

# Prática de Governo: o desafio da mudança

## Ir. Tiziana Merletti, SFP

*Ir. Tiziana Merletti é uma Irmã Franciscana dos Pobres desde 1986. Obteve um diploma em Direito no ano 1984 na Universidade G. D'Annunzio de Teramo e o Doutorado em Direito Canônico no ano 1992 na Pontifícia Universidade Lateranense de Roma. Entre tantas responsabilidades atribuídas na Itália, ela ocupa-se da formação, realizou cursos de Direito Canônico nas escolas da USMI para o noviciado inter-congregacional, foi membro da Liderança Regional. Ele serviu como Ministra Congregacional nos anos 2004 até 2013, com a sede em Nova York.*

*Ela atualmente vive em Pádua, onde está envolvida nas consultas canônicas no campo da vida religiosa, da formação (especialmente para as mulheres italianas e imigrantes) e realiza cursos de Enneagrama. Ele é membro do Conselho de Canonistas da UISG. Fluientemente fala italiano, inglês e francês.*

*O texto foi apresentado no Laboratório de Direito Canônico da UISG, Roma, em 17 novembro de 2017.*

## Original em italiano

Eu gostaria de apresentar essa reflexão a partir do conceito de mudança, para então considerar alguns dos desafios que a mudança propõe para os Institutos de Vida Consagrada e, em particular, para o serviço da autoridade.

Vamos começar com a mudança, citando o cânone 576, o qual nos assegura sobre o interesse da Igreja (neste caso, a autoridade competente) de “*cuidar que os institutos cresçam e se desenvolvam de acordo com o espírito dos fundadores e das tradições sadias*”. Perguntamo-nos, primeiramente, como e quanto a mudança nos surpreende e como podemos enfrentá-la (ou ignorá-la!). Enquanto me preparava para essa conferência, chegou às minhas mãos o quadro de Pieter Bruegel, o Velho, *A queda de Ícaro*. Enquanto Ícaro tenta conquistar o céu, mas cai miseravelmente na água, a vida ao seu redor continua a fluir naturalmente, na vida cotidiana: o pastor está com seu rebanho, o pescador nas margens da praia, o agricultor arando a terra, os elementos naturais seguindo o seu curso normalmente.

Parece ser um problema absolutamente pessoal aquele de Ícaro que decide desafiar o conhecido por conta própria, enquanto o resto do mundo está satisfeito com o que possui. Talvez aconteça também conosco o tomar a decisão de ignorar ou adiar o convite à mudança, por medo de enfrentar maiores riscos, tanto internamente como no nível eclesial e civil. Por outro lado, pode acontecer o oposto: entendemos que precisamos mudar, mas seguimos os “modismos”, talvez, porque tenham funcionado bem em algumas ocasiões. Corremos o risco de nos contentarmos com situações concordadas ou por serem mais fáceis, porque promovidas por tal ou qualquer outra personalidade, provocando um cansaço interior do discernimento e, provavelmente, sem chegar a nenhuma resolução. Pense na história do Flautista Mágico... Haveria uma terceira lição que vem da natureza: a mudança é parte integrante da vida e deve ser cavalgada com uma perspectiva holística e de longa duração: pense na crisálida que corre o risco de desaparecer para seguir seu curso e se tornar borboleta. Mas a maneira mais profunda de abraçar a mudança é lembrada pelo Papa Francisco:

O que o Evangelho nos traz? Alegria e novidades... Não ter medo de mudar as coisas segundo a lei do Evangelho... A Igreja pede a todos nós algumas mudanças ... O Senhor nos dá a graça de não permanecermos prisioneiros... só podemos viver plenamente o Evangelho num coração alegre e renovado ... ” (citado em VNON # 10).

Perguntamo-nos então: com as escolhas que fazemos, onde estamos nos colocando em relação às provocações para a mudança?

