoridade, como *liderança generativa*, num estilo circular, participativo, compartilhado na animação, governança e gestão das obras educativas».⁴

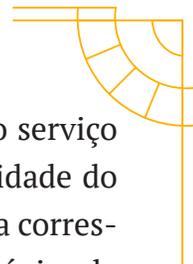
¹ Cf CONGREGAZIONE PER GLI ISTITUTI DI VITA CONSACRATA E LE SOCIETÀ DI VITA APOSTOLICA (CIVCSVA), *Per vino nuovo otri nuovi. Dal Concilio Vaticano II la vita consacrata e le sfide ancora aperte. Orientamenti*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana 2017, n. 19.

² *Ivi* n° 41.

³ ISTITUTO FIGLIE DI MARIA AUSILIATRICE, *Atti del Capitolo generale XXIII. Allargate lo sguardo. Con i giovani missionarie di speranza e di gioia. Roma, 22 settembre-15 novembre 2015*, Roma, Istituto FMA, 2014, n° 31.

⁴ ISTITUTO FIGLIE DI MARIA AUSILIATRICE, *Atti del Capitolo generale XXIV. Con Maria essere "presenza" che genera vita. Roma, 12 settembre-24 ottobre 2021*, Roma Istituto FMA 2021, n° 35.2.





Por isso, torna-se cada vez mais premente a necessidade de liderança na lógica do serviço do amor, na consciência de que «a única autoridade reconhecida por Jesus é a autoridade do serviço, da reciprocidade, do reconhecimento, da estima e da inclusão da alteridade, da responsabilidade e do único poder que é o poder da cruz».⁵ Disto fica claro que a raiz teológica da liderança de uma comunidade é a figura de “Jesus servo”: «Se, portanto, eu, o Senhor e o Mestre, lavei os vossos pés, também vós deveis lavar os pés uns dos outros» (Jo 13,14).

Queremos levar adiante esta reflexão, deixando-nos desafiar pela tradição espiritual do Instituto das FMA, nas pegadas dos Fundadores, especialmente de Madre Mazzarello e da primeira comunidade de Mornese. Deve ser imediatamente sublinhada a diversidade do contexto sócio-temporal em que situamos a comparação: nas origens do Instituto não só o termo *liderança* não era utilizado, mas a autoridade, em si, como conceito e como prática, era influenciada por uma concepção histórica que a sacralizava, considerando-a como proveniente de Deus, portanto quem a exercia era o superior e quem a sofria era o súdito,⁶ ao qual eram exigidas dependência e submissão. Hoje mudaram os parâmetros tanto culturais como linguísticos, com a consequente valorização de cada pessoa, de suas relações interpessoais, do uso de palavras que expressam a diversidade dos conceitos e da sensibilidade. Do estudo das fontes do Instituto, porém, é evidente e surpreendente como, para além e dentro do tempo e da história, as nossas raízes carismáticas preservaram uma herança de valores, que iluminaram e apoiaram o caminho da santidade e do exercício da autoridade, desde suas origens até hoje.

⁵ FARINA Maria Chiara, *Quando l'autorità porta a valore la vita dei Fratelli*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 17.

⁶ Cf BOSCO Giovanni, *Atteggiamenti e virtù della Figlia di Maria Ausiliatrice*, Torino, 24 maggio 1886, in ISTITUTO STORICO SALESIANO, *Fonti salesiane. 1. Don Bosco e la sua opera*, a cura di A. Giraudo, J. M. Prellezo e F. Motto, Roma, LAS 2014, 841-842.



1 Qual modelo e estilo de liderança?

Antes de aprofundar o tema da *liderança* no estilo salesiano, é importante tentar compreender o significado atribuído a este termo. José Crea, num estudo sobre *liderança*, destaca que existem muitas perspectivas e definições a este respeito, nem sempre segundo um modelo integral.⁷ Às vezes destaca-se uma *liderança* unidirecional, centrada nas qualidades da pessoa do *líder*, outras vezes é utilizada para destacar apenas a relação com os elementos externos do grupo ou situação.

«Diante da atual complexidade da vida fraterna em comunidade e da renovação da vida consagrada em geral, o serviço da autoridade exige também uma mudança profunda que se inspire numa nova consciência de si e dos outros. A abordagem integral da liderança permite-nos ter em consideração aspectos funcionais que afetam os comportamentos do superior, nomeadamente em relação às características da pessoa que exerce a autoridade, ao grupo em que se insere e dos recursos do contexto, integrando-o com algumas categorias comportamentais que definem o nível de contato entre líder e comunidade».⁸

É importante ter em mente que o *líder* vive as experiências relacionais dentro da comunidade, e isso exige um equilíbrio justo entre os objetivos da comunidade e o clima fraterno a ser alcançado:

«O superior é chamado a facilitar a realização dos objetivos compartilhados ora através do diálogo e da escuta mútua, ora assumindo a responsabilidade pelas suas próprias escolhas. Neste sentido a sua presença tem um carácter educativo, quer porque ajuda os membros a redescobrirem continuamente as motivações profundas da sua consagração, quer porque apoia o grupo, com a sua orientação autorizada e amorosa, a caminhar juntos para a realização do projeto comum».⁹

Para se tornar um *líder* segundo o modelo cristológico de “tornar-se servo dos outros” e ser reconhecido como uma pessoa que possui competências adequadas, normativas e regulatórias e, portanto, ser aceito e seguido em seu papel, precisa que o líder seja, e se torne cada vez mais,

⁷ Cf CREA Giuseppe, *Aspetti psicologici della leadership autorevole e amorevole*, in POLI Gian Franco – CREA Giuseppe – COMODO Vincenzo (a cura di), *Stili di leadership e vita consacrata*, Roma, Rogate 2003, 49-77.

⁸ *Ivi* 69.

⁹ *Ivi* 69.



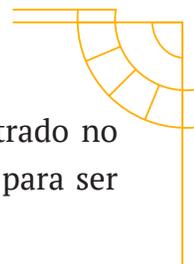
um guia autorizado - através de intervenções orientadoras e reguladoras que sejam compreendidas e partilhadas pelos outros - e, ao mesmo tempo, estabeleça um clima relacional-afetivo positivo através uma orientação amigável e relações autênticas que gerem confiança, transparência e autenticidade.

Alguns autores identificam, nomeadamente, **três estilos de liderança** no exercício da autoridade:

- *Liderança autoritária (gestão verticalista e centralizada)*: orienta de modo claro as dinâmicas internas do grupo e permite a eficiência e produtividade do grupo, mas corre o risco de limitar severamente a participação dos membros da comunidade no processo de gestão e de decisão.
- *Liderança democrática*: oferece direcionalidade, mas dá oportunidade aos membros de participarem de forma responsável dentro do grupo, aguardando e respeitando os tempos de todos; desta forma todos os membros se sentem corresponsáveis pelas escolhas do superior.
- *Liderança do laissez-faire*: o líder renuncia ao controle sobre as pessoas que lhe foram confiadas e deixa amplo espaço para que elas se autodeterminem dentro do grupo. Isto pode resultar numa excessiva liberdade de decisão do grupo, o que pode levar as pessoas a situações de confusão e desorientação.

É claro que cada um dos estilos unidirecionais é, em si, parcial. Algumas pesquisas identificaram duas dimensões que parecem resumir as tendências comportamentais subjacentes do líder: *comportamento direcionado à tarefa* (promoção da estrutura, objetivos de eficiência e eficácia); *comportamento direcionado ao ambiente afetivo do grupo* (valorização interpessoal, bom clima de trabalho dentro do grupo). Segundo José Crea,

«o modelo que parece garantir maior produtividade e colaboração no grupo é aquele que tem em conta tanto as estratégias que orientam o grupo na concretização dos objectivos, como a participação e o contato interpessoal que se consegue através da estima e respeito mútuo [...]. É preciso que o superior seja capaz de sintetizar as diferentes dimensões elencadas entre a execução da tarefa e a vida emocional, entre a valorização das pessoas e a promoção da estrutura, com uma perspectiva cada vez mais abrangente dos múltiplos fatores que influenciam tanto quem exerce a autoridade bem como o grupo e o ambiente que interage com ele».¹⁰



O documento *Vida fraterna em comunidade* propõe um modelo de liderança centrado no serviço evangélico, que tem como modelo Jesus Cristo, que «veio para servir e não para ser servido» (Mt 10,45).

«A renovação dos últimos anos contribuiu para redesenhar a autoridade, com a intenção de ligá-la mais estreitamente às suas raízes evangélicas e, portanto, ao serviço do progresso espiritual do indivíduo e da construção da vida fraterna na comunidade. Cada comunidade tem então a sua própria missão a cumprir. O serviço da autoridade dirige-se, portanto, a uma comunidade que deve cumprir uma missão particular, recebida e qualificada pelo Instituto e pelo seu carisma. Dado que existem missões diferentes, haverá diferentes tipos de comunidades e, portanto, diferentes tipos de exercício da autoridade. É também por esta razão que a vida religiosa tem em si diferentes formas de conceber e exercer a autoridade, definidas pelo direito próprio. Sempre a autoridade é evangelicamente um serviço».¹¹

O mesmo documento explicita alguns aspectos que qualificam a autoridade: uma autoridade espiritual, portadora de unidade, que sabe tomar a decisão final e garante a sua execução, para a construção da comunidade e o fortalecimento da missão.

¹¹ CIVCSVA, *La vita fraterna in comunità*, 2 febbraio 1994, n° 49, in https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccsclife/documents/rc_con_ccsclife_doc_02021994_fraternal-life-in-community_it.html (25.04.2023).



2

O serviço de animação e de governo nas Constituições do Instituto das FMA¹²

O carisma salesiano determina um modo específico de viver e de exercer a autoridade. A FMA, à qual é confiada uma missão de animação e de governo, é chamada a servir e a dar a vida, em Jesus, como Maria, para promover tanto o crescimento das pessoas em comunhão como a fecundidade da missão.

A animação no Instituto das Filhas de Maria Auxiliadora é vivida como implementação concreta do “sistema preventivo”, favorecendo o crescimento de todos. Com efeito, ela “é vivida na caridade pastoral, na fidelidade ao espírito salesiano e tem por finalidade promover a nossa comunhão no crescimento vocacional” (art. 108). «O princípio animador do serviço da autoridade é a caridade vivida num espírito de família que suscita confiança mútua e sentido de pertença» (art. 113), assim como Dom Bosco intuíra e quisera: «Não vá como Superior, mas como amigo, irmão e pai. O seu comando seja a caridade».¹³

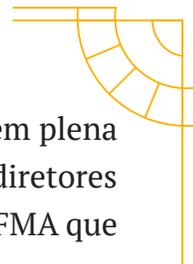
O modelo inspirador do serviço de autoridade das FMA é Maria, que Madre Mazzarello sempre considerou “verdadeira superiora do Instituto” (cf. art. 114). De fato, em Madre Mazzarello encontramos encarnado este modelo mariano de liderança, que se expressa na pobreza interior, na docilidade ao Espírito, na atitude de serviço, no amor forte e suave aliado à bondade, à simplicidade, ao testemunho de vida, ao fazer-se toda para todos (cf. art. 114). É uma autoridade que não se impõe pela força extrínseca, mas se oferece com testemunho humilde e doação total de si, «para servir em cada uma o desígnio do Pai» (art. 52).

O horizonte proposto pelas *Constituições* é o de uma autoridade aliada à responsabilidade e à obediência. Um serviço de autoridade como concentração de poder e busca de observância formal não é salesiano e não convence ninguém. Nem mesmo convence o horizontalismo igualitário e é tão perverso quanto desconhecedor do perfume da verdadeira liberdade, que sempre e só surge na obediência e na responsabilidade.¹⁴

¹² Cf *Costituzioni e regolamenti dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice*, Roma, Istituto FMA 2015 (ristampa).
Per facilitare la lettura citeremo i singoli articoli all'interno del testo.

¹³ MB XIII 723.

¹⁴ Cf CIVCSVA, *Per vino nuovo otri nuovi*, 19-28.



