

# Três caminhos: Implicações para as suas questões críticas

---

*"Uma curva na estrada é um fim na estrada, a não ser que não consigas fazer a curva." Helen Keller*

---



## Três percursos

As comunidades que enfrentam uma encruzilhada estão a seguir um de três caminhos. *Que caminho estais a seguir como Congregação e nos vossos respectivos países?* O caminho que escolherdes percorrer moldará a forma como compreendeis e abordais as questões que designastes como "críticas": *conclusão, vocações e liderança.*

### Caminho de menor resistência: Morte por defeito

Cerca de quarenta e cinco por cento das comunidades estão a optar pelo caminho da menor resistência. Estão a fazer poucas, ou nenhuma, mudanças face a desafios cada vez mais assustadores. Estão em grande negação e desprovidas de qualquer visão para o futuro ou de uma liderança eficaz que as guie. Na ausência de qualquer mudança real ou opção de vida, estão a morrer por defeito. Consequentemente, estas comunidades não conseguirão fazer a curva do caminho. Estão a caminhar lenta e inexoravelmente para a sua própria morte. As comunidades que percorrem este caminho têm geralmente estas quatro características:

1. O futuro acontece-lhes
2. A comunidade fecha-se sobre si própria
3. O seu espírito, a sua missão e o seu carisma estão a morrer
4. Não têm esperança no futuro



**O futuro acontece-lhes.** Estas comunidades pouco ou nada estão a fazer para planear proactivamente o seu futuro. Ou estão atoladas em conflitos, ou têm medo da mudança, ou são apáticas em relação ao futuro, ou não têm uma boa liderança, ou estão confusas com a ambiguidade de tudo isto, ou são incapazes de se unir em torno de planos e de tomar medidas para alterar o seu rumo. Reagem a um futuro que lhes está a acontecer, em vez de moldarem proactivamente um futuro para si próprios. Os esforços que fazem para mudar são demasiado pequenos e demasiado tardios. As suas abordagens de curto prazo, do tipo "penso rápido", para resolver os problemas, mantêm-nos continuamente em crise ou à beira dela.

Esforçam-se mais por continuar a fazer o que sempre fizeram, em vez de tentarem fazer coisas diferentes. A sua narrativa para o futuro é motivada, em grande parte, pelo medo e moldada pelo envelhecimento, pelo declínio e por determinantes fiscais. Os membros agarram-se à sua própria independência e privacidade. Mantêm-se fiéis ao que já foi experimentado e verdadeiro, ao conhecido e familiar e às suas formas confortáveis de fazer as coisas. O seu futuro é essencialmente uma extensão do seu passado, cuja viabilidade se atenua de dia para dia.

**A comunidade fecha-se sobre si própria.** As fronteiras à volta da comunidade tornam-se cada vez mais rígidas e fechadas. A comunidade fecha-se sobre si própria. O medo de que os "outros" interfiram nas suas vidas, perturbando o seu status quo preferido, impede-os de colaborar com os outros. O individualismo é mais forte do que o comunalismo e a privacidade tem precedência sobre a transparência, uma vez que cada membro se defende a si próprio. Os membros afastam-se uns dos outros e preferem fazer as suas próprias coisas, o que resulta num isolamento cada vez maior e na rutura da comunidade. O resultado líquido do seu fechamento sobre si próprios é o "bloqueio cultural", a entropia e a decadência.

**O espírito, a missão e o carisma morrem.** A comunidade desvincula-se cada vez mais não só de si própria mas também dos "de fora". Eles se retiram da participação em paróquias e ministérios externos. Deixam de participar nas reuniões da LCWR ou noutros fóruns maiores que poderiam proporcionar um sentido de renovação. Cada vez menos membros estão em ministérios externos activos e estão a reciclar membros que assumem ministérios internos. A manutenção está a sufocar a vida da missão. Só para manter a vida como ela é, é necessário tanto tempo e energia que sobra pouco para visionar o futuro e as suas possibilidades de missão.

O seu espírito, a sua missão e o seu carisma morrem muito antes dos próprios membros. A perda de um sentido de identidade e de relevância corrói lentamente o seu espírito. As feridas interpessoais do passado são deixadas sem tratamento e sem cura, corroendo ainda mais o seu espírito. A dor é continuamente reciclada, transmitida em vez de transformada. Os membros agem com comentários julgadores, interações explosivas, comportamentos passivo-agressivos, retraimento, bode expiatório, etc. As feridas do passado e o desenvolvimento de novas feridas destroem o espírito dos membros. O espírito coletivo e a alma da comunidade definham lentamente.