## As fases da transição

Além de nos perguntarmos como pretendemos enfrentar as mudanças que a vida nos impõe, parece-me importante sublinhar que toda mudança traz consigo algumas fases de transição, diversamente descritas por diferentes autores. Faço uso de duas abordagens aqui: a de Jack Tesmer (do livro de Daniel Ofman: *As Qualidades Autênticas: Inspiração e Criatividade nas Organizações*) e a Teoria das Transições nas Mudanças, de William Brudges. A ideia central é que a mudança é diferente das transições e que, muitas vezes, a resistência que emerge está ligada precisamente às transições, as quais não são, suficientemente, levadas em consideração. Há três fases de transição que acompanham uma organização que pretende permanecer “criativa”, enquanto afronta os problemas de hoje e tenta explorar caminhos novos, escutando o Espírito que fala às Igrejas. Três fases que, todavia, não seguem uma ordem cronológica sequencial, porque enquanto o novo faz o seu caminho e impõe novos comportamentos, o velho segue seu curso, cedendo espaço para que esse se estabeleça.

Assim, a primeira fase da transição é aquela de parecer uma situação nova que comporta o deixar o passado para trás, de abandonar o passado, chamada:

#### Fechamentos Finais

As reações mais comuns das pessoas envolvidas serão aquelas de:

- Negação
- Raiva
- Frustração
- Medo
- Luto
- Confusão
- Desejo
- Libertação

A segunda fase é aquela na qual o passado cede espaço para o novo, mas o novo não está ainda desenvolvido, chamada:

#### Zona Neutra

Acompanhada de algumas características comportamentais:

- Impaciência
- Ascese
- Conflito
- Criatividade
- Aceitação

A Terceira fase das transições é aquela na qual o novo torna-se realidade, enquanto o comportamento ligado ao passado desaparece. Trata-se da fase chamada:

#### Novos Começos

Os comportamentos novos se afirmam e se exprimem em sistemas e estruturas novas. A reação diminui e a criatividade volta e se expressa livremente. Os comportamentos são caracterizados por:

- Esperança
- Ansiedade
- Entusiasmo
- Energia

As tarefas do líder nas três fases podem ser resumidas da seguinte forma:

Fase I: Empatia - Confirmação - Visão

Fase II: Informação - Comunicação - Planos / Estruturas

Fase III: Funções - Participação - Reconhecimento.

A esses elementos são acrescentados outros, que permitem ao líder passar pelas mudanças em profundidade e

vivê-las como oportunidades de crescimento, tanto pessoal quanto grupal. Entre estes:

- Tomar consciência do próprio processo interno, identificando quais os fatores que estão bloqueando e quais os que favorecem uma vida madura e integral;
- Escutar atentamente os membros da equipe, cada vez mais envolvidos num processo de mudança, no sentido de uma maior interconexão, participação e de assumir responsabilidade;
- Trabalhar com outros líderes para criar um espaço de conscientização compartilhado; fruto de um caminho pós-conciliar, que viu os carismas andarem cada vez mais em sinergia;
- Identificar os desafios e criar cenários onde estes possam ser abordados antes de iniciar o processo, conscientes de que, para realizar qualquer tipo de mudança, hoje, o diálogo é necessário, e não a imposição do voto de obediência aos membros;
- Identificar os membros que estão mais envolvidos no processo de mudança, reorientar suas energias e acompanhá-los em seu empenho renovado, sabendo que são necessários mais líderes e menos “superiores”.

### **Que mudanças nos institutos de vida consagrada?**

Sirvo-me do novo documento da Congregação CIVCSVA: Para vinho novo, odres novos (VNON), (publicado em junho de 2017 e o resultado da plenária de 27 a 30 de novembro de 2014), para destacar alguns aspectos emergentes da mudança que estão presentes nas instituições de vida consagrada. Não tenho a pretensão de tratar deles, exaustivamente, mas de pelo menos mencioná-los para que juntos tomemos consciência do fato de que, não só estamos vivendo na fase de transição, mas que esta abarca vários níveis de nossa existência. Não é de admirar que sintamos o cansaço da caminhada e o peso de uma direção que pensamos ter que encontrar a curto prazo, quando, na verdade, é precisamente uma armadilha na qual o líder pode cair “ingenuamente”. Não é trabalhando nos detalhes, através da micro-gestão e resolução de problemas que encontramos soluções, que podemos identificar os caminhos em direção ao futuro, mas sim com uma reflexão mais sistêmica e abrangente, que visa ao amadurecimento de uma visão mais realista e compartilhada de nossa presença na Igreja e no mundo.