A visão de animação e de governo presente nas atuais *Constituições* das FMA está em plena consonância com o que recomenda o Fundador quando fala do sistema preventivo aos diretores das casas, aos prefeitos e aos educadores dos jovens, ou seja, a qualquer Salesiano ou FMA que exerça, por vocação e em diversos níveis, uma liderança específica:

«O Sistema que devemos utilizar é o chamado preventivo, que consiste em organizar a mente dos nossos alunos de tal forma que, sem qualquer violência externa, se dobrem para fazer a nossa vontade [...]. Quantas vezes, meus queridos filhos, na minha longa carreira tive que me convencer desta grande verdade! É certamente mais fácil irritar-se do que ser paciente: ameaçar uma criança do que persuadi-la; diria também que é mais conveniente para a nossa paciência e para o nosso orgulho punir aqueles que nos resistem do que corrigi-los suportando-os com firmeza e bondade. [...] Nada, diz São Gregório, pode forçar um coração que é como uma cidadela inexpugnável, e que deve ser conquistado com carinho e doçura. Sejam firmes em querer o bem e em prevenir o mal. Mas sempre dóceis e prudentes; então sejam perseverantes e amáveis, e verão que Deus os tornará senhores de um coração menos dócil».¹⁵

Falando diretamente às FMA em 1886, preparando o Instituto para a eleição da nova Superiora, depois do primeiro sexênio de Madre Caterina Daghero, Dom Bosco traçava o perfil da FMA, à qual vem confiado um serviço de animação e de governo. Segundo o Fundador, o Instituto necessita de superiores que

«tenham bom critério para testar e discernir as vocações das jovens antes de admiti-las à vestição e à profissão. É muito importante ter Superiores que elas, por primeiras, possuam e pratiquem a fundo aquelas virtudes que devem inculcar nas suas súditas. É muito importante que as Superiores amem todas as Irmãs sem distinção como suas irmãs, como filhas de Maria, como esposas de Jesus Cristo; mas que à caridade paciente e benigna combinem uma certa firmeza de espírito que, no devido tempo, sem violência e sem respeito humano, impeça abusos e transgressões às *Constituições*; firmeza de espírito, porém, prudente e discreta que, enquanto mantém florescentes a piedade e a observância regular, não ponha em perigo a saúde das irmãs».¹⁶

Devem ser destacadas, nesta fonte, a idoneidade para cumprir a missão de animação e governo no Instituto e as atitudes que devem caracterizar as pessoas chamadas a isso: capacidade de discernimento, testemunho de vida (bom exemplo), animação imparcial, forte, amor firme, prudente e discreto, capacidade de cultivar e viver a “pedagogia do um por um”, sem perder a atenção ao conjunto todo.

¹⁵ BOSCO Giovanni, *Circolare sui castighi da infliggersi nelle case salesiane*, in *Epistolario di San Giovanni Bosco*. Vol. 4, a cura di Eugenio Ceria, Torino, SEI 1959, 201-202.

¹⁶ BOSCO, *Atteggiamenti e virtù della Figlia di Maria Ausiliatrice*, 841-842.



5

A liderança de Madre Mazzarello e a primeira comunidade de Mornese

Maria Domingas Mazzarello, mulher simples, humilde e quase analfabeta, possuía a arte de animar e governar. Os testemunhos de quem a conheceu são eloquentes. Encontramos um resumo disso nas palavras de Pio XI, quando a declarou venerável:

«Esta pequena, simples e pobre camponesa, que havia apenas uma formação rudimentar, logo demonstrou o que se chama de talento, um dos maiores talentos: o talento de governo. Coisa muito grande essa: e ela mostra que a possui e a possui a tal ponto que um homem como São João Bosco, tão profundo conhecedor dos homens e tão inteligente e perito no governo de homens e de coisas, imediatamente avista esse talento raro e precioso, e valeu-se desse talento. Quem sabe quantos terão dito: o que vem à mente de Dom Bosco? Mas a escolha também não podia ter sido melhor; e essa escolha foi fruto da descoberta desse talento; e a oportunidade e a eficácia da escolha foram demonstradas não só pela fundação estável e segura da nova família de Maria Auxiliadora, mas também pelo rápido e maravilhoso crescimento e difusão do florescente Instituto».¹⁷

Agora exploramos e destacamos algumas características e dimensões da *liderança* de Maria Domingas Mazzarello e da primeira comunidade de Mornese.

3.1 Animação espiritual e carismática

A *líder*, antes de tudo, é uma pessoa espiritual, com uma rica vida interior, «convicta da primazia do espiritual tanto na vida pessoal como na construção da vida fraterna, consciente de que quanto mais o amor de Deus cresce nos corações, tanto mais os corações se unem entre eles. A sua tarefa prioritária será, portanto, a animação espiritual, comunitária e apostólica da sua comunidade».¹⁸ Por tal razão, exercer a autoridade é, neste sentido, uma competência espiritual: é viver a identidade dos filhos de Deus em sinergia com o Espírito de Deus, para ser o guardião da identidade carismática.

¹⁷ PIO XI, *Maria Domenica Mazzarello, eroína delle virtù. Le compiacenze divine nell'umiltà. Discorso per la proclamazione dell'eroicità delle virtù*, in Bertetto Domenico (a cura di), *Discorsi di Pio XI*, vol. III, Torino, SEI 1961, 481-482.

¹⁸ CIVCSVA, *La vita fraterna in comunità*, n° 50a.



Madre Mazzarello – mulher de espírito vivo de fé, alimentado por uma vida de oração fervorosa e incessante; mulher simples, trabalhadora e em contínua união com Deus – soube formar as suas irmãs e as jovens neste mesmo espírito, criando um ambiente familiar, impregnado de Deus a tal ponto que Mornese era chamada de *casa do amor de Deus*, a casa da *laus perennis*. Ela inaugurou assim uma tradição educativa caracterizada pela verdadeira mistagogia, isto é, pela sábia arte de conduzir irmãs e meninas num caminho comprometido com a santidade. Emblemático neste sentido é o testemunho de Dom Cagliariero sobre a primeira comunidade de Mornese e sobre a animação carismática de Madre Mazzarello:

«Espírito que transfundiu nas Irmãs, nas postulantes, noviças e jovens daqueles primeiros tempos e que pode ser merecidamente chamado de belos tempos de santa simplicidade, candura e fé, tempos de heroísmo na virtude, idade de ouro do incipiente Instituto, e verdadeiramente família religiosa, como na primeira comunidade evangélica e entre os primeiros fiéis cristãos em que *erat cor unum et anima una*. Um só era o espírito que reinava entre elas, um só o coração para querer-se bem, uma só vontade de toda em obedecer. Só existe um desejo: de se tornarem santas e um só é o amor a Deus, à santa pobreza de Nosso Senhor Jesus Cristo, ao sacrifício, à oração e ao trabalho. E este sagra-do concerto de corações, de vontades e de amor era dirigido pela Superiora, ou melhor, pela zelosa e querida Madre Maria Mazzarello, sempre primeira em tudo e sobretudo na humildade, na caridade e na observância religiosa».¹⁹

O modo de Madre Mazzarello de animar a comunidade e orientar o Instituto parece ser a encarnação concreta da visão de Dom Bosco da FMA chamada a um serviço de animação e de governo. Da já citada carta de 1886 emergem alguns traços muito significativos em relação a quem é chamada a um serviço de autoridade entre as irmãs. Sublinha o dever do discernimento, da imparcialidade e sobretudo do equilíbrio que sabe combinar “firmeza de espírito e caridade paciente”, para que a piedade e a observância religiosa possam manter-se em flor, ou seja, se possa testemunhar na alegria que é lindo servir a Cristo. Esta carta mostra-nos como Dom Bosco, ao pensar o modo de governar, nunca quis a rigidez, mas a capacidade de fazer amar os seus deveres, como resposta filial ao amor do Pai.

A liderança procura implementar e cultivar a unidade (que vem do carisma) na diversidade (que é dada pelas muitas realidades diferentes em que o carisma está corporificado). Um perigo não imaginário, mesmo no contexto da vida consagrada, é o de confundir unidade com conformidade.²⁰ A teóloga Ianire Ordorika afirma que a psicologia social nos oferece muitas informações sobre uma realidade da qual nem sempre temos plena consciência e com a qual nem sempre sabemos lidar:

¹⁹ Testimonianza di Giovanni Cagliariero, in *Summarium* 119.

²⁰ Cf ORDORIKA Ianire Angulo, *¡Extiende tus alas! Repensar la vida consagrada femenina*, Madrid, PPC 2022, 149.





«O grupo gera uma pressão que nem sempre é evidente, mas que nos afeta muito mais do que pensamos. A necessidade inata de pertença leva-nos à conformidade com esse resultado normativo para o grupo do qual queremos fazer parte. O contexto grupal oferece narrativas, modelos de conduta e valores que se revelam plausíveis e estimados, de modo que o alinhamento a ele comporta a estima e o reconhecimento dos outros. Esta dinâmica ocorre também na vida consagrada, e isso exige um esforço adicional para adquirir a autonomia necessária para permanecer numa atitude de discernimento e para operar, em consciência, de acordo com o que se percebe como vontade de Deus e para cada um».²¹

Madre Mazzarello, a uma comunidade nas missões na América Latina, que devia dividir-se para uma nova fundação, deixa um critério de unidade na ótica do carisma: «Estão ainda todas unidas? Quando se separarem, tomem cuidado para que *o espírito não se separe*, estejam sempre unidas de coração. O que se faz numa casa, se faça também na outra, se quiserdes *conservar sempre o espírito da nossa querida Congregação*” (L 29,3). É uma unidade fundada nos valores do carisma e do coração. É importante e central preservar o “espírito da congregação”, isto é, a unidade carismática (= o espírito não deve ser separado). No entanto, como afirma Ordorika, «a unidade, que provém do carisma partilhado, não pode ignorar a diversidade das formas como se expressa, mas exige que estas diferentes contribuições se desenvolvam, tanto na mesma vocação como em outras formas de seguir Jesus Cristo [...] A comunhão à qual a VC é chamada se opõe à homogeneidade. [...] A unidade implica acolher as distintas encarnações do carisma».²²

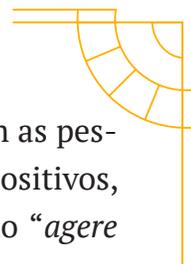
3.2 Caminhar e fazer caminhar promovendo as pessoas

Caminhar e fazer as pessoas caminharem significa lidar com as formas de gestão e de acompanhamento das comunidades. Isto implica dar confiança, responsabilizar as pessoas, promover a sinodalidade, gerir os conflitos, encorajar para horizontes maiores. A própria *líder* é uma pessoa sempre em movimento e em formação, pronta a encorajar o caminho da comunidade e a fecundidade da missão: «Uma autoridade operadora de unidade é aquela que se encarrega de criar o clima favorável à partilha e à corresponsabilidade, que incentiva a contribuição de todos nos assuntos de todos, que incentiva os irmãos e as irmãs a assumirem as responsabilidades e sabe respeitá-las [...]. Ou seja, a autoridade do superior e da superiora garante que a casa religiosa não seja simplesmente um lugar de residência, uma aglomeração de sujeitos, cada um dos quais conduz uma história individual, mas uma comunidade fraterna em Cristo».²³

²¹ *Ivi* 149-150.

²² *Ivi* 157.

²³ CIVCSVA, *La vita fraterna in comunità*, n° 50.



Dom Bosco e Madre Mazzarello foram pessoas com um realismo saudável para com as pessoas: no centro de tudo está a pessoa, com as suas potencialidades e os seus recursos positivos, que devem ser valorizados e desenvolvidos. Desta forma, ultrapassam o princípio do “*agere contra*”, subjacente à mentalidade da época, segundo a qual era necessário ir contra o gosto, mesmo nas tarefas a realizar, para reforçar o sentido de auto-sacrifício e do desapego da própria vontade. Dom Bosco, de fato, recomendava às primeiras FMA: «Exorto-vos a fortalecer o mais possível as inclinações das noviças e das irmãs, no que diz respeito às responsabilidades. Às vezes se pensa que seja virtude fazer renegar a vontade com esta ou aquela tarefa contrária ao próprio gosto. As vezes, porém, disso resulta prejuízo para a irmã e também para a congregação. Seja antes vosso empenho ensinar-lhes a santificar e espiritualizar essas inclinações, tendo em tudo, por objetivo, Deus somente».²⁴ A tentativa de cumprir a “vontade de Deus” na própria vida deve ser entendida de forma evangélica, isto é, de forma libertadora e tranquilizadora: não se trata de destruir a própria vontade, mas de purificá-la, para que nos torne capazes de sentir e agir como Deus deseja. “Agrada a Deus, agrada a mim”²⁵ era uma das invocações preferidas da primeira comunidade de Mornese.