**Não há esperança para o futuro.** A liderança nestas comunidades está cada vez mais stressada, sobrecarregada e ineficaz. Os membros estão cada vez mais apáticos em relação a qualquer futuro e desinteressados. Não têm qualquer sentido e objetivo. O futuro parece ser mais do

mesmo, uma espiral contínua de decadência e morte. Os membros são desmoralizados por falsos começos e pela falta de acompanhamento de todas as iniciativas que são tentadas. À medida que os recursos e os membros diminuem, a ansiedade, a letargia e o mal-estar instalam-se. O resultado é uma previsível perda de esperança num futuro viável.

### Questões críticas

**Vocações:** Novos membros são sinónimo de vida nova. A única esperança de futuro para estas comunidades reside na possibilidade de recrutar novos membros. Infelizmente, há dez anos ou mais que estas comunidades não têm um novo membro com "profissão perpétua". Embora a maioria tenha perdido a esperança, alguns insistem que ainda é possível ("Trust in God"). No entanto, ou ninguém está disposto e é capaz de assumir este ministério ou, se o fizer, nenhum novo membro vem e fica. Não existe uma comunidade viável para atrair novos membros.

**Conclusão:** Estas comunidades vêem a "conclusão" como inevitável e como a morte da sua comunidade. De facto, é uma profecia que se cumpre a si própria. Sentem-se a si próprias como se estivessem a morrer. Fazem o luto em privado, aumentando a dor não processada. Ou arranjam um comissariado ou fecham a comunidade por completo.

**Liderança:** Estas comunidades reciclam os mesmos membros repetidamente porque há muito poucas opções de membros dispostos e capazes. Os eleitos são muitas vezes marginalmente dispostos e capazes, à medida que o envelhecimento e o declínio se fazem sentir. Consequentemente, a qualidade do trabalho em equipa entre estes líderes enfraquece com o tempo.

### Caminho dos frutos: Viver com Dignidade

Cerca de quarenta e cinco por cento das comunidades estão a percorrer o caminho da fruição ou da realização. Alguns podem chamar-lhe o "caminho da conclusão" e falar dele como "morrer com dignidade". Eu acredito; no entanto, é mais esperançoso chamar-lhe "caminho de fruição: viver com dignidade". De qualquer forma, estas comunidades estão a procurar cuidar da comunidade e da sua futura missão enquanto viverem. Estão a adaptar-se proactivamente às suas circunstâncias e a fazer as mudanças necessárias. Estão a viver o mais confortavelmente possível, enquanto puderem. Querem viver com dignidade e paz, se não mesmo com a possibilidade de transformação.



Apesar de qualquer entusiasmo que possam ter pela *ideia de* transformação, também eles não farão essa curva no caminho. Inconscientemente, pouco a pouco, vão-se afastando dos movimentos radicais necessários para uma verdadeira transformação. Não farão o tipo de esforço necessário para transformar verdadeiramente as suas vidas. Serão seduzidos pela mesma atração gravitacional que tantos outros: (por exemplo, tentar mais, em vez de fazer diferente; jogar pelo seguro, em vez de inovar; derramar vinho velho em odres velhos: concentrar-se no trabalho externo de mudança e evitar o trabalho interno de transformação).

Estas comunidades apresentam geralmente estas quatro características:

- Mudança através de um planeamento proactivo
- Foco na conclusão
- Reforçar a comunidade

- Esperança para o futuro

**Mudança através de um planeamento proactivo.** Estas comunidades sabem e aceitam o facto de que acabarão por morrer, mas não estão a morrer ativamente. Estão a planejar a vida, não a morte. Na sua maioria, ultrapassaram a negação e a resistência à mudança e chegaram a uma avaliação mais realista da sua comunidade, da sua missão e dos recursos de que dispõem. Como todos, são forçados pelas circunstâncias a mudar, mas também estão a planejar proactivamente a mudança que querem ver. Desejam viver os seus dias com significado e objetivo.

Embora se baseiem principalmente no planeamento estratégico para navegar nestas mudanças, estão também a experimentar novos processos (por exemplo, envolvimento contemplativo, investigação apreciativa, teoria U) e práticas (por exemplo, reunir-se mais frequentemente como uma comunidade) para moldar o seu futuro. Estão também a fazer algumas alterações estruturais para se adaptarem à evolução demográfica (por exemplo, acrescentando ou reduzindo o número de líderes). Os esforços de visão são em grande parte realizados através de comités ou pela liderança.

**Foco na conclusão.** Estas comunidades estão fortemente concentradas nas tarefas tradicionais de conclusão: 1) cuidar dos seus membros idosos, 2) transferir o patrocínio dos seus ministérios; 3) desinvestir na gestão e propriedade de ministérios, propriedades e instalações, 4) entregar responsabilidades administrativas a outros, e 5) envolver-se no planeamento de legados e sucessões. O valor subjacente a estes esforços é alcançar a "maior e melhor utilização" dos seus recursos para o futuro generativo e sustentável da sua vida e missão.

Muitos abandonaram o seu enfoque nas vocações, embora alguns tenham adotado abordagens alternativas (por exemplo, associando-se a outros nestes esforços; caminhando com outros à medida que discernem outros compromissos para além da Vida Religiosa). Muitos alargaram a sua tenda para colaborar mais plenamente com os associados e outros leigos, embora poucos forjem parcerias genuínas. A ênfase está em aliviar quaisquer encargos administrativos (por exemplo, escolher ter um comissário, reduzir e simplificar a vida).

**Fortalecer a comunidade.** Estas comunidades estão a encontrar formas de se alimentarem umas às outras e de fortalecerem a comunidade. Estão a crescer na sua capacidade de partilhar mais honestamente e de se relacionarem de forma mais significativa. Estão a sofrer mais *em conjunto* à medida que passam pelas fases de negação, raiva, negociação, resignação e aceitação. Estão a celebrar mais *juntos* e a aprofundar os seus laços. Como resultado, estão a descobrir um maior sentido de segurança e de pertença na comunidade. O ministério continua a ser a sua prioridade, mas o valor da sua vida em comunidade é cada vez mais importante. A toxicidade relacionada com velhas feridas está a diminuir, embora raramente sejam feitos esforços genuínos para as reconciliar. Os membros querem dar-se bem e divertir-se uns com os outros, pelo que mantêm em segredo qualquer dor que possam ter conhecido ou que estejam a sentir atualmente.

**Esperança para o futuro.** Estas comunidades estão a encontrar esperança para o futuro através de um espírito de generatividade e de entrega madura. Elas querem plantar sementes para o futuro, mesmo que não estejam por perto para vê-las frutificar. Querem acreditar na promessa de

uma nova vida. Têm esperança no futuro da Vida Religiosa e querem fazer a sua parte para o trazer à vida.

### Questões críticas

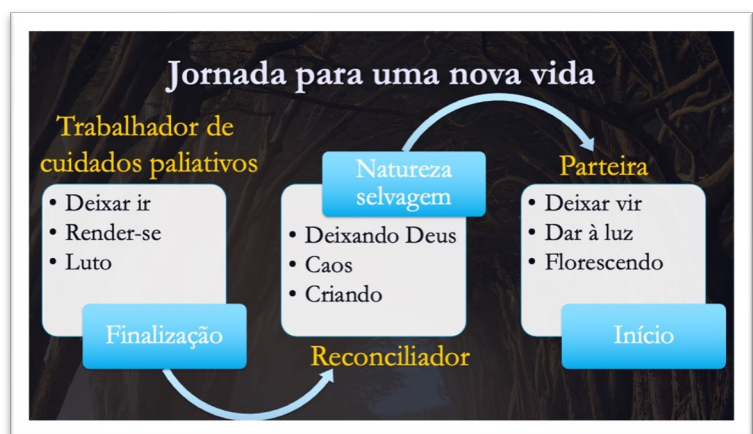
**As vocações:** Cerca de noventa por cento das comunidades nos Estados Unidos não estão a receber novos membros. As comunidades em vias de se tornarem realidade estão entre os dez por cento que conseguem um ou dois novos membros de vez em quando. Mesmo assim, continuam a ter dúvidas sobre se devem ou não fazer estes esforços. Com recursos cada vez mais escassos, as probabilidades estão contra elas, a esperança no futuro depende menos frequentemente da angariação de novos membros e muitas deixaram de recrutar. Algumas votaram a favor do fim das vocações, enquanto outras pararam discretamente de tentar, mas deixaram a porta aberta. Alguns experimentaram acompanhar as pessoas através de uma variedade de compromissos, enquanto outros persistem na sua esperança de novos membros. Alguns estão a receber algumas novas vocações, outros não.

**Conclusão:** Estas comunidades vêem a "conclusão" como a eventual morte da sua comunidade, mas estão a planear a vida, não a morte. Por outras palavras, estão a tratar das tarefas de conclusão para que, no final, possam ficar menos sobrecarregadas com elas e, assim, ter mais tempo e energia para a vida nos dias que lhes restam. Querem viver com dignidade e relevância no tempo que lhes resta. O desafio, porém, é que as tarefas de conclusão exigem muito tempo e energia, de modo que essas comunidades continuam a ser consumidas por elas. Mesmo com estes desafios, estão a encontrar formas de viver bem com o tempo que lhes resta.

**Liderança:** Essas comunidades reciclam muitas das mesmas irmãs na liderança porque há poucas opções de membros dispostos e capazes. Elas brincam com a idéia de "novos modelos", mas isso em grande parte se resume a adicionar ou subtrair uma ou duas irmãs na liderança. Sem qualquer mudança real na mentalidade, nas competências e nas normas de interação, o chamado novo modelo pouco faz para mudar as coisas. Independentemente do modelo, as que são eleitas continuam a ser cada vez menos capazes, à medida que o envelhecimento e a diminuição da capacidade de trabalho se fazem sentir. Isto, por sua vez, afecta a qualidade do trabalho em equipa. Eventualmente, porém, não haverá líderes viáveis. Sem líderes viáveis, resta às comunidades procurar um comissário ou fechar a sua comunidade.

### Caminho da Transformação: Dar à luz uma nova forma de ser

O caminho da transformação é aquele que conduz as comunidades a uma nova forma de estar. É o caminho "menos percorrido" que faz toda a diferença entre *mudança* e *transformação*. Talvez dez por cento das comunidades sigam este caminho e façam a curva na estrada. É o caminho antigo, uma viagem, ou peregrinação, que exige que as comunidades vivam o



núcleo do nosso credo católico - o mistério pascal da vida, da morte, da ressurreição e da vida nova. É um caminho que exige grande coragem, criatividade e tenacidade de quem o percorre; daí a razão pela qual tão poucos escolhem este caminho. As comunidades que percorrem este caminho estão geralmente empenhadas nestes quatro esforços:

1. **Viagem de transformação**
2. **Processos e estruturas de visionamento transformador**
3. **Um esforço total, multidimensional e multifacetado**
4. **Uma viagem de fé**

**Jornada de Transformação.** Para as comunidades neste caminho, não se trata tanto do que estão a fazer ou a deixar de fazer, mas sim de quem se estão a tornar. De facto, é provável que estejam a fazer muitas das mesmas coisas descritas no caminho para a fruição. No entanto, a principal distinção é o foco adicional e primário no trabalho mais profundo de transformação da alma. Estas comunidades estão a ligar o trabalho exterior de mudança com o trabalho interior de transformação. Estão a integrar o planeamento estratégico centrado nas dimensões observáveis da sua vida (por exemplo, terrenos, edifícios, ministérios, finanças, etc.) com o trabalho mais profundo centrado na sua vida interior (por exemplo, as dimensões emocionais e espirituais da sua vida pessoal, juntamente com os aspectos relacionais da sua vida comunitária). Esta Jornada de Transformação é um esforço para cooperar com a graça e criar as condições para que surja uma nova vida, usando processos informados por estes elementos dinâmicos agora familiares:

- *Transformação da Consciência: criar uma nova narrativa.* Estas comunidades estão à procura de formas de reenquadrar e reentender o significado e o objetivo das suas vidas e da sua missão (por exemplo, consciência evolutiva; história do universo; Laudato Si'). Algumas estão a trabalhar a um nível mais profundo para desenvolver novas "estruturas de consciência" através das disciplinas da atenção plena (por exemplo, oração, contemplação, meditação, discernimento).
- *Reconciliação e Conversão: o ventre do nosso devir.* Estas comunidades estão a fazer o trabalho árduo e profundo de curar as feridas a nível pessoal e interpessoal. É o cadinho da transformação (por exemplo, direção espiritual, aconselhamento, conversas facilitadas).
- *Recuperar a Voz Interior: a sede e a fonte de tudo o que vive.* Este trabalho de alma tem como objetivo fazer emergir a verdadeira voz interior dos membros e da comunidade como um todo. (por exemplo, a formação CARE, os grupos de trabalho interior e as conversas facilitadas).
- *Experimentação e aprendizagem: tornar-se uma comunidade de aprendizagem.* Estas comunidades estão a tentar experimentar a utilização de novas competências, processos e abordagens. Estão a criar um espaço verde para crescerem juntas (por exemplo, formação CARE, teoria U, World Café).
- *Transformative Visioning: reunir a sabedoria e tecer um novo sonho.* Este é um processo de visionamento de um futuro distinto do passado, que nasce das suas aspirações mais profundas e dos seus maiores anseios. Liga o trabalho exterior de mudança ao trabalho interior de transformação (por exemplo, as cartas "Olhar para o futuro", as equipas de orientação, as equipas de integração e os círculos de sabedoria).

**Processos e estruturas de visionamento transformador:** Para se envolverem numa visão transformadora, estas comunidades estão a criar novas estruturas de visão. Por exemplo, os

Círculos de Sabedoria são utilizados para incluir todos os membros no visionamento. Uma Equipa de Orientação, que é uma combinação de líderes e membros, é utilizada para criar os processos utilizados para a criação de uma visão. Estas comunidades envolvem todos os membros em processos de reflexão regulares centrados no trabalho interior de transformação. Integram o planeamento estratégico com o discernimento comunitário. Criam novos processos de visionamento e convidam parceiros na missão a juntarem-se a eles. Todos estes processos e estruturas são um esforço para promover a profundidade, a integração e a parceria. Todos estes processos ajudam a criar o "contentor", uma estrutura comum e um ambiente seguro no qual os membros podem suportar o caos e a confusão da transformação.

**Um esforço total, multidimensional e multifacetado.** Estas comunidades pedem a cada membro que se empenhe o mais possível em todos estes esforços. É um esforço de todas as mãos no convés, prioridade um, para a comunidade. Todas as actividades e esforços de planeamento se inserem neste quadro mais vasto de uma Jornada de Transformação. Uma tal viagem transformadora é uma abordagem a vários níveis que aborda não só as mudanças relacionadas com aspectos concretos e observáveis à superfície das suas vidas, onde mais grupos se concentram (por exemplo, finanças, ministérios, edifícios), mas também as camadas profundas da comunidade onde a transformação tem lugar (por exemplo, padrões, estruturas, valores, cultura e alma).

O caminho da transformação é também multidimensional. Aborda não só a dimensão organizacional (sistémica e estrutural) da comunidade, onde a maioria dos grupos se concentra, mas também inclui as dimensões pessoal (espiritual e emocional) e interpessoal (relacional e comunitária) que a maioria dos grupos evita. É um esforço total. Todos estão envolvidos e reúnem-se regularmente.

**Uma viagem de fé.** Uma tal Jornada de Transformação é, no seu âmago, uma jornada de fé, não apenas no nome, mas na ação. A espiritualidade da comunidade deve ser o coração e a alma deste trabalho e integrada na jornada. Embora a jornada inclua mudanças organizacionais, a sua essência é a jornada de fé pessoal e comunitária. É uma peregrinação que exige uma entrega radical e madura dos membros para cooperarem com a graça. É a dor que leva estas comunidades à sua encruzilhada de graças, mas é o amor que as faz avançar.

### Questões críticas

**As vocações:** A esperança no futuro é abundante, mas não está ligada a novas vocações. Alguns estão a receber ocasionalmente uma nova vocação, outros não. De qualquer modo, não se trata de uma aspiração ou abordagem primária para gerar nova vida. A esperança de uma nova vida reside nos membros existentes, na sua paixão por criar um futuro e nas parcerias que forjam ao longo do caminho. A esperança reside no aprofundamento do seu sentido de pertença, na sua vida renovada em comunidade e na sua compreensão e abordagem renovadas da missão. A esperança reside na sua convicção de que estão a ser guiados pela atração e pelo amor de Deus, e não no recrutamento de novas vocações.

**Conclusão:** As tarefas de conclusão são abordadas de forma proactiva, muitas vezes com a ajuda dos leigos. No entanto, a verdadeira energia e paixão residem muito mais no futuro que se avizinha e os seus esforços dão origem a uma nova vida. O trabalho exterior de "mudança",

incluindo as tarefas de conclusão, está entrelaçado com o seu trabalho interior de "transformação". Embora o fim, o deixar ir e o luto sejam uma parte significativa da jornada, eles entendem que o seu objetivo é abrir espaço para o Novo. Estas comunidades estão a procurar florescer na sua época de entrega.

**Liderança:** Reconhecendo que as abordagens existentes à liderança já não estão a funcionar, estas comunidades estão a tentar criar novas abordagens. No entanto, estas não se centram simplesmente em novos modelos de liderança, mas em novos paradigmas de líderes e membros que trabalham em conjunto com parceiros na missão de co-criar uma nova visão para o futuro. Em vez da habitual abordagem de cima para baixo, em que os líderes criam e vendem a visão aos membros, estes novos paradigmas convidam os líderes, os membros, os associados e outros parceiros na missão a participarem em paridade dinâmica uns com os outros, orbitando todos em torno de uma visão emergente. Para além de quaisquer novas estruturas que possam criar, a transformação mais profunda tem lugar nos padrões e práticas, valores e mentalidades, na cultura, no coração e na alma da comunidade.