



Preparação do Capítulo Geral

Relatório da Província de Espanha

Madrid, maio de 2024



Trabalho realizado na Província de Espanha

Na sequência do trabalho iniciado na Assembleia Regional da Europa (Marselha, novembro de 2023), foram realizadas tarefas utilizando o método *Sensing*, desde novembro de 2023 até maio de 2024. A participação da Província distribuiu-se por três níveis.

Grupo motor (dinamizador, coordenador, guia)

Constituído por 12 pessoas (5 Irmãos e 7 Colaboradores), este grupo recebeu formação sobre a metodologia da Teoria-U e 10 deles participaram na Assembleia Geral da Europa.

Foi este grupo motor, enquanto equipa, que selecionou os 8 temas a abordar pela Província de Espanha, bem como os membros dos diferentes grupos de perceção (*sensing*). No total, durante estes meses, este Grupo realizou 4 reuniões.

Grupos de perceção

Foram constituídos oito grupos de perceção (*sensing*), cada um deles composto por 4 a 6 elementos. No total, estiveram envolvidas no trabalho 41 pessoas (12 Irmãos e 29 Colaboradores).

Todos os membros dos grupos receberam uma breve formação sobre a Teoria-U.

Foram realizadas duas reuniões comuns para todos os grupos: uma à distância, por videoconferência; outra presencial (25 de janeiro). Está prevista uma terceira reunião, a realizar em finais de junho.

Cada grupo pôde livremente avançar nos processos de discernimento sobre o seu tema, bem como decidir sobre os grupos de interesse e os meios ou canais a utilizar. Durante todo o processo houve partilha de informação. Foram também efetuadas entrevistas e inquéritos comuns a vários grupos. Cada grupo de perceção teve uma frequência variável de reuniões próprias, com uma média de 4 a 6 reuniões.

Os grupos trabalharam adotando o Método *Sensing*.

Grupos de interesse

Foram consultados diferentes grupos de pessoas interessadas, a fim de aumentar a sensibilização de cada grupo de perceção. Os principais grupos de interesse foram os seguintes:

- Internos:
 - Irmãos. Em entrevistas pessoais e na reunião de Superiores-formadores, todas as Comunidades e o Noviciado Europeu.
 - Colaboradores
 - Dirigentes, quadros intermédios, profissionais de cuidados e apoio.
 - Outros Colaboradores: benfeitores, voluntários, reformados, senhoras que cuidam de comunidades.
- Pessoas assistidas das diferentes áreas de ação.
- Externos:
 - Representantes políticos, responsáveis da Administração Pública
 - Companhias de seguros
 - Organizações especializadas
 - Membros de outras ordens religiosas
 - Outras entidades: empresas, associações, universidades

- Fornecedores
- Meios de comunicação social
- Estudantes
- Outros

As partes interessadas foram consultadas através de diferentes canais:

Canais	Número de pessoas consultadas
Entrevistas individuais	152
Grupos de reflexão (<i>Focus Group</i>) e outros tipos de reuniões de grupo	553
Questionários especificamente elaborados pelos grupos de perceção	1.953
Exploração de outros materiais existentes (questionários, etc.)	11.918

Foram seleccionados os seguintes temas, abordando as partes interessadas e utilizando os canais seguidamente indicados):

Temas	Grupos – canais	Grupos de interesse (partes interessadas)
Perceção da governação da Ordem	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas personalizadas, com um breve questionário de perguntas fechadas e uma aberta, centradas sobretudo nas dimensões associadas à boa governação. – Questionário aos membros do Conselho de Direção/ Administração (12 pessoas) 	<ul style="list-style-type: none"> – Conselho de Direção/Administração – Antigos Superiores Provinciais da Companhia de Jesus e dos Salesianos – Diretor da Saúde da Catalunha – Diretor de Saúde de Castela-La Mancha – Diretor do Serviço de Saúde da Andaluzia – Diretor Regional da Saúde de Castela e Leão – Decano de ESADE¹ – Presidente da FREMAP¹ – Conselheiro de Assuntos Sociais da Delegação Provincial de Guipúzcoa – Vários Irmãos que desempenharam no passado o cargo de Superiores nas Províncias
Fidelização dos Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas personalizadas: 67 – Inquéritos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidade territorial I: 7.687 ▪ Unidade territorial II: 2.031 ▪ Unidade Territorial III: 2.200 	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhadores da Província de Espanha – Profissionais que se desvincularam – Futuros Colaboradores (estudantes do 4º ano de Enfermagem e estagiários de outras categorias).
Transmissão de valores	<ul style="list-style-type: none"> – Inquéritos 1.424 	<ul style="list-style-type: none"> – Todos os Comités de Direção dos Centros da Província. – Profissionais: Parc Sanitari, León, Tenerife, San Rafael (Madrid), SS Barcelona, SS Sevilha, Albergues Madrid, Guipúzcoa, Campus Docente

¹ **ESADE:** «Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas», muito conceituada, oferece programas de administração, economia e direito, entre outros; no contexto dos serviços de saúde, ocupa-se de estudos, pesquisas e formação de gestores. **FREMAP:** «Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social», especializada na gestão de acidentes de trabalho e doenças profissionais, oferece serviços de assistência médica, reabilitação e gestão de incapacidades temporárias ou permanentes decorrentes do trabalho. As letras do acrónimo FREMAP não correspondem à designação atual da entidade, pois deriva de um nome mais antigo. (*NdT, baseada em informações disponíveis na Internet*).

		<p>(Madrid), SS Barcelona, SS Sevilha, Albergues Madrid, Guipúzcoa, Campus Docente (Madrid). Curso de formação sobre sinais de identidade (3 edições).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Utilizadores: Parc sanitari (Sant Boi), León, San Rafael (Madrid), Bormujos, Pamplona. – Irmãos – Estudantes: Campus Docente de Madrid/Ciempozuelos.
Como comunicamos e como somos vistos do exterior	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas personalizadas: 25 	<ul style="list-style-type: none"> – Utilizadores / Associações de Doentes – Colaboradores – Administração pública: perfil político e perfil técnico
Relações com a Administração (organismos públicos) e outras instituições	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas personalizadas: 26 – Inquéritos: 178 respostas 	<ul style="list-style-type: none"> – Administrações públicas – Mútuas e companhias de seguros – Entidades religiosas e outras entidades do terceiro sector. – Grandes doadores – Peritos externos – Comités de Direção de centros, Dirigentes e Conselho de Administração
Cuidado do meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas personalizadas: 2 – Grupos de discussão: 3 (24) – Inquéritos: 6 (279) – Reuniões de grupo: 25 (188) – Encontro de Superiores e formadores (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – Colaboradores: Comités de Direção, profissionais e voluntários – Irmãos – Ex-alunos das profissões sociais e de saúde – Empresas externas - fornecedores – Entidades que são referência em sustentabilidade ambiental.
Atenção às vulnerabilidades	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas personalizadas (15) – Estudo de materiais audiovisuais internos 	<ul style="list-style-type: none"> – Estudantes – Pessoas assistidas – Funcionários eleitos – Cargos de direção (administração) – Fornecedores – Fundações – Igreja – Mundo académico-intelectual
Posicionamento dos Irmãos na atualidade	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas personalizadas: 5 – Grupos de reflexão: 38 (214 pessoas) – Inquéritos: 60 	<ul style="list-style-type: none"> – Irmãos: Superiores e formadores – Comunidades de Irmãos – Comités de Direção – Quadros intermédios e colaboradores – Pessoas que trabalham na comunidade dos Irmãos – Voluntários – Missão partilhada – Equipas SAER – Utilizadores

Para cada tema abordado apresenta-se uma breve síntese baseada nas respostas obtidas em cada grupo de perceção.

1. Perceção da governação da Ordem

No grupo trabalhou-se inicialmente na definição do conceito de governação, delimitando as suas dimensões. Chegamos a um consenso sobre este aspeto, centrando-nos na identificação das partes interessadas e na forma de recolher as suas opiniões. Optámos por colocar perguntas breves, recorrendo a entrevistas pessoais.

Como conclusões da reflexão de grupo, antes e depois de obter a informação das partes interessadas, podemos resumir a nossa perceção (*sensing*) sobre a governação da seguinte forma:

- A Ordem é avaliada muito positivamente quanto à sua Missão e aos Valores: assistência diferenciada a pessoas e grupos vulneráveis.
- É-nos pedido que melhoremos a transparência perante a sociedade e que aumentemos significativamente a colaboração e coordenação com outros agentes sociais: públicos, privados, do terceiro sector ou entidades religiosas.
- Considera-se que devemos incrementar a participação dos utentes.
- Devemos igualmente incrementar a comunicação daquilo que fazemos, assim como medir e comunicar o impacto das nossas ações.
- Acreditamos que temos de nos abrir a novos serviços para pessoas vulneráveis em situações não cobertas por outros atores, ao mesmo tempo que poderemos ter de abandonar progressivamente algumas atividades já cobertas por outros.

Solicitam-nos que evitemos:

- um modelo de governação rígido, devendo adaptar-nos às mudanças que o ambiente e a própria Ordem implicam. Trata-se de avançar para uma transformação do modelo, de modo gradual, mas ativamente;
- estruturas pesadas e duplicações, favorecendo a autonomia coordenada dos centros com uma estrutura organizada por setores.

Comentário final: o grupo decidiu prosseguir a reflexão sobre o modelo de governo da Ordem, pelo menos no que diz respeito à nossa Província.

2. Fidelização de Colaboradores

A fidelização de Colaboradores é uma questão essencial no mundo atual, num cenário de mudança de valores nas novas gerações e de dificuldades para atrair e reter o talento. Em Espanha, especialmente no mundo da saúde, existe concorrência com o setor público que, muitas vezes, oferece melhores condições de remuneração e menos horas anuais de presença no trabalho do que as estabelecidas nas convenções estipuladas com os nossos centros.

Como ponto preliminar, estamos surpreendidos com a disponibilidade dos Irmãos para acolher as perceções dos Colaboradores e da sociedade em geral.

Descobrimos que os motivos de saída estão relacionados com questões complexas, nas quais a Instituição dificilmente poderá incidir, nomeadamente, a oferta de emprego no setor público, a proximidade da residência, etc. Ficámos também surpreendidos ao verificar que aquilo que os

Colaboradores valorizam positivamente (ambiente e camaradagem) só relativamente incide na sua decisão de sair.

Confirmámos que os Colaboradores saem porque são aliciados pela oferta de emprego no setor público, devido aos níveis salariais e ao horário de trabalho, especialmente nos perfis de cuidados assistenciais.

Julgávamos que os jovens não procuravam segurança contratual, mas foi-nos dito o contrário: este aspeto é para eles o mais importante. Embora não planeiem permanecer na mesma instituição para sempre, querem fazer as suas próprias escolhas num ambiente de segurança contratual.

Como questão fundamental, interrogámo-nos sobre a forma de nos adaptarmos às novas necessidades dos jovens e à mudança geracional, num ambiente com uma elevada escassez de profissionais de saúde. Precisamos também de continuar a melhorar as condições para fidelizar os Colaboradores que já se encontram na nossa Instituição.

Acreditamos que estas perceções estão mais de acordo com a situação – não só em Espanha, mas também na Europa –, embora não saibamos se são aplicáveis a outras partes do mundo.

3. Como percecionamos a transmissão de valores

A transmissão de valores é um tema fundamental, pela sua importância em si mesmo e também pelas mudanças que estão a ocorrer na Província: diminuição do número de Irmãos, aumento do número de profissionais e implementação da formação institucional.

Constatámos que a Província dispõe de meios para recolher a opinião de muitas pessoas num curto espaço de tempo. Por outro lado, surpreendeu-nos a baixa participação na resposta aos inquéritos por parte de alguns grupos de interesse, nomeadamente, estudantes, utentes e profissionais.

Apercebemo-nos de que a HOSPITALIDADE é o valor mais praticado pelos profissionais e o RESPEITO pelos Irmãos. O valor ESPIRITUALIDADE é o menos praticado por todos os intervenientes.

Relativamente aos grupos que mais contribuem para a transmissão de valores, os resultados surgem por esta ordem: Irmãos, voluntários, dirigentes, chefias intermédias e restantes profissionais.

Em geral, temos a perceção de que praticamos os valores mais individualmente do que os vemos serem praticados pelos outros. Há um número significativo de queixas sobre a forma como os valores são transmitidos pelos profissionais, dirigidas aos dirigentes e aos quadros intermédios. Tais reclamações refletem também uma certa deterioração da transmissão de valores nos centros onde se verificou uma diminuição do número de Irmãos ou onde já não existe uma comunidade. A formação institucional é considerada um meio importante para a transmissão dos valores, seguindo-se a resolução de conflitos e a seleção por valores.

Confirmámos que os profissionais atribuem uma grande importância à transmissão de valores, o que tem um impacto no sentimento de pertença e gera também confiança nas pessoas assistidas, que se apercebem da hospitalidade manifestada pelos profissionais. Percebe-se que quanto maior é a responsabilidade, mais os profissionais estão envolvidos na transmissão de valores.

Julgávamos que a retenção de talento fosse algo que tinha um grande impacto na transmissão de valores; contudo, em geral, esta questão obteve uma pontuação baixa, com exceção dos dirigentes. O aspeto menos valorizado por todos é o facto de a transmissão de valores ocorrer através da promoção de eventos.

Colocámos a nós próprios as seguintes questões-chave para a Província:

- 1- Que premissas de mudança devem gerar os órgãos de Direção e Governo da Província para que na realidade em que vivemos a transmissão de valores se mantenha segundo o estilo próprio da Instituição?
- 2- Como avaliamos os nossos diretores, as chefias intermédias e outros profissionais nos aspetos identitários da Instituição?
- 3- Como fazer chegar a Formação Institucional a todos os que fazem parte da Instituição?

E, para a Ordem em seu conjunto, perguntámos:

- 1- Que acompanhamento recebem as Províncias relativamente ao que se refere à transmissão de valores?
- 2- Como é que o impacto da diminuição do número de Irmãos e o crescente número de Centros onde não há comunidades estão a ser geridos na Ordem?

4. Como percecionamos o que comunicamos e como nos percecionam os de fora (relativamente ao conhecimento que se tem da Ordem)?

Refletimos sobre a realidade, passada e presente, da política de comunicação da Ordem. Entendemos que, historicamente, a atividade de comunicação da Ordem girava em torno de centros/dispositivos criados para atender a necessidades específicas. Desta forma, a comunicação baseava-se na realidade de cada Centro, evidenciando-a, e não na da Instituição como um todo.

Surpreendeu-nos que, perante uma realidade em mudança e face à necessidade de nos adaptarmos a um contexto global, a assistência prestada pelos nossos serviços continue a ser referenciada como Beneficência (caridade). Áreas como a Deficiência e a Saúde Mental tornaram-se invisíveis para a sociedade, e o mesmo aconteceu em relação a nós.

Constatámos que os nossos Grupos de interesse nos conhecem apenas através do centro/atividade a que se referem, mas a sociedade em geral não nos conhece nem nos reconhece.

Temos a sensação de que a visibilidade da marca *São João de Deus* é muito diferente quando falamos dela a partir de uma perspetiva social ou de saúde. Será que a dimensão social da saúde (obra social) se confunde com o âmbito social?

Interrogámo-nos, na Província:

- Se somos reconhecidos como uma Instituição de Beneficência, podemos partir deste "atributo de marca" para construir outras características que sejam igualmente necessárias e identificadoras?
- O que fazer para que a sociedade nos conheça e saiba o que podemos fazer por ela?
- Como aproveitar a oportunidade de uma grande rede social e de saúde para transmitir a missão? Continuidade Assistencial?

E, relativamente à Ordem, perguntámos:

- Num mundo com cada vez menos barreiras culturais e menos vocações, comunicar a INSTITUIÇÃO é uma oportunidade ou uma obrigação?
- Pode a Ordem Hospitaleira