Exercer a liderança significa cuidar da pessoa, acompanhá-la, ajudá-la a encontrar o seu lugar na comunidade, permitir-lhe realizar-se assumindo com responsabilidade o seu papel na vida e desenvolvendo os seus recursos pessoais na liberdade autêntica e no amor verdadeiro que se faz dom. A intuição e a experiência de Maria Domingas levam-na a formular princípios orientadores para as diretoras: «Veja, é preciso estudar os temperamentos e saber aproveitá-los para ter sucesso, é preciso inspirar confiança» (L 25,2). Especialista em humanidade, ela ensina como estudar as pessoas para ajudá-las a florescer da melhor maneira possível. Testemunhas afirmam que «no cargo de superiora sempre se comportou com caridade materna; era prudente; exigia que todas cumprissem seu dever, mas não tratava com dureza. Para os diferentes serviços do Instituto ela escolheu sempre as mais idóneas».²⁶ «Ela parecia – diz a irmã Enriqueta Sorbone – ser uma verdadeira jardineira no governo para ver quais flores deveria plantar ou transplantar. Quando via que alguém não era muito adequada num serviço, a colocava em outro».²⁷ Com prudência, fazendo apelo à persuasão e ao amor, criava uma comunidade onde todas se sentissem corresponsáveis pela missão e onde cada uma, sentindo-se valorizada, se sentisse feliz por poder colaborar na missão educativa, expressando a riqueza dos seus próprios recursos.

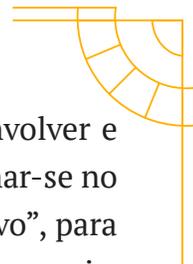
²⁴ Cronistoria II 98.

²⁵ MACCONO Ferdinando, *Cenni biografici delle Figlie di Maria Ausiliatrice defunte nel primo decennio dell'Istituto (1872-1882)*, Torino, S.A.I.D. «Buona stampa» 1917, 52.

²⁶ Testimonianza di Maria Rossi, in *Summarium* 84.

²⁷ Testimonianza di Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 265.





Caminhar e fazer caminhar significa também lidar com uma forma de animar, envolver e governar que não degenera em reivindicações e abusos de poder. Compete à *líder* formar-se no exercício do “serviço” na lógica evangélica, que encontra o seu modelo em “Jesus servo”, para assim ajudar as pessoas e as comunidades a não se entregarem a alvos de poder, de supremacia, de superioridade, que poderiam surgir naqueles que ocupam posição de autoridade. O próprio Jesus nos disse: «Não seja assim entre vós». Madre Mazzarello também alertou a primeira comunidade contra esta tentação de poder. Às que estiveram mais próximas dela nos últimos dias de sua vida e lhe pediam alguns conselhos, ela recomendava:

«Para vocês... aqui estão os três avisos que peço que não esqueçam... Em primeiro lugar... Temo que depois de eu não estar mais aqui, surjam entre vocês ciúmes de preeminência... invejas ... pelo domínio que alguma possa conseguir sobre as outras... ao ver-se antepor uma companheira mais jovem... enfim, que não haja mais na casa aquele espírito uniforme que permite reinar a caridade. Enquanto houve entre vocês este pobre trapo que vigiava, essas misérias não existiam... agora estão em grande perigo... Eu sei que nossa congregação pertence a Nossa Senhora e este é o nosso penhor para o futuro.. Nossa Senhora... não se preocupem, vai ajudar-vos muito. Obedeçam portanto àquelas que serão designadas pelos seus superiores para dirigi-las... Afastem esse apetite de comandar!... Em segundo lugar... procurem também ajudar umas às outras em espírito... mas deixem a direção para quem vos guia, a quem tem o dever de determinar as normas...».²⁸

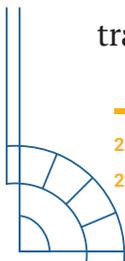
A *líder* não renuncia à sua tarefa, mas a realiza com maternidade, tendo em vista o crescimento das pessoas: «Não pode existir uma comunidade toda espiritualidade, feita de espontaneidade, de relações calorosas; mas requer também laços, funções, estruturas: é necessário saber quem, ao final, decide o quê e como».²⁹ Caso contrário, pode penetrar o perigo da dissolução dos valores, da desorientação e da anarquia nas comunidades e na missão.

3.3 Testemunho de vida

Ser uma testemunha confiável é o segredo que faz do *líder* um arrastador, porque é coerente, porque propõe o que vive. É uma autoridade que se impõe não com a força da lei, mas com a do coração, da virtude e do testemunho: «Se eu sempre der um bom exemplo às minhas irmãs, as coisas correrão bem; se amo Jesus de todo o coração, poderei também fazer com que as outras o amem» (L 11,2). Outras vezes, falando às FMA educadoras, Madre Mazzarello recordava:

²⁸ Relazione di don Giovanni Battista Lemoyne sulla malattia e morte di madre Maria D. Mazzarello, in *Orme di vita*, 334.

²⁹ COZZA Rino, *Un'autorità obbediente al servizio della fraternità*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 47.





«Cabe a nós dar bom exemplo, fazer com que as nossas filhas cumpram a S. Regra, que se amem e que não entrem em afetos particulares, porque distanciam-nos muito do Senhor e do espírito religioso» (L 35,2).

Os testemunhos no processo de canonização afirmam que «[Maria Domingas] não fazia sentir às irmãs o peso da autoridade, mas antes arrastava-as pelo exemplo. Sempre alegre e igual a si mesma, não desdenhava ajudar até nas tarefas mais humildes».³⁰

Maria Domingas se mantinha bem longe de qualquer forma de autoritarismo e rigidez na condução da comunidade. Movida pela sua grande humildade, seguindo o exemplo e as normas de Dom Bosco, soube estabelecer um governo sob a bandeira da persuasão do amor, do envolvimento, da participação, da colaboração e da corresponsabilidade, dando sempre ela o primeiro passo.

A dimensão do testemunho de vida está intimamente ligada à capacidade de aceitar os próprios limites e as próprias fragilidades. Trata-se de exercer uma liderança consciente de «ser frágil entre os frágeis»,³¹ o que exige profunda humildade e disponibilidade ascética para consigo mesmo.

Madre Mazzarello vivia o presente, mas também era responsabilmente projetada para o futuro do Instituto:

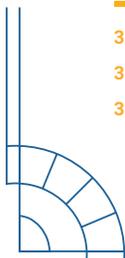
«Se o que diz Dom Bosco se concretizar, a nossa Congregação está destinada a difundir-se pelo mundo todo; iremos também até à América; porém, se quisermos que nela se conserve sempre o mesmo espírito e que sempre se faça um grande bem, é necessário que nós, as primeiras da Congregação, sejamos não apenas virtuosas, mas o espelho no qual, aquelas que virão depois de nós, vejam resplandecer o verdadeiro espírito do Instituto».³²

Ela tinha consciência de ser, junto à primeira comunidade, a “pedra fundamental” para as gerações futuras; por isso apelava a um testemunho radical de vida, capaz de iluminar, atrair e sustentar.

³⁰ Testimonianza di sr. Enrichetta Telesio, in *Summarium* 49.

³¹ ORDORIK, *¡Extiende tus alas!*, 100.

³² MACCONO, S. *Maria D. Mazzarello* | 399.





3.4 Capacidade de arriscar, de errar, de gerir conflitos e fragilidades



«O líder é chamado a adotar um estilo de animação e de governo na perspectiva de um são e sábio “arriscar”». ³³ Maria Domingas Mazzarello é um exemplo eloquente disso. Já na sua juventude, quando decide de ir aprender o ofício de costureira para cumprir a missão entre as meninas, corre o “risco” do novo, do diferente, do habitual, superando as críticas da gente do povoado, que não via de bons olhos essa novidade. Além disso, expõe-se ao risco de ir contra corrente quando inicia, com a amiga Petronilla, a casa-família e a convivência na casa da Imaculada e depois novamente quando decide aderir ao projeto de Dom Bosco tornando-se FMA. Não tinha um futuro garantido, mas apenas uma certeza, a única: entregar-se totalmente a Deus pela educação cristã das meninas, com a consciência, bem enraizada na mente e no coração, de que «os homens poderiam tirar-lhe tudo, exceto o coração para amar a Deus». ³⁴

Eleita superiora da comunidade, não terá medo de arriscar e de chamar as suas jovens irmãs a empreendimentos corajosos, quase temerários, humanamente falando, especialmente para as mulheres daquela época, para lançá-las em terras difíceis, distantes, como nas missões da América Latina, ou perto, como entre os valdenses de Bordighera. ³⁵ Era evidente que isso implicava tornar-se vítima de ataques caluniosos e de formas de aversão. A respeito deste último fundamento, o biógrafo Maccono afirma: «Madre Mazzarello compreendeu toda a gravidade do empreendimento e, de acordo com o diretor, quis que se fizesse a Exposição Eucarística durante três dias e que se recitassem orações especiais para obter copiosas bênçãos do Céu sobre a casa a ser aberta». ³⁶

Maria Domingas, como *líder*, na sua ação educativa não se propôs o objetivo de evitar conflitos, mas tomou medidas para poder geri-los e resolvê-los quando surgissem. Por exemplo, ela corre o risco de ter que decidir e encontrar uma solução para casos difíceis e conflituosos de educandas fechadas e rebeldes numa intervenção educativa, como a difícil situação de Agostina Simbeni ³⁷ - um caso até patológico e diabólico -, ou a das irmãs Arecco, ³⁸ que «espalhavam um certo mal-estar na casa e encontravam defeitos e lacunas nas decisões da superiora,

³³ POLI Gian Franco, *Sulle orme dei leader biblici*, in POLI Gian Franco – CREA Giuseppe – COMODO Vincenzo (a cura di), *Stili di leadership e vita consacrata*, Roma, Rogate 2003, 42.

³⁴ MACCONO, S. *Maria D. Mazzarello* II 194.

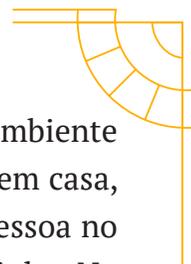
³⁵ Cf *ivi* I 327; *Cronistoria* II 167.

³⁶ MACCONO, S. *Maria D. Mazzarello* I 327.

³⁷ Cf *Cronistoria* II 165-242. Agostina Simbeni ingressou no Instituto das FMA como postulante em 1876. A *Cronistoria* especifica que a menina havia sido recomendada a Dom Bosco “por uma pessoa influente a quem não se podia dizer não”. Acreditava-se que ela era filha de um deportado político na Sibéria (cf *ivi* II 188-192). Ela parecia inteligente e dotada de habilidades específicas para lidar com coisas espirituais. Não há dúvida em definir o caso como verdadeiramente patológico, dadas as manifestações anormais que demonstrou.

³⁸ Felicita Arecco entrou no Instituto das FMA em 1872. Sua irmã, Maria Arecco, a seguiu. As duas irmãs, naturais de Mornese, tinham um caráter pouco dócil à ação do Espírito e uma após a outra deixaram o Instituto.





e tendiam a insinuar descontentamento em todas as ocasiões»,³⁹ gerando assim um ambiente tenso e hostil. Depois de ter introduzido a tradição de rezar uma Ave Maria pela paz em casa, ela decide e as afasta.⁴⁰ É interessante sua atitude sempre respeitosa, que coloca a pessoa no centro do processo educativo, mesmo quando ela comete um erro e segue outro caminho. No caso das irmãs Arecco, madre Mazzarello, antes de fechar a casa em Mornese e se mudar para Nizza Monferrato, vai visitá-las e encontra-as na pobreza e na solidão. A *Cronistória* observa: «A Madre não sai de Mornese sem se despedir das duas Arecco: uma, como confusa, arrasta-se pelo quarto sujo, a outra trabalha um pouco, roída pelo remorso que a fere sem lhe dar a graça de voltar em si mesma. Se não fosse a ajuda benevolente do pároco e da Maccagno, teriam que morrer de fome. A Madre sai dali com lágrimas na garganta e com a palavra séria: “Que grande coisa é a vocação! Que conta a prestar ao Senhor!”». ⁴¹ Quando saíram do Instituto ela as ajudara para que pudessem recomeçar a vida. E quando as encontra na miséria, conforta-as e vai embora com o coração ferido: é uma Madre que ama e sofre até o fim.

Numa época em que ainda não se falava de abertura intercultural, Madre Mazzarello, ao envolver a comunidade e os próprias educandas, sabe arriscar também neste sentido, ao acolher uma menina que se sabia viver numa situação muito difícil: era a jovem Maria, familiarmente chamada de “a Moura”.⁴² Em acordo com a comunidade, a Madre abre-lhe as portas da casa, para acompanhá-la e dar-lhe o futuro de uma vida diferente. Educar, especialmente nestes casos difíceis, significa sempre correr riscos, com esperança. A jovem é acolhida com simpatia, caridade e uma certa curiosidade. É particularmente significativa a sensibilidade, a descrição, o respeito e a atenção de Madre Mazzarello para com a menina e a comunidade: «Depois, retirando-se a jovem, que logo será chamada habitualmente de “moura”, recomenda a todas de não lhe fazer perguntas indiscretas, mas de tratá-la com delicadeza e caridade, rezando para que o Senhor lhe conceda a graça de se fazer cristã». ⁴³

Trata-se de uma jovem que traz consigo uma história de sofrimento, talvez caída na armadilha do tráfico, escravizada e vendida a vários padrões. Uma história dolorosa, difícil de entender e acolher com respeito. A *Cronistória* a descreve como «de temperamento impetuoso, instintiva e descontrolada, torna-se perigosa se for contrariada, ou se seu ciúme se sentir ferido». ⁴⁴ Madre Mazzarello e a comunidade a cercam de bondade e usam muita paciência com ela. Depois de um longo caminho recebe o Batismo. Mas a menina não consegue adaptar-se à

39 Ivi 143.

40 Ivi 144.

41 Ivi III 167.

42 Cf ivi III 184; 247; IV 327; V 23. Vedi anche CAVAGLIÀ Piera – ANSCHAU PETRI Eliane, *Una comunità aperta nel tempo e nello spazio*, in KO Maria – ANSCHAU PETRI Eliane (a cura di), *Come lievito nel pane. La Parola di Dio in Maria Domenica Mazzarello*, Teramo, Palumbi 2022, 334.

43 *Cronistoria* III 184.

44 Ivi 247.





convivência com as FMA. «Como todas as tentativas de bondade e paciência, devido à sua natureza agressiva e indomável, foram inúteis»,⁴⁵ se encontra uma nova colocação no Instituto “Buon Pastore” de Turim. Infelizmente, também ali não se adapta e foge. A narração da *Cronistoria* termina expressando as questões da comunidade: «O que será dela agora? Que Maria Auxiliadora a proteja e a ajude a salvar a sua pobre alma».⁴⁶ Numa relação educativa marcada pelo sofrimento e pelo conflito também se pode falhar ou não ter sucesso no intento. Foi o que aconteceu com esta jovem.

Na sua missão entre as meninas de Nizza Monferrato, Maria Domingas corre também o risco de acompanhar uma jovem judia a receber o Batismo e gerir o conflito que esta escolha acarreta. Esta é Anita Bedarida.⁴⁷ Ela não tinha mãe e queria se tornar cristã. Amiga de Maria Terzano e Felicina Ravazza, conheceu as irmãs e fora por elas preparada para receber o Batismo. Exasperada pela oposição dos familiares, apresentou-se à Madre Mazzarello decidida a nunca mais voltar para casa. A Madre então a acompanha até Turim, para defendê-la. Encontra o irmão e outros parentes que ameaçam atear fogo ao convento, enquanto um grupo de judeus grita, exigindo que a jovem seja deixada livre. No dia seguinte, após denúncia da família, a polícia intervém para uma visita domiciliar e um longo interrogatório de algumas irmãs e postulantes. Anita também é questionada pelo Inspetor de Polícia, mas afirma que pressão alguma foi exercida sobre ela. A imprensa hostil a Dom Bosco, porém, aproveita a situação para lançar uma campanha difamatória contra o Instituto feminino que ele fundou. Infelizmente, mais tarde, a coragem de Anita enfraqueceu e não quis mais receber o Batismo. Madre Mazzarello, que tanto sofrera e rezara, ficou inconsolável, considerando-se responsável por aquela conversão fracassada, e quando morreu ofereceu sua vida por ela.

Buscar o bem de cada pessoa nem sempre é fácil. *A experiência de errar e falhar é possível* e Madre Mazzarello sabe disso por experiência própria. A história com a Ir. Elisa Roncallo é uma prova disso:⁴⁸ trata-se de uma relação como entre mãe e filha, que a certa altura se torna uma experiência marcada por incompreensões e conflitos. Elisa Roncallo é diretora em Turim quando é atingida por acusações caluniosas. Na sua biografia lemos: «A sua caridade difusiva, ampla, que muito abraçava, que nada temia, nem sempre era compreendida por todos. Vozes de desaprovação chegaram a Mornese, rumores que insinuavam dúvidas sobre o espírito que movia o jovem diretora.»⁴⁹ Madre Mazzarello, talvez, a princípio dá ouvido aos boatos que chegam até ela; então a chama e a questiona longamente e com ar de desconfiança. Elisa Roncallo não

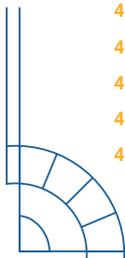
45 *Ivi* IV 327.

46 *Ivi* V 23.

47 La vicenda di Annetta Bedarida è narrata dalla *Cronistoria* III 48-49; 51-52; 58-59; 76; 107-108; 234-235.

48 Cf MAINETTI Giuseppina, *Madre Elisa Roncallo fra le prime discepolo di S. Giovanni Bosco*, Torino, Scuola tipografica privata 1946, 79-84.

49 *Ivi* 79.





entende o significado desta desconfiança e dos longos interrogatórios, por isso sofre imensamente. Só mais tarde, e indo ao fundo da questão, Madre Mazzarello compreenderá que aqueles boatos eram todos acusações falsas e infundadas. A solidez da vida e das virtudes de Elisa Roncallo a confirmarão. Quantas vezes essas duas mulheres se devem ter perdoado?! No final da história venceu a prevalência da verdade e do perdão, pois ambas eram mulheres humildes e de fé madura. No nível de relacionamento, até o erro pode se tornar uma oportunidade de aprender algo novo e de nos abrir à humildade e ao perdão.

Por fim, outra característica do *líder* é saber *discernir e integrar o limite e a fragilidade*. Faz parte do realismo cristão/salesiano não idealizar pessoas e comunidades, mas saber reconhecer, discernir e integrar limites e fragilidades.⁵⁰ Alguns autores falam em “honrar” o limite: «Para honrar o nosso limite é necessário acolhê-lo como um “sinal” que nos obriga a pensar e a repensar a própria vida sem medo e com a coragem de quem quer viver e fazer viver».⁵¹

Diante das dificuldades, das incertezas, da fragilidade que marcaram a sua vida e a da primeira comunidade de Mornese, Maria Domingas reagia com energia e determinação, superando toda forma de maternalismo, pessimismo, depressão ou resignação. A sua forma de viver, educar e formar era marcada pela capacidade de resiliência. As dificuldades e limitações não vinham por ela dramatizadas, ampliadas ou sofridas passivamente, mas aceitas e acolhidas com realismo, na fé autêntica e na esperança que não desilude.⁵² Neste horizonte o limite e a fragilidade são uma oportunidade de crescimento e podem tornar-se um lugar teológico para discernir a ação do Espírito Santo.

3.5 Em formação contínua e permanente

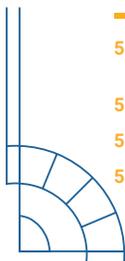
A experiência de animação de Madre Mazzarello destaca um elemento importante: a formação contínua e permanente, elemento indispensável para que toda pessoa consagrada viva na fidelidade a Deus e ao carisma. Mais ainda, a formação contínua é necessária para quem exerce *liderança* e deve fomentar determinado tipo de relacionamento. «O ser humano é um gerúndio e nunca um participio. Estamos sempre “construindo-formando” a nós mesmos e nunca somos “construídos-formados” completa ou definitivamente».⁵³ O *líder* é também uma pessoa que tem sempre necessidade de conversão e de formação permanente, isto é, “de construir-se e

⁵⁰ Cf ANSCHAU PETRI Eliane, *Persona y comunidad. Acompañar, discernir, integrar fragilidades y recursos. La experiencia de Madre Mazzarello y de la primera comunidad de Mornese*, in *Cuadernos de Formación Permanente* 28, Madrid, Editorial CCS 2022, 2022, 15-42.

⁵¹ DAVIDE Michael, *Il limite come luogo teologico di discernimento*, in *Vita consacrata* LVIII(2022)2,156.

⁵² Cf ANSCHAU PETRI Eliane, *Maria Domenica Mazzarello, donna forte e resiliente*, Teramo, Palumbi 2023, 38.

⁵³ ORDORIKI, *¡Extiende tus alas!*, 101.





formar-se” continuamente para viver com plenitude e autenticidade a missão que lhe foi confiada, para adquirir as competências necessárias à implementação da sua missão. É necessária a atitude de “docibilitas” para se deixar formar e transformar continuamente. Madre Mazzarello expressa-o com profunda convicção: «É a mão de Deus que opera em vós» (L 66,2).

Para formar-se a exercer uma *liderança* moral e produtiva, deve-se prestar grande atenção ao cuidado do crescimento humano e espiritual. Madre Mazzarello estava consciente disso quando escrevia sobre a Ir. Joana Borgna, ainda inexperiente em animação comunitária: «Ir. Joana é muito jovem e não é suficientemente prudente para fazer as vezes da superiora» (L 25,2). O mesmo quando se referia à Ir. Vitória Cantù: «Com a Ir. Vitória, precisa que tenham paciência e inspirem aos poucos o espírito da Congregação. Não teve ainda tempo para respirá-lo, pois estive em Mornese por pouco tempo» (L 25,3).⁵⁴ Madre Mazzarello intuía que era necessário tempo para uma formação séria e sistemática, consolidada pela experiência, especialmente no campo da animação comunitária.

Nas origens do Instituto a formação religiosa e cultural em algum momento constituiu um problema: a formação para a vida religiosa era rápida e superficial, porque eram necessárias muitas irmãs para responder aos muitos pedidos de abertura de casas e obras.⁵⁵ De algumas fontes se pode deduzir o lamento a respeito deste ponto. As próprias Superiores, questionando as causas da inobservância de alguns artigos das Constituições, escreviam: «Falta de formação nas noviças que, como até agora se deplorou, pela necessidade de pessoal, no 2º [ano de noviçado] são empregadas em casas particulares. [...] Falta de formação das Superiores locais».⁵⁶

Até mesmo Pe. Felipe Rinaldi e Pe. Ricaldone destacaram em momentos diferentes esta fraqueza. Pe. Ricaldone, falando às Superiores Gerais e às Inspetoras reunidas em Turim em 1932 para os Exercícios Espirituais, disse: «Agora me parece que vocês devem pensar em algo que lhes falta: [a formação]. [...] Se faltar formação intelectual, técnica, religiosa e moral, o futuro da Congregação ficará seriamente comprometido».⁵⁷

De fato, na primeira década do século XX já se evidenciavam algumas problemáticas a nível relacional na animação das comunidades das FMA: a inadequada “direção familiar” das comunidades, a falta de cuidados delicados e maternos, a carência de qualidade relacional principalmente nas diretoras dos internatos. Acima de tudo, os as Superiores locais negligenciavam

⁵⁴ De fato, Irmã Vittoria Cantù saltou algumas etapas do seu caminho formativo. Devido ao seu ardente desejo de ser missionária, foi-lhe permitido adquirir o hábito e fazer a profissão no mesmo dia (8 de dezembro de 1878) para partir com o grupo de FMA que se dirigia para a Argentina.

⁵⁵ LANFRANCHI Rachele, *Studio della pedagogia e pratica educativa nei programmi formativi delle Figlie di Maria Ausiliatrice dalla morte di S. Giovanni Bosco al 1950*, in ISTITUTO STORICO SALESIANO – CENTRO STUDI FIGLIE DI MARIA AUSILIATRICE, *Sviluppo del carisma di Don Bosco fino alla metà del secolo XX. Atti del Congresso di Storia Salesiana, Roma, 19-23 novembre 2014*, Roma, LAS 2016, 188.

⁵⁶ *Estratto dei verbali delle adunanze straordinarie tenutesi in Nizza Monferrato*, Agosto 1912, ds. di 28 ff., in AGFMA 11.7 101, ff. 5-6.

⁵⁷ *Appunti di conferenze del ven.mo Superiore Sig. Don Pietro Ricaldone*. SS. Spirituali Esercizi per le Superiore generalizie e Ispettrici dal 17 al 24 ottobre 1932. Torino, Casa Generalizia [s.d.] pp. 13-14, 16.





a escuta amorosa das irmãs, menosprezando assim a direção familiar típica das casas salesianas.⁵⁸ Lemos na Ata da Assembleia Capitular (1913):

«Às vezes as diretoras não se mostram verdadeiramente mães das irmãs, mas tratam-nas quase como se fossem trabalhadoras remuneradas; as irmãs fecham o coração à confiança e ao filial abandono e ficam amarguradas. Se, porém, as Superiores e Diretoras se mostrassem afáveis, benevolentes, santamente maternais em prevenir e no apoio às justas necessidades das suas dependentes, seriam dóceis, confidentes; viveriam satisfeitas e felizes e quando se tem um coração feliz, normalmente é também boa».⁵⁹

O problema da formação, portanto, sempre foi um ponto-chave no Instituto. Atualmente estamos mais sensíveis à formação e à sua continuidade, também no que diz respeito à animação do governo. A Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e as Sociedades de Vida Apostólica recomenda, de fato, que «seria bom incluir na formação contínua uma iniciação séria ao governo: porque esta tarefa às vezes é confiada à improvisação e executada de forma inadequada e incompleta».⁶⁰

O Instituto das FMA também sente esta necessidade. Prova clara disso é a escolha prioritária do CG XXIV para o sexênio: a sinodalidade missionária como estilo de vida gerador de métodos de participação, animação e governo. No planejamento do Conselho Geral para o sexênio destaca-se a linha de ação: «Desenhar, implementar e acompanhar percursos formativos específicos sobre o serviço de autoridade que, fiel ao carisma educativo do Instituto, gera um estilo participativo de animação e governo».⁶¹



3.6 Capacidade de combinar gentileza e firmeza

«A necessidade de uma *liderança* ferma e amorosa entre os religiosos e as religiosas parte do pressuposto de que as pessoas que vivem no interior da organização comunitária são seres humanos e que para o seu funcionamento adequado são necessários o amor e a caridade que surgem do respeito e da compreensão mútuos».⁶²

⁵⁸ Cf RUFFINATTO Piera, *La relazione educativa. Orientamenti ed esperienze nell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice*, Roma, LAS 2003, 183-191.

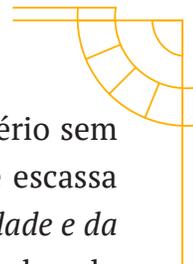
⁵⁹ Estratto dei verbali delle Adunanze straordinarie tenutesi in Nizza Monferrato, Agosto 1912, in AGFMA 11-7 103.

⁶⁰ JIMÉNEZ ECHAVE Aitor – GONZALES SILVA Santiago – SPEZZATI Nicla (a cura di), *Nel servizio dell'identità carismatica. Carisma proprio e Codice fondamentale*, Città del Vaticano, LEV 2017, seconda di copertina.

⁶¹ ISTITUTO FIGLIE DI MARIA AUSILIATRICE, *Programmazione del Consiglio generale (2022-2027)*, Roma, Istituto FMA 2022, 16.

⁶² CREA Giuseppe, *Autorità e dinamiche interpersonali nella vita consacrata*, in *Consacrazione e Servizio* LI(2003)10, 24.





O documento *Vinho novo em odres novos* sublinha que «quem exerce o seu ministério sem a paciência da escuta e o acolhimento da compreensão, coloca-se numa posição de escassa autoridade perante seus próprios irmãos e irmãs». ⁶³ O documento *O serviço da autoridade e da obediência*, na mesma linha afirma que «a autoridade do religioso deve ser caracterizada pelo espírito de Jesus que não veio para ser servido, mas para servir». ⁶⁴

No serviço de animação e governo de Madre Mazzarello a energia se harmoniza com a doçura, a bondade com a firmeza. «Fazia-se amar sem frivolidade e fazia-se temer sem oprimir nem humilhar». ⁶⁵ «Havia ordem máxima [em Mornese] – assegura a Ir. Otávia Bussolino – mas não se sentia o peso da autoridade: seja porque a Serva de Deus governava com firmeza, embora sem rigor; seja porque as irmãs estavam ansiosas por avançar na virtude e por satisfazer os desejos da Madre». ⁶⁶ Nas correções, quando percebia de ter sido apressada e decidida, «sabia voltar a si, chamar as pessoas que haviam sido repreendidas um pouco rudemente e serená-las». ⁶⁷

Quem acompanha e quer ajudar as pessoas a acolher, vivenciar e integrar a fragilidade, deve querer bem e fazer sentir o amor. Dom Bosco expressa claramente esta convicção: «É muito importante que as superiores amem todas as irmãs indistintamente como suas irmãs, como filhas de Maria, como esposas de Jesus Cristo; mas que combinem a caridade paciente e benigna com uma tal firmeza de espírito que, no devido tempo, decerto sem violência, mas também sem respeito humano, impeça abusos e transgressões às Constituições...». ⁶⁸

Trata-se de uma *liderança* caracterizada pelo Sistema preventivo baseado na confiança, na caridade amorosa, prudente, discreta, firme e decidida - que atrai mais pelo testemunho de vida do que pela força da autoridade - «que não abdica das suas responsabilidades, talvez por amar uma vida tranquila ou por medo de ofender a suscetibilidades de alguém. Sentirá a responsabilidade de não ser uma fugitiva em situações em que devam ser tomadas decisões claras e às vezes desagradáveis. O amor verdadeiro à comunidade é precisamente o que torna a autoridade capaz de conciliar firmeza e paciência, escuta de cada uma e coragem para tomar decisões, vencendo a tentação de ser surda e muda». ⁶⁹

Os testemunhos da caridade fraterna de Madre Mazzarello são abundantes e iluminantes: «Amava a todos com um grande amor e pelo único amor de Deus, sem se importar se o mere-

⁶³ CIVCSVA, *Per vino nuovo otri nuovi*, n° 21.

⁶⁴ CIVCSVA, *Il servizio dell'autorità e l'obbedienza*, 11 maggio 2008, n° 14b, in https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccsclife/documents/rc_con_ccsclife_doc_20080511_autorita-obbedienza_it.html (5.10.2023).

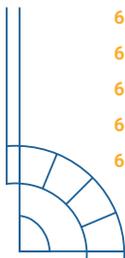
⁶⁵ Testimonianza di Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 279.

⁶⁶ Testimonianza di Ottavia Bussolino, in *Summarium* 74.

⁶⁷ Testimonianza di Caterina Daghero), in *Summarium* 317.

⁶⁸ BOSCO, *Atteggiamenti e virtù della Figlia di Maria Ausiliatrice*, 842.

⁶⁹ CIVCSVA, *Il servizio dell'autorità e dell'obbedienza*, n° 20f.





cessem ou não; se correspondessem ou se mostrassem ingratos»;⁷⁰ cada uma se sentia a mais amada por ela. Não demonstrava preferências por pessoas; amava incondicionalmente. Tinha expressões de ternura e de verdadeiro carinho pelas irmãs, especialmente pelas que estavam longe em terras de missão: “Garanto-vos que vos mantenho sempre presentes no meu coração” (L 37,1); «nunca esquecerei você» (L 65,4).⁷¹

Quanto à relação entre firmeza e amabilidade, é emblemática a carta com que Madre Mazzarello responde a Ângela Vallese, que lhe enviara algumas notícias sobre as casas da América, evidenciando que nem tudo ia muito bem na comunidade de Las Piedras. Sem se assustar ou dramatizar algumas fraqueza, escreve:

«Lamento que a nova casa de Las Piedras não esteja tão bem. Irmã Joana é muito jovem e não está bastante preparada para atuar como superiora. Porém, vocês não devem se assustar: convençam-se de que sempre há defeitos; precisa corrigir e remediar tudo o que for possível, mas com calma, e deixar o resto nas mãos do Senhor. E, afinal, não precisa prestar tanta atenção nas ninharias; às vezes para levar em conta tantas coisas pequenas, se passa por cima das coisas grandes. Ao dizer isso, não quero que entendam de não prestar atenção às pequenas faltas, não é isso que quero dizer. Corrijam, avisem sempre, mas no vosso coração tenham compaixão e usem caridade para com todas. Vejam, é preciso conhecer os temperamentos e saber utilizá-los para ter sucesso, e por isso é preciso inspirar confiança» (L 25,2).

Esta capacidade de combinar a firmeza à busca do bem e a amabilidade à forma como são feitas as correções, é confirmada por outros testemunhos no processo de canonização:

«Era dotada de um critério incomum; possuía o dom da maternidade e o dom do governo de forma admirável. O seu era um governo enérgico, decidido, mas amoroso: tratava-nos com franqueza, sim, mas amava-nos como uma verdadeira mãe religiosa; tinha algo que nos atraía ao bem, ao dever, ao sacrifício, a Jesus, com uma certa doçura, sem violência; via tudo, previa o bem e o mal de todas as suas filhas, sempre disposta a prover física e moralmente, conforme a necessidade e a possibilidade».⁷²

Prova disso é o que documenta a *Cronistória*: «Você já contou várias vezes uma história semelhante: parece-me que é hora de acabar com isso... mas então: tome coragem com as duas mãos, tenha cuidado para rezar melhor e verá que não terá mais a humilhação de recair tantas vezes». É interessante o expediente que sugere à jovem irmã para ajudá-la em seu caminho de

⁷⁰ Testimonianza di Giovanni Cagliari, in *Summarium* 266.

⁷¹ Cf Testimonianza di Caterina Daghero, in *Summarium* 251.

⁷² Testimonianza di Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 79.





autoformação: “Eis, pegue esta avelã e guarde-a no bolso, para que se lembre de evitar o feio defeito de sempre ter que desculpar-se”.⁷³

Assim como sabia ser ternamente compreensiva com qualquer forma de fraqueza ou fragilidade, era igualmente forte maternalmente contra os caprichos da emoção, as complicações do sentimento e os sofismas do orgulho. Maria Domingas queria que a pessoa estivesse disponível para se reestruturar, para se transformar internamente trabalhando os seus defeitos. Não exigia a perfeição, mas a sinceridade da pessoa e uma firme vontade de melhorar, tendo em conta a fragilidade humana: «Se formos sinceras, se acontecer de cair nalguma falha, sempre é possível levantar-se e emendar-se».⁷⁴

Foi significativa a sua atitude para com uma irmã que demonstrava não gostar muito da companhia de outra irmã pouco simpática ou doentia: «Bom, bom - disse a Madre - durante quinze dias você estará sempre perto dela, no serviço e na recreação.» E para encorajá-la na empreitada acrescentou: «Vou segui-vos, nem que seja só com o olhar, para ajudar-vos a alcançar a vitória».⁷⁵

Estes e muitos outros testemunhos ajudam-nos a compreender o segredo de uma *liderança* sábia e prudente, forte e terna, que tem guiado irmãs e jovens num verdadeiro caminho de santidade, não negando a fragilidade, mas orientando-a para o bem.

3.7. Animação na ótica da sinodalidade para a missão

Documentos recentes da Igreja sublinham a importância de uma *liderança* responsável capaz de gerar vida, de promover as pessoas e a comunhão, evitando qualquer extremismo: tanto o do autoritarismo por parte de quem exerce a autoridade como o da desconfiança em relação à autoridade por parte dos membros da comunidade, atitude que pode levar à opinião errônea de que uma vida consagrada não precisa mais de autoridade.

O documento *Vinho novo em odres novos*, por exemplo, destaca a necessidade de «passar da centralidade do papel da autoridade para a *centralidade da dinâmica da fraternidade*. Por isso, a autoridade só pode estar ao serviço da comunhão: um verdadeiro ministério para acompanhar os irmãos e as irmãs rumo a uma fidelidade consciente e responsável».⁷⁶

⁷³ Cronistoria II 333.

⁷⁴ Ivi 250

⁷⁵ Ivi III 123.

⁷⁶ CIVCSVA, *Per vino nuovo otri nuovi*, n° 41.





Ao mesmo tempo, o documento *Vida fraterna em comunidade*, destacando a diferença entre vida consagrada e sociedade democrática, sublinha que a desconfiança em relação à autoridade

«levou a não compreender, em toda a sua importância, o papel da autoridade. Assim, ela é considerada por alguns até como absolutamente desnecessária para a vida da comunidade e por outros redimensionada à mera tarefa de coordenar as iniciativas dos membros. De tal modo, certo número de comunidades foi induzida a viver sem responsável e outras a tomar todas as decisões colegialmente. Tudo isso leva consigo o perigo, não só hipotético, de esfacelamento da vida comunitária, que tende inevitavelmente a privilegiar os projetos individuais e, ao mesmo tempo, a obscurecer o papel da autoridade. Esse papel é necessário também para o crescimento da vida fraterna na comunidade, além de necessário para o caminho espiritual da pessoa consagrada».⁷⁷

Atualmente, até o Papa Francisco, tendo em vista o Sínodo, afirma que o caminho sinodal (=sínodo) não deve ser confundido nem com uma ideia de parlamento nem com uma simples investigação das diferentes opiniões: «O Sínodo é um momento eclesial, e o protagonista é o Espírito Santo».⁷⁸ A sinodalidade, portanto, é um caminho de escuta do Espírito e de discernimento da vontade de Deus, para o bem da comunidade e da missão.

Dentro da comunidade o *líder* tem um papel unificador no envolvimento de todos os membros, para que todos trabalhem para o objetivo da vida comum, que é a vida nova em Cristo, e se sintam responsáveis pela qualidade da comunhão e pela fecundidade da missão.

O estilo relacional e de *liderança* da comunidade criada e animada por Maria Domingas Mazarello baseia-se na partilha, nas relações interpessoais, na reciprocidade e no envolvimento de todos, na consciência de que a missão educativa requer uma coralidade de intervenções: FMA, educadoras leigas, diretoras da comunidade, famílias das educandas e as próprias meninas. O seu modo de animar a comunidade reveste o carácter de uma presença vigilante e boa, flexível e atenta às necessidades de cada uma, tal como acontece numa família, cuja convivência é permeada de respeito, doçura, bondade e alegria.

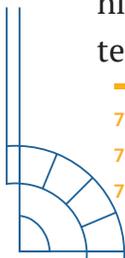
Essa atitude cria um clima positivo, que faz se sentir bem, em que cada pessoa sabe que é acolhida, ouvida e amada e, por isso, se manifesta por aquilo que é, sem medos. Ao mesmo tempo, cada uma, com responsabilidade, naquilo que lhe diz respeito, colabora na construção da comunidade, concretizando a missão educativa.

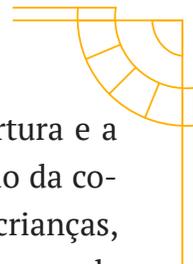
As fontes para estudar e aprofundar a dimensão da convergência e da colaboração nos vários níveis da missão educativa em Mornese são poucas e fragmentárias, contudo parecem suficientes para afirmar uma experiência comunitária sinodal. Destaco algumas delas:⁷⁹

⁷⁷ CIVCSVA, *La vita fraterna in comunità*, n° 48.

⁷⁸ FRANCESCO, *La sfida di una Chiesa aperta alla novità*, in *L'Osservatore Romano*, 9 ottobre 2021, 3.

⁷⁹ Cf CAVAGLIÀ Piera, *Un'educatrice al servizio della vita. Linee di uno stile educativo*, in RUFFINATTO Piera – SEIDE Martha (a cura di), *L'arte di educare nello stile del Sistema Preventivo. Approfondimenti e prospettive*, Roma, LAS 2008, 238-246.





O ambiente paroquial em que Maria Domingas cresceu e viveu, incentivava a abertura e a participação. Pe. Pestarino, vice-pároco, dava um contributo fundamental à renovação da comunidade de Mornese através das diversas associações e do envolvimento de todos: crianças, jovens, adultos, mães, pais. Maria Domingas, ainda jovem, era particularmente ativa e envolvida na vida da sua comunidade, não só em função de sua formação humana e cristã, mas também, sem que ela o soubesse, na renovação da própria paróquia. Neste ambiente rico em relacionamentos ela aprende o estilo de “caminhar juntos”.

Na missão educativa da *Casa de Educação* de Mornese, as *famílias das educandas* estavam profundamente envolvidas, porque Maria Domingas, como Superiora, procurava a sua colaboração. Isso fica evidente ao examinar o Programa da escola. Os pais, por exemplo, podiam solicitar para suas filhas aulas opcionais de francês, desenho, piano e, se quisessem, um mês de férias de 15 de setembro a 15 de outubro. As visitas às educandas eram permitidas uma vez por semana e com maior frequência em caso de doença. A cada trimestre os pais recebiam informações sobre a saúde, conduta e desempenho escolar de suas filhas.⁸⁰ Prova disso são as cartas de Maria Domingas às famílias (cf L 10, 12, 30).

As FMA nos seus diversos papéis. De fato, esperava-se que cada FMA, qualquer que fosse o seu papel, tivesse uma atitude educativa não genérica, mas explícita e apropriadamente educativa. As intervenções das numerosas responsáveis (diretora, vigária, ecónoma, educadoras, assistente de estudos, assistente de dormitório, cozinheira, porteira, professora de música...) visaram formar a mulher na sua integralidade humana, cristã e profissional.

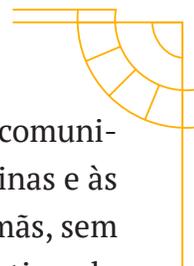
Maria Domingas também tentou interagir com as *educadoras leigas* que gravitavam em torno da escola, mas as fontes sobre este assunto são muito escassas. Na *Cronistória* são citadas algumas educadoras leigas que deram a sua contribuição na educação das jovens (Emília Mosca e Ângela Jandet que, mais tarde, se tornaram FMA; Salvini Cândida, Ângela Bacchialoni).⁸¹ Não se deve esquecer outra forma de colaboração na formação das senhoras leigas: os exercícios espirituais realizados durante alguns anos em Mornese e Nizza Monferrato. O objetivo era claro: contribuir à formação cristã das mulheres e incentivar a orientação vocacional das jovens. O objetivo secundário foi dar a conhecer o Instituto e apoiar as obras.

Na comunidade de Mornese também o *diretor espiritual* tinha um papel insubstituível. As suas intervenções estavam sobretudo relacionadas com o ministério sacerdotal; todavia eram momentos privilegiados de um trabalho de formação mais extenso, contínuo e partilhado. Era, de fato, uma ação que acontecia em colaboração direta com aquela de Maria Mazzarello e das demais educadoras.

⁸⁰ Cf *Regolamento dell'educandato di Mornese*, in *Orme di vita* D 24, 81-85.

⁸¹ Cf CAVAGLIÀ Piera, *Educazione e cultura per la donna. La scuola «N. S. delle Grazie» di Nizza Monferrato dalle origini alla Riforma Gentili (1878-1923)*, Roma, LAS 1990, 84-87.





Na comunidade, foi reservado um lugar especial para *as meninas*. Na animação da comunidade Maria Domingas envolvia e pedia conselhos e opiniões a todas, inclusive às meninas e às jovens em formação. Desta forma, cumpria a sua missão no respeito das meninas e irmãs, sem fazer pesar sobre elas a sua autoridade, pelo contrário, promovendo as pessoas e incentivando a participação e a corresponsabilidade: «Às irmãs – afirma Enriqueta Telesio – não fazia sentir o peso da autoridade, mas as levava pelo exemplo».⁸²

Este estilo de “caminhar junto com as jovens” é muito mais do que uma simples “opção preferencial pelas jovens” ou “fazer algo por elas”. Elas são as protagonistas do caminho de crescimento e, na comunidade, todas têm algo a dar e a receber das jovens; por isso a escolha pedagógica é de viver em “comunhão com elas”, crescendo juntas na descoberta e compreensão do Evangelho e na procura dos modos mais autênticos de vivê-lo e testemunhá-lo. Não somente ela, como mãe e superiora, tem muito a comunicar às meninas que lhe foram confiadas, mas elas também têm muito a dizer e a ensinar. Ela permanece sempre atenta a esta escola de vida e dirige às irmãs e às jovens uma pergunta sábia, típica de quem está em constante busca: “O que você acha?”. «O que você faria neste caso?».

Pelo que foi demonstrado até agora, fica claro que, desde as origens, as FMA estão conscientes de que se educa juntas, através do amor revestido de paciência e de bondade, na fidelidade ao nosso dever diário. Por sua vez, este amor incentiva nas jovens o desenvolvimento da confiança, do altruísmo, da solidariedade, da gratuidade e da caridade.

⁸² Deposizione di Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 49.



M *Madre Mazzarello: promotora de outras lideranças educativas*

Os líderes geram outros líderes e é desta forma que a liderança se torna um processo partilhado, comunitário e educativo. Madre Mazzarello soube promover e valorizar os talentos de liderança de outras Irmãs, ajudando a salvaguardar, desenvolver e ampliar o carisma aos colaboradores, benfeitores, ex-alunas, famílias das jovens, etc.

4.1 *Liderança generativa, educacional e autoral*

Maria Domingas Mazzarello encarna uma «autoridade autoral que atua de modo a colocar os outros em condições de continuar a gerar, a fazer crescer; e ajuda a criar as condições para que isso aconteça, assim que outros possam ir ainda além do trabalho daqueles que os precederam». ⁸³ Desta forma destaca a fecundidade da relação que existe entre o líder formal e o líder informal, como explica José Crea:

«Olhando ao serviço da autoridade na vida consagrada, devemos notar que a sua função mais explicativa dentro de uma comunidade religiosa é aquela que se refere ao critério de influência no grupo. Nesta perspectiva podemos considerar o exercício da liderança em dois níveis: seja do ponto de vista de quem tem *a tarefa não só formal, mas também carismática de orientar e animar os membros da comunidade*, uma autoridade que favorece e apoia a sua consagração, seja do ponto de vista dos muitos *líderes informais que surgem nas comunidades e que podem ser um estímulo para atingir os objetivos do grupo* ou, pelo contrário, podem manipular a vida comum em prol de interesses individualistas. Esta distinção entre autoridade formal e autoridade informal ajuda a sublinhar a importância das dinâmicas psicossociais dos indivíduos, dos grupos e das organizações comunitárias para a qualidade da liderança e para a sua capacidade de promover um autêntico caminho comum rumo ao testemunho de fé». ⁸⁴

⁸³ MARTINELLI Monica, *L'autorità generativa*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 65.

⁸⁴ CREA, *Autorità e dinamiche interpersonali nella vita consacrata*, 24.



Trata-se de viver uma “irmandade” como mediação de amor, envolvimento, responsabilidade e crescimento. «A “irmandade” – como nos lembra a teóloga Ianire Ordorika – fala de comunhão, de pluralidade enriquecente, de construir juntas, de valorizar o melhor da outra, de tornar-se companheiras de viagem, de aprender umas das outras e de fortalecer a liberdade de todas»⁸⁵ para a missão comum. A vida consagrada é chamada a viver a passagem da “dependência” à “interdependência” dos dons (Corpo de Cristo), o que nos proíbe de dizer um ao outro “eu não preciso de você” (1Cor 12,21).⁸⁶

O estilo relacional e de *liderança* inaugurado pelos nossos Fundadores, de fato, favoreceu o surgimento de outras figuras *líderes* que enriqueceram a herança carismática do Instituto, colaboraram na sua expansão e criaram um ambiente educativo propício ao crescimento integral dos seus membros. Muitas delas têm-se destacado pela sua forte influência, condição indispensável para que um adulto possa exercer uma *liderança* educativa válida junto dos jovens e das jovens.

A *liderança educativa* encontra *ressonância em diversas figuras da primeira comunidade e das primeiras gerações de FMA*. Exemplo disso é a rede de relações da madre Emilia Mosca e Marina Coppa, como Conselheiras escolares, com as diversas autoridades escolares, com os superintendentes, com os comissários e com as diversas Associações culturais (Associação nacional de ajuda aos missionários italianos; Associações nacionais e movimento da reforma escolar, a Universidade Católica de Milão). São precisamente estas relações marcadas pela confiança e garantidas pela competência, autoridade e responsabilidade que levaram à concretização da equiparação da escola de Nizza Monferrato e de outras escolas do Instituto, à criação do curso Froebeliano para a formação de diretoras e professores de jardins de infância, a criação da escola normal para a formação de educadoras, etc.⁸⁷

No que diz respeito à **liderança da madre Emília Mosca** (1852 - 1900), como Conselheira escolar, é interessante sublinhar a sua autoridade em sinergia com as outras irmãs do Conselho Geral, com as educadoras, procurando o envolvimento das educandas. Tinha a capacidade de trabalhar “para” e “com”: alicerçada nos princípios do Sistema Preventivo, tinha a convicção de que as alunas estão no centro do trabalho educativo, não só porque são destinatárias, mas, em certos aspectos, porque são protagonistas diretas. Na verdade, as educandas, juntamente com as professoras e educadoras, constituíam uma grande família. Mesmo do ponto de vista edilício, não existiam distinções relevantes entre o internato, a escola e a casa religiosa. As irmãs, portanto, estavam sempre com as jovens, partilhando com elas as suas experiências de estudo,

⁸⁵ ORDORIKA, *¡Extiende tus alas!*, 164.

⁸⁶ Cf Cozza Rino, *Un'autorità obbediente al servizio della fraternità*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 46-47.

⁸⁷ Cf CAVAGLIÀ, *Educazione e cultura per la donna*, 185-209.





trabalho, oração e recreação. Isto contribuía para conferir à comunidade uma impressão inequívoca de frescor juvenil e para gerar nas alunas uma participação viva e um forte sentimento de pertença.⁸⁸

Juntamente com as suas alunas, Madre Emília criou um ambiente educativo em que a escola não era apenas um lugar de transmissão de conhecimentos, mas se tornava uma casa de formação para a vida.⁸⁹ De acordo com os princípios do sistema preventivo, Madre Emília Mosca nunca se baseava na sua própria autoridade para fazer-se obedecer, mas, respeitando a pessoa, falava com a voz da razão e dava-lhe valor com razões sobrenaturais, elevando assim a um nível mais elevado o esforço das jovens para adequar-se ao que lhes era solicitado.⁹⁰ As educandas eram sempre colocadas em condições de desenvolver ao máximo as suas competências e talentos e de «crescer culturalmente, de desenvolver as suas capacidades e de amadurecer nas relações com os outros, no contacto com os seus pares e com as educadoras, preocupadas com a formação integral delas».⁹¹

Outro exemplo eloquente de rede de *liderança*, fundada na autoridade salesiana que parte de um forte e incisivo testemunho de vida, é **Madre Elisa Roncallo** (1856 - 1919): uma FMA que soube envolver muitos benfeitores para a construção da Igreja do Sagrado Coração em Nizza Monferrato para as oratorianas,⁹² muitas ex-alunas no oratório em busca de trabalho para as oratorianas, em casa de boas famílias. É significativo o que consta da sua biografia: «Na pasta da correspondência epistolar encontramos cartas de recomendação, cartas de pedidos, de busca, escritas a esta ou aquela ex-aluna, a quem pedia ajuda, dizia graciosamente, para fazer obras de misericórdia. E muitas vezes eram obras de salvação. “Recorro a você para um favor, escreve ela a uma querida ex-aluna. Preciso colocar numa boa família uma jovem de vinte e poucos anos como camareira. Quem sabe se a senhora que você conhece já tem uma? Você conhece outras famílias? Se sim, escreva-me logo, ficarei feliz...”».⁹³

Num outro parágrafo da biografia lemos: «Esta associação [das ex-alunas] que segue de mãos dadas, inspirando-se e imitando a dos ex-alunos salesianos, é em grande parte obra de Madre Elisa Roncallo. Tinha claro o conceito do Fundador e Pai: nos tempos longínquos do primeiro oratório das Filhas de Maria Auxiliadora em Turim, ao lado de Valdocco, soube aprender e compreender que força de continuidade do apostolado salesiano nas famílias e na sociedade está naqueles grupos de jovens que saem dos colégios, dos oratórios e dos internatos, formados

⁸⁸ Cf CAVAGLIÀ Piera, *La scuola di Mornese (1872-1878). Alle origini di una scelta per la promozione integrale della donna*, in *Rivista di Scienze dell'Educazione* 26(1988)2, 165-166.

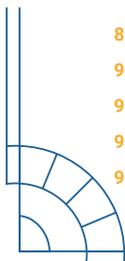
⁸⁹ Cf *ivi* 177.

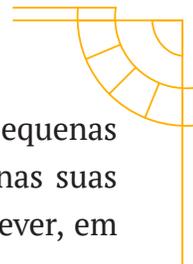
⁹⁰ Cf DALCERRI Lina, *Un fecondo innesto della pedagogia di Don Bosco nell'azione educativa di Madre Emilia Mosca*, Roma, Scuola tipografia privata FMA 1977, 86.

⁹¹ CAVAGLIÀ, *La scuola di Mornese*, 170.

⁹² MAINETTI, *Madre Elisa Roncallo*, 167.

⁹³ *Ivi* 218.





intelectual, moral e religiosamente na escola salesiana. «As ex-alunas são as nossas pequenas fervorosas colaboradoras e seguidoras»; e dizia: “vamos amá-las, vamos ajudá-las nas suas dificuldades, vamos acolhê-las como hóspedes bem-vindas quando voltarem a nos rever, em nossas casas; façamo-as sentir que a nossa família ainda é a sua família.»⁹⁴

Madre Catarina Daghero (1856-1924), primeira sucessora de Madre Mazzarello durante 43 anos na animação e governo do Instituto das FMA, é outra figura dos inícios do Instituto que não deve ser esquecida na sua significativa liderança. Foi acolhida e formada na escola de Madre Mazzarello, que a tranquilizava na sua vocação, valorizava os seus dons e confiava na sua capacidade de governo.⁹⁵

Madre Daghero dirigiu o Instituto durante um longo período histórico (1881-1924) repleto de acontecimentos, entre os quais a separação jurídica do Instituto das FMA da Congregação Salesiana (1906) e a dramática explosão da Primeira Guerra Mundial (1914-1918).

Mulher de ação, com acentuadas qualidades de concretude, maternidade e sabedoria, tinha um conhecimento realista das irmãs, das obras, das dificuldades da sociedade, da Igreja e do Instituto. Auxiliada por válidas colaboradoras como Madre Elisa Roncallo, Madre Emília Mosca e Madre Enriqueta Sorbone, governou o Instituto com inconfundível sabedoria e maternidade, exercendo um papel mediador entre a primeira geração das FMA e as seguintes.

A apresentação mais eloquente de Madre Daghero foi feita por Dom Bosco quando, no dia 12 de agosto de 1881, após a eleição daquela que devia substituir Madre Mazzarello, disse: «Faltou-vos uma Mãe humilde, mas já tendes outra muito humilde; se tiveram uma santa, já tendes outra que não será menos».⁹⁶ Na sua biografia é descrita nestes termos: «Irmã Catarina Daghero não falava muito. Preservava, e sempre preservou, aquela sua característica que nascia da inteligência equilibrada e da humildade; poucas palavras, muito pensamento e virtude segura».⁹⁷ A sua palavra era eficaz e todas a seguiam porque era corroborada pelo exemplo de vida, pela humildade, pela autoridade:

«A palavra de Madre Catarina Daghero era ouvida e seguida. E era dita ou escrita com tanta simplicidade e naturalidade que parecia não haver nada de novo, nada, como diríamos? brilhante. Não, não! E ainda assim penetrava, despertava, chamava ao dever, dirigia. A querida irmã verdureira, a comissionista, a cozinheira, a professora, todas elas, de qualquer cargo, Irmãs e Superiores, sentiam que não se podia escapar à autoridade

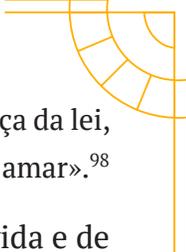
⁹⁴ *Ivi* 241.

⁹⁵ Cf MAINETTI Giuseppina, *Madre Caterina Daghero prima Successora della Beata Maria Mazzarello nel governo generale dell'Istituto Figlie di Maria Ausiliatrice*, Torino, SEI 1940, 23-33.

⁹⁶ MAINETTI, *Madre Caterina Daghero*, 104.

⁹⁷ *Ivi* 31.





daquela sua palavra. Por que? Era uma autoridade que não se impunha com a força da lei, mas com a força do coração, da virtude, do exemplo. Uma autoridade que se fazia amar».⁹⁸

Coube a Madre Caterina Daghero fazer amadurecer no Instituto aqueles brotos de vida e de fecundidade apostólica que floresceram nas origens e confiá-los às gerações futuras. Adotou como principal linha de governo e animação a de olhar para Dom Bosco e deixar-se inspirar por ele em tudo. Fê-lo mais tarde nas suas relações com Pe. Rua, Pe. Albera e Pe. Rinaldi. Além disso, tendo conhecido pessoalmente Madre Mazzarello, comprometeu-se a manter viva a memória da Madre entre as FMA.

As principais linhas do estilo de animação e governo de Madre Daghero podem ser deduzidas de suas *cartas circulares*.⁹⁹ Através deste canal oficial de comunicação, acompanhamento e formação, ela se fez sentir próxima das irmãs e das comunidades para iluminá-las, orientá-las e encorajá-las no seu caminho. Também nas circulares mensais utilizava um estilo de animação sinodal para a missão. Da primeira circular oficial, implementando as resoluções da CGVIII, escrevia o seguinte:

«Gostaria de informar que, de acordo com uma votação do Capítulo Geral e para maior celeridade no tratamento dos nossos assuntos, de acordo com o art. 168 das Constituições, atribuí a cada uma das conselheiras uma atribuição especial. Isto não impede de preservar entre nós aqueles sentimentos cordiais de confiança mútua que tornam a vida religiosa fácil e amada. Poderão, portanto, dirigir-se:

- à Rev. Madre Vigária, por tudo o que diz respeito ao seu ofício, e pelos Noviciados e pelas Missões;
- à Rev. Madre Elisa, pelo envio de qualquer relato edificante, que mencione o andamento de nossas Obras e pelo que se deseja que seja publicado no Boletim Salesiano;
- à Rev. Madre Vaschetti (minha secretária particular), por qualquer informação que se deseja ser enviada diretamente a mim;
- à Rev. Madre Marina, por tudo que tenha caráter de formação literária ou profissional, e de movimentação geral das ex-alunas».¹⁰⁰

⁹⁸ *Ivi* 297-298.

⁹⁹ As Cartas Circulares são um instrumento oficial de comunicação e formação do Instituto das FMA. Possuem caráter informativo-disciplinar e ascético. No contexto da tradição salesiana, este gênero epistolar foi inaugurado com Dom Bosco e continuado por Pe. Rua. A expectativa deste instrumento por parte da Superiora Geral foi partilhada e permanente, como atestam as Resoluções dos Capítulos Gerais de 1884, 1886 e 1892. Nos primeiros anos, Madre Caterina Daghero enviou esporadicamente circulares. O Capítulo Geral de 1913 reitera o pedido de um vínculo de união para preservar o espírito do fundador. Finalmente, a partir de 1914 começaram as circulares mensais numeradas. No período da madre Caterina Daghero, 1914 a 1924, as circulares vão do n.1 ao 90.

¹⁰⁰ Lettera circolare di madre Caterina Daghero del 24 gennaio 1914.



Este estilo de animação e de governo, que caracterizou o Instituto desde as suas origens e que foi levado adiante com grande sabedoria por Madre Daghero, desenvolveu-se gradualmente nas Inspetorias e nas comunidades. Ela mesma recomendava: «As Inspetoras devem fazer-se coadjuvar eficazmente pelas suas conselheiras particulares, confiando-lhes um papel especial (irmãs doentes, oratórios, escolas, oficinas, correspondência, ex-alunas, etc.), para que, através das conselheiras, as providências inspetoriais chegam prontamente às casas dependentes [...]. Assim, guiadas pelo espírito de fé, ver-se-á como o Instituto crescerá não só no número de casas e de pessoas, mas também na prosperidade das obras e na alegria».¹⁰¹

4.2 A liderança das FMA vista pelas ex-alunas

O ambiente comunicativo-relacional criado em Mornese, baseado numa animação generativa, educativa e transformadora de vidas, marcou a vida das alunas, muitas das quais difundiram o método e o modelo relacional no seu ambiente de vida e missão, na escola e na família. Recordamos alguns testemunhos:

«Os testemunhos das educandas relativas ao período da sua formação confirmam que muitas delas, conquistadas por um ambiente de compromisso e serenidade, acolheram a mensagem educativa a ponto de a partilharem como opção de vida». Com efeito, «na realidade a maioria das alunas, embora não tenham escolhido a vida religiosa, não deixaram de considerar a Escola como lugar de referência constante e como fonte imprescindível de valores e inspirações educativas. Isto é demonstrado pela carta de Adele Laiolo Notando, Diretora educacional de Capriata D'Orba (Alessandria) que, lembrando o período de seus estudos, escrevia à Presidente da seção de ex-alunas de Nizza Monferrato: “E quem poderá esquecer as doces Irmãs que nos tornaram de meninas travessas, educadoras exemplares, esposas fiéis e mães sublimes no sacrifício quotidiano? Tudo o que há de bom em mim devo-o às minhas educadoras de Mornese e Nizza Monferrato, cujo nome está impresso no meu coração com o de Dom Bosco e de Maria Auxiliadora, e de cujo exemplo brota do coração o desejo de atos diários de virtude. Oh! Repita a senhora, que tem a sorte de ver as queridas Irmãs, que Adele Laiolo, hoje uma esposa feliz, ama as suas educadoras, com quem aprendeu a arte de ser feliz e de fazer felizes os outros”».¹⁰²

¹⁰¹ L. cit.

¹⁰² CAVAGLIÀ, *Educazione e cultura per la donna*, 299-300.





De particular interesse para a compreensão da relação de *liderança* entre professoras e alunas são alguns artigos escritos pelas próprias alunas por ocasião do vigésimo quinto aniversário da fundação da Escola (1904). Acima de tudo, evocam «a seriedade do ambiente escolar, a competência e autoridade das educadoras, a solenidade das festas, dos teatros, dos passeios, o clima sereno e sério que respirávamos e pelo qual todas éramos corresponsáveis». ¹⁰³

É interessante observar como já em 1881, em Nizza Monferrato, no trigésimo dia da morte de Madre Mazzarello, participaram as “antigas alunas” de Mornese e Nizza, num ato de gratidão e carinho pela educação recebida. Além disso, «por ocasião das grandes festas do Instituto ou das diversas casas, e sempre naquelas do onomástico da Madre Geral, Madre Elisa Roncallo sorria de felicidade convidando as ex-alunas a participar, a também intervir; vê-las reunidas e assim poder apresentá-las à homenageada: “Madre, são as suas filhas, são as nossas queridas ex-alunas que querem sempre mostrar-se filhas dignas da Igreja; filhas de Nossa Senhora, filhas de Dom Bosco; suas filhas”». ¹⁰⁴

A partir destes testemunhos se pode perceber um ambiente onde se vivenciam relações interpessoais baseadas no espírito de família e de confiança. Relatamos mais um episódio da vida de Felicina Gastini, uma das primeiras ex-alunas da Associação Ex-alunas, que preservava uma grata memória de Madre Mazzarello e de suas educadoras de Nizza Monferrato e depois de Turim:

«Quando, sofrendo um inverno de frieiras, não teve coragem de tirar os sapatos dos pés doloridos ao ir para a cama, Madre Mazzarello, fazendo sua ronda noturna nos dormitórios, percebeu: a descalçou, pegou-a no colo e levou-a à enfermaria. Pacientemente a tratou, confortou-a e levou-a novamente para a cama. Ela adorava contar ainda outras anedotas, feliz em destacar a bondade das irmãs que a acolheram e a cercaram de cuidados e carinho; ela, a pobre menina cuja mãezinha partiu tão cedo, ... [...] manteve muito vivos os laços de afeto com suas antigas educadoras. Frequentou ainda o oratório de Turim e reuniu ao seu redor algumas companheiras. E quando surgiu a ideia da União das Ex-Alunas, o primeiro núcleo, graças a ela, já estava pronto». ¹⁰⁵

Deste testemunho de Madre Mazzarello emerge o modelo de *liderança do “abaixar-se” e “inclinarse”* para se colocar a serviço dos outros. ¹⁰⁶ De fato, o estilo de “abaixar-se” para “elevar e servir” os outros e gerar vida é o segredo da fecundidade apostólica de Madre Mazzarello e da primeira comunidade de Mornese.

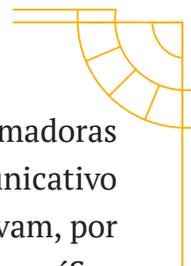
¹⁰³ AA.Vv., *Ricordi delle feste giubilari in rendimento di grazie a Dio e a Maia Ausiliatrice – 1878-1904 – Istituto N. S. delle Grazie*, Nizza Monferrato, Tipografia Croce 1904, 23-59.

¹⁰⁴ MAINETTI, *Madre Elisa Roncallo*, 242.

¹⁰⁵ BENVENUTI T., *Un lutto*, in *Unione* (gennaio/febbraio 1951).

¹⁰⁶ Falando de sinodalidade, o Papa Francisco afirma: «Se entendermos que, como diz São João Crisóstomo, “Igreja e Sínodo são sinônimos” – porque a Igreja nada mais é do que o “caminhar juntos” do Rebanho de Deus pelos caminhos da história rumo ao encontro com Cristo Senhor – entendemos também que nele ninguém pode ser “elevado” acima dos outros. Pelo contrário, na Igreja é necessário que alguém “se rebaixe” para se colocar ao serviço dos irmãos de caminho” (FRANCESCO, *Discorso in occasione della commemorazione del 50° dell’anniversario dell’Istituzione del Sinodo dei Vescovi*, Aula Paolo VI, 17 ottobre 2015).





Estes testemunhos refletem de forma concreta a incisividade das relações transformadoras vividas nos ambientes salesianos, a força proativa e missionária de um estilo comunicativo apostólico-educativo num clima de família, que as ex-alunas traziam consigo e tentavam, por sua vez, viver e testemunhar em suas famílias e na sociedade segundo a sua vocação específica na Igreja.

Em tempos posteriores à Madre Mazzarello, encontramos outros testemunhos que destacam a *liderança* educativa exercida pelas FMA junto às alunas. A ex-aluna leiga Rosadele Regge recorda assim as suas educadoras e o ambiente salesiano:

«Todas as irmãs, ao nos acompanharem nas visitas aos ambientes onde eu passaria os meus dias, tinham uma atitude afetuosa e alegre: falavam comigo ora respondendo a todas as minhas perguntas, ora perguntando sobre a minha vida familiar, os meus amigos, os meus hobbies [...]. Adquiri um estilo de vida que sempre me distinguiu em qualquer situação e entre todos os tipos de pessoas. Gostava da “boa noite”; a adotei com meus filhos por muitos anos. Com eles e com minhas alunas sempre procurei imitar o método adotado das minhas irmãs: carinho, compreensão, junto à firmeza e disciplina. Naquela comunidade respirei verdadeiramente uma atmosfera de serenidade, de harmonia, de verdadeira família».¹⁰⁷

Anna Rombai sublinha a *evidente colaboração entre a diretora e as conselheiras*, apesar da diversidade de funções:

«A diretora era muito sábia e benigna, enquanto a vigária era mais severa e intransigente. Ficava claro que tinham uma certa dificuldade de trabalhar juntas, mas havia uma tal dependência nas permissões, nas diretrizes, nos propósitos, que estava claro que a reciprocidade educacional superava todas as divergências possíveis e o último e primeiro ponto de referência era a diretora. [...] A diretora e as assistentes conversavam muito com nossos pais e os informavam detalhadamente, dando conselhos, advertências e sugestões».¹⁰⁸

Ainda outro testemunho destaca o *ambiente salesiano* em que a familiaridade das relações e o envolvimento se harmonizam com a *complementaridade de papéis e competências* que favorecem a criação de um clima em que se vive bem:

«Deduzo que a convergência educativa fosse muito forte, pois nunca as apanhei [as educadoras] em conflito entre si. Sempre as achei trabalhadoras, de oração, mas não mo-

¹⁰⁷ Testimonianza riportata in: RUFFINATTO Piera, *La relazione educativa. Orientamenti ed esperienze nell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice*, Roma, LAS 2003, 227.

¹⁰⁸ *Ivi* 233.





nótona, generosas mesmo quando cansadas, sorridentes, disponíveis, alegres, humildes. Festas e teatros eram as ocasiões mais bonitas. A irmã da rouparia nos ajusta com bom gosto o nosso vestido, a do guarda-roupa estava pronta para pregar o botão no último momento, a sacristã chamava-nos para um serviço, a secretária entregava-nos tarefas de confiança. O termo “envolvimento” ou “protagonismo” não existia mas nós o vivíamos! Por isso nos sentíamos “bem” com elas em todos os lugares: na escola, no pátio, na capela, num passeio». ¹⁰⁹

As vozes aqui relatadas parecem confirmar o que o Papa Francisco afirma sobre o ato de educar, tão necessário também para quem tem um papel de *liderança* numa ótica educativa:

«Educar é correr riscos...Não se pode educar sem caminhar junto com as pessoas que se educa; é bom encontrar educadores que caminham juntos com meninos e meninas [...]. Educar não é dizer coisas puramente retóricas; educar é fazer encontrar o que se diz com a realidade [...]. O verdadeiro educador nunca tem medo de errar, não: acompanha, pega pela mão, escuta, dialoga. Não se assusta e espera. Esta é a educação humana: educar é este levar adiante e fazer crescer as pessoas, ajudar a crescer». ¹¹⁰



4.3 Sem querer concluir...

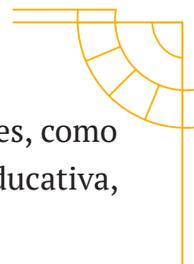
Das reflexões sobre a vida consagrada, do caminho da Igreja e dos documentos eclesiais emerge atualmente uma profunda necessidade de uma *liderança* que seja “presença geradora e transformadora”. É uma tarefa que «requer presença constante, capaz de animar, de propor recordar a razão de ser da vida consagrada, de ajudar as pessoas confiadas com uma fidelidade sempre renovada ao chamado do Espírito». ¹¹¹

Nas pegadas dos Fundadores, as FMA – como qualquer pessoa investida de uma missão de animar outros grupos – são hoje chamadas a viver e a dar testemunho de uma *liderança* educativa e geradora que procura humildemente, na dócil atenção ao Espírito Santo, a vontade de Deus na oração, na escuta da realidade, no diálogo construtivo com as irmãs/os irmãos, leigos e leigas com quem partilham o carisma.

109 Ivi 220.

110 CAMPISI Tiziana, *Francesco: il vero educatore accompagna ascolta e dialoga*, in <https://www.vaticannews.va/it/papa/news/2022-04/papa-francesco-discorso-educazione-cattolica-giovani.html> (5.10.2023).

111 CIVCSVA, *Ripartire da Cristo*, n° 14.



Tanto a *liderança generativa*, na animação e governo do Instituto e das comunidades, como a *liderança educativa*, exercida por cada membro da família salesiana na sua missão educativa, baseiam-se na *auctoritas*, que por sua vez recorda a “*autoridade*”.

Ao implementar o Sistema Preventivo, Maria Domingas e a primeira comunidade de Mornese exerceram uma autêntica *auctoritas*, ou seja, foram mulheres capazes de fazer crescer a vida na comunidade e na missão educativa entre as jovens. A autoridade, de fato, não exprime a ideia de um poder diretivo, mas de uma verdadeira força geradora,¹¹² tão necessária hoje para animar, governar e educar as gerações futuras.

Na fidelidade ao carisma e aos Fundadores, as FMA, como cada membro da Família Salesiana, não podem conceber-se como seres solitários. São chamadas, de fato, a ser protagonistas dentro das comunidades, nas diversas associações, na Família Salesiana e na Igreja. Trata-se de viver uma *liderança generativa* que agregue os membros, promova a unidade, a comunhão, a missão e recorde a todos a razão de ser da Família Salesiana na variedade das suas vocações, promovendo o desenvolvimento dos valores salesianos sobre os quais se apoia.

¹¹² SINODO DEI VESCOVI. XV ASSEMBLEIA GENERALE ORDINARIA, *I giovani, la fede e il discernimento vocazionale. Documento finale*, Torino, Elledici 2018, n° 71.





© Edebê 2024 Editora Edebê Brasil Ltda.
SHCS CR Quadra 506, Bloco B, Lojas 65 e 66
Asa Sul – Brasília-DF CEP 70350-525
Site: www.edebe.com.br
Para acessar esta publicação <https://edbbrasil.org.br/>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Petri, Eliane A.

Para uma animação gerativa [livro eletrônico]: uma leitura a partir da experiência de liderança de Maria Domingas Mazzarello e das primeiras FMA / Eliane A. Petri. — Brasília, DF : Edebê Brasil, 2024.
PDF

ISBN 978-65-5885-541-5

1. Liderança - Aspectos religiosos - Cristianismo
2. Mazzarello, Maria Domingas, 1837-1881
3. Salesianos - História I. Título.

24-211555

CDD-262.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança: Aspectos religiosos: Cristianismo 262.1
Tábata Alves da Silva — Bibliotecária — CRB-8/9253

Diretor-Geral: Sérgio Augusto Baldin Júnior
Diretor Editorial: Lauri Cericato
Produção digital: Diagonal Design



editora
edebê