#### ***Os modelos do serviço de autoridade***

*Passamos da centralidade do papel da autoridade para a centralidade da dinâmica da fraternidade # 41, uma passagem que é apresentada pelo documento como uma suposição do modelo relacional.*

A autoridade é vista a serviço da comunhão, como um serviço para acompanhar as Irmãs em direção à fidelidade consciente e responsável. Enquanto evita-se o uso de técnicas gerenciais e o paternalismo daqueles que se escondem atrás da expressão: *esta é a vontade de Deus*, de acordo com o # 41, a liderança é chamada a lidar com: *as expectativas dos outros, a realidade de cada dia, os valores vividos e compartilhados na comunidade.*

Conhecemos o caminho percorrido nestes últimos 50 anos: a partir da pirâmide como modelo para o serviço da autoridade usado no pré-concílio, para a do modelo circular no período pós-conciliar, até o poliedro (pentágono) proposto pelo Papa Francisco na EG # 236. Poderíamos dizer que sempre se trata de relação: só no caso da pirâmide é a relação entre aqueles que estão acima com aqueles que estão abaixo. No modelo circular, a relação é entre iguais. No poliedro, a relação é entre o centro e as periferias. Lembremo-nos das palavras do Papa: *o modelo é o poliedro, que reflete a confluência de todas as parcialidades que mantêm sua originalidade ... Ali inserem-se os pobres, com sua cultura, seus projetos e seu próprio potencial.*

*Mesmo as pessoas que podem ser criticadas por seus erros têm algo com que colaborar que não deve ser perdido ... é a totalidade das pessoas em uma sociedade que busca um bem comum que realmente incorpore a todos ".* Como se dissesse, traduzido em nosso contexto, que a globalização de nossas instituições ampliou tanto a presença de tantas culturas, de não poder ignorar suas necessidades, não apenas de serem ajudadas no crescimento e desenvolvimento, mas também para amadurecer até entrarem em reciprocidade de contribuição e assunção de responsabilidade ao nível dos governos.

#### **Nossa língua**

A mudança que está ocorrendo em nossa linguagem evidencia uma teologia muito diferente da vida consagrada. Basta para todos o exemplo do uso dos termos: superior-súdito, não mais indicativo da realidade, como evidenciado pelos números 41 e 42. Assim como, o cân. 618 que descreve o exercício da autoridade em termos que hoje correm o risco de serem definidos como "espiritualistas e paternalistas", pelas

orientações do VNON. Esses, ao invés de promover o *compartilhamento responsável* de um projeto comum a serviço do Evangelho, promovem a "execução de obediência, a fim manter o *status quo* ou responder a emergências especialmente econômicas.

### ***O contexto eclesial***

Com o impulso dado pelos papas, desde o Concílio Vaticano II, para avançar e entrar num caminho de espiritualidade de comunhão, caminho que levou, depois, o Papa Francisco a lançar a reforma da Igreja com a chave da sinodalidade.

### ***O elemento cultural***

O imaginário coletivo mudou sobre as mulheres consagradas. Hoje não mais reconhecidas como figuras angelicais, de dedicação plena, de paciência, de escuta, de submissão, de perfeição, quanto mais a da mulher ignorantes, não conscientes, fora do contexto histórico, sem nada a dizer sobre como veem o mundo e seus desafios. Por outro lado, hoje, fala-se da urgência de garantir um "*modelo de sustentabilidade antropológica*" # 17. Junto ao apelo de prestar atenção ao fato relatado pelo # 39 que, "*a falta de conscientização ou pior a ausência da questão feminina abarca uma recaída no sentido negativo, com sérios danos para as novas gerações de mulheres*". Nenhuma está disposta a assumir modelos de comportamento obsoletos, e o serviço da autoridade desmascara fortemente seus traços.

### ***A identidade da vida consagrada***

Com a passagem de considerar a nossa identidade como um dado determinado, teórico, para defender e proteger, a um processo compartilhado de crescimento, em constante transformação, sustentado graças a todos os membros envolvidos numa formação contínua adequada, pois objetiva o acompanhamento quanto ao sermos adultos, responsáveis e participantes # 33.

### ***Práticas Governamentais***

Consideremos agora alguns dos desafios à mudança que estamos experimentando no nível da prática de governo, colocados em evidência pelo documento:

#### ***Estruturas governamentais***

Em relação às estruturas de governo, o documento lembra o que foi feito em termos daquela adequação desejada pela PC 3 em referência: "*às condições físicas e psicológicas de hoje dos membros .... As necessidades do apostolado, às exigências da cultura, às circunstâncias sociais e econômicas*". No entanto, alguns adjetivos e expressões continuam a retornar ao texto e a nos inquietar. Fala-se de formas e estruturas ultrapassadas # 10 - sem autenticidade # 12 - estandarizadas # 12 - pressionadas por um processo de des-ocidentalização e des-europeização # 13. Mas também: esimuladas a abrir-se às muitas culturas onde o Evangelho e o carisma são acolhidos e enraizados # 37 – *empenhadas a apoiar um caminho de cada consagrado em direção à crescente conformação com os sentimentos do Filho*" # 35 – baseadas em relações que promovem a *partilha responsável de um projeto comum* # 42.

Quando falamos de estruturas, nos referimos tanto às internas que tornam nossa vida possível (por exemplo, comunidades locais, governos em um nível intermediário e geral, autoridade exercida em colegialidade dos capítulos e assembleias, os órgãos de consulta e participação tais como comitês, comissões...), sejam as obras e as atividades apostólicas sobre as quais vigora o dever dos superiores e membros de um cuidado que conjugue a fidelidade e a adaptação (cân. 677 e VNON # 7), seja tudo o que diz respeito à gestão de bens, especialmente o que precisa ser implementado em termos de ética da solidariedade (# 28) e testemunho da pobreza (cân. 640).

Desenvolver estruturas apropriadas, de acordo com o # 3 compreende:

- acolhimento e discernimento da novidade evangélica
- abertura de mentalidade para imaginar novas formas
- considerar longos períodos de trabalho e acidentes inevitáveis no caminho
- o emergir de resistências e medos do futuro.

Tudo isso deve-se ter em mente ao considerar as mudanças a serem adotadas por causa da filiação em declínio e de suas novas exigências bem como potencialidades, de diaconias já ultrapassadas e de novas que emergem (ONVN # 7), da multiculturalidade que se impõe como uma nova figura da gestão dos institutos.

### ***Equidade na composição dos capítulos gerais (# 48)***

Este é um campo onde muitas vezes se continua a ver um desequilíbrio da representação, em vez de reconhecer uma maior incidência da multiculturalidade e de renovação geracional. Daí a necessidade de cuidar os efeitos de reconfigurações em termos de delegadas aos capítulos, para preparar os capítulos, evitando manobras "políticas" e manipulações, dando a cada grupo o espaço e o tempo para escutar, compreender, expressar-se e participar nos processos de discernimento e de decisão.

### ***Extensão de mandatos sem interrupção ## 46-47, 51***

O documento faz referência a esta prática usada em demasia, que mata a renovação geracional, bem como a possibilidade de experimentar outros estilos de animação, tanto de vida fraterna como de vida apostólica. Recomenda-se de evitá-la, com o uso contínuo de postulação (cân. 180-183), sem talvez haver o empenho de tentar diversas modalidades alternativas para chegar a identificar quem poderia estar pronta para assumir o serviço da autoridade.

### ***Novos requisitos para os Conselhos ## 52-54***

Para os membros dos Conselhos identifica-se um tempo diferente, no qual as irmãs participam ativa e responsabilmente das atividades do conselho. O documento destaca algumas características, para que possamos promover, com credibilidade, essa instância de colaboração ao governo do instituto:

- participação na vida da comunidade
- exercício de diálogo e discernimento
- lealdade e sinceridade
- capacidade de discordar e de convergir
- meios de acompanhamento
- configuração multicultural
- formação para o papel de responsabilidade

### ***Distinção de papéis entre nível geral e intermediário***

Apesar das boas e santas intenções de estar e trabalhar em prol do bem comum, a relação entre os dois níveis poderia gerar fricções, frustrações ou simplesmente acentuar a necessidade de dedicar tempo ao discernimento e decidir o que é melhor fazer para o bem dos membros e do instituto.

Nesse sentido, é muito importante verificar a clareza dos papéis, dos direitos e dos limites no exercício da autoridade, de acordo com o direito próprio, de modo a evitar sobreposições, confusões, inconveniências e, infelizmente, também, o abuso ou uso indevido do poder.

Uma aplicação prática da necessidade de definir os papéis entre nível geral e provincial é a instituição de recurso hierárquico, do qual talvez pouco seja falado, mas que toque experiências de vida concreta e, pelo menos, nos force a mudar a mentalidade. Trata-se de situações de conflito em que acontece uma violação potencial dos direitos próprios, que passaram a fazer parte do estatuto jurídico dos fiéis (cân 208-231) e que, de alguma forma, a vida consagrada autoriza a ignorar sob o véu do voto de obediência. (Prova disso pode ser o que o cânon 670 fala do dever do instituto *de providenciar aos membros o quanto, de acordo com as constituições, é necessário para que eles realizem o propósito de sua vocação*). Nestes casos, a proteção jurídica é aplicada tanto aos superiores como aos membros, e segue um procedimento muito preciso, descrito pelos cânones 1732-1739 e que brevemente apresentarei.

Trata-se do caso em que um ato de decisão emitido pela autoridade competente é oneroso para um membro do instituto. O ato corresponde a um ato administrativo singular, que inclui o decreto, o preceito, o rescrito. São um exemplo disso: uma obediência imposta contra a própria lei, de restrições sem justa causa, uma excomunhão imposta – cân. 686 § 3, a demissão forçada – cân. 695-703.

Entretanto, ao lado dessas hipóteses, podemos acrescentar outras que derivam do fato de o cânon falar de um *ônus* genérico, isto é um peso que, evidentemente, requer uma *maior contribuição de forças ou recursos*: tempo, competência, esforço, dedicação, responsabilidade que a destinatária afirma não ser capaz de suportar: por exemplo, uma transferência para uma área de missão ou para uma casa com situações especiais.

### ***Processo de conciliação***

O cân. 1733 convida a evitar o combate com a Superiora maior, autora do ato, atestando que a lei não pretende endossar uma ruptura institucional, mas sim uma aproximação. Também à luz do cân. 50, podemos sempre verificar que não tenham sido coletadas as *informações* (sobre as qualidades da pessoa) e as *provas necessárias* (documentos e testemunhos) graças às quais a autoridade pode agir com cautela ao emitir um decreto singular com equidade. Como então proceder nestes casos?

- prover de comum acordo a busca de uma solução justa
- por meios apropriados: recorrendo a pessoas credíveis para a mediação e estudo = meios informais; ou um órgão designado = um meio formal
- ter presente que essas tentativas não interrompem o percurso dos prazos obrigatórios para uma eventual apelação.

### ***Recurso imediato prévio / Remonstratio***

De acordo com o cân. 1734, sempre estará salvo o direito de pedir, por escrito, a revogação ou correção do decreto à sua autora, no prazo de 10 dias úteis a partir da intimação legítima do decreto, ato que poderá suspender ou não a execução do decreto. Deve ser feito por carta registrada, com aviso de recebimento, já que dentro de 30 dias a contar do dia do recebimento, a Superiora maior deverá responder. Atenção: não é prevista esta passagem quando a decisão / ato de governo tenha sido assumido por uma Superiora Delegada, porque neste caso dirige-se diretamente à Superiora maior.

Opções da parte da Superiora maior:

- a. Revogação do decreto contestado
- b. Corrigir o decreto contestado
- c. Rejeitar o pedido de revogação
- d. Ignorar o apelo

Opções da irmã recorrente:

- a. Renunciar outras ações
- b. Interpor recurso hierárquico contra a decisão no prazo de 15 dias a partir do dia da notificação, no trigésimo dia no caso da letra "d", acima.

### ***Apelo Hierárquico***

O cân. 1737 prevê a possibilidade de submeter o decreto para o exame e julgamento da Superiora na linha hierárquica daquela que o emitiu (= Superiora geral). O recurso pode ser apresentado à autora mesma do decreto (Superiora provincial), que deve transmiti-lo imediatamente à Superiora hierárquica competente (Superior geral).

A irmã tem o direito de fazer uso de um advogado ou procurador, apresentar memoriais, conhecer as provas contra ela, pode ser pessoalmente interrogada pela Superiora geral, que atua como "juíza" (cân. 1738).

O poder de decisão da Superiora geral é muito vasto, descrito pelo cân. 1739. Ela pode:

confirmar o decreto = alinhando-se com a decisão da Superiora provincial, declará-lo inválido = por causa de alguma violação da lei ou por defeito técnico, rescindi-lo / revogá-lo = sem entrar no mérito da validade mas só retirá-lo tornando-o ineficaz a corrigi-lo = confirmando o original mas com mudanças subrevogar = substitui o original com um novo, que adiciona ou substitui partes dele revogado = revoga o original e dá origem a um outro contrário do precedente.

Poder-se-ia pensar que o princípio da subsidiariedade corresse, aqui, um grande risco, mas na verdade nos encontramos diante de um recurso específico, porque é na linha de proteção dos direitos o fato que, não necessariamente a decisão deve ser conforme aquela da Superiora provincial que emitiu o decreto. Cabe no entanto acrescentar que, por sua vez, esta última poderia recorrer contra a decisão da autoridade que reformulou seu ato, confirmando que cada um tem o direito de ser ouvido.

O decreto emitido pela Superiora geral pode, por sua vez, ser objeto de recurso junto ao Dicastério da CIVCSVA (sempre por questões de violação da lei na decisão ou procedimento) e ainda junto à Tribunal da Assinatura Apostólica como última etapa hierárquica.

Eu percebo que estas são situações raras, mas não tão improváveis.

Lembremo-nos de que um membro em dificuldade não costuma perguntar à autoridade competente, mas sim à autoridade mais conveniente! Portanto, cabe a vocês manter os limites claros e ajudar as pessoas a seguir um procedimento feito não tanto de leis escritas, mas mais pela sabedoria adquirida pela experiência de vida.

A grande mudança que vejo ser necessária é aquela de pensar nas próprias decisões, mesmo como atos administrativos singulares, que podem ter decursos inesperados, se não tomarmos cuidado com modalidades respeitadas pelos direitos, claras nos procedimentos, definidas no conteúdo, sujeitas a interpretações diversas e, portanto, contestáveis. Em todo caso, é uma atitude que indica de maneira concreta o desejo de se colocar a serviço da vida e da vocação dos membros, segundo o espírito do Evangelho e do cân. 617, que afirma:

*Os superiores cumprem seus deveres e exercem seu poder de acordo com a lei universal e própria.*

### **Conclusões**

Quando pensamos sobre o futuro da Vida Consagrada, pensamos que deve haver significado no que está acontecendo conosco. Um sentido que no final será esclarecido e nós nos despertaremos como de um pesadelo e entenderemos os detalhes e os passos, que hoje nos são obscuros. Como se o tempo fosse realmente uma linha reta - passado, presente, futuro - com destino para o paraíso. No entanto, a própria contemplação da natureza sugere-nos a circularidade da vida. Pensemos no dia e na noite, nas estações, nas estrelas, a circulação sanguínea em nosso corpo... Quero dizer, em outras palavras, que precisamos lidar com a mudança com as mãos abertas dos que aceitam de abandonar um projeto de vida conhecido, de tirar mais uma vez as sandálias e tentar caminhar em terras novas, surpreendentes e talvez inquietantes. Não sabemos o que o Espírito dirá à Igreja sobre a vida consagrada no futuro.

O que sabemos é que temos um presente a ser construído com criatividade e integridade, sem a pretensão de comprometer o futuro, mas também animadas pela certeza de fazer parte de uma bela constelação que permanece escrita no céu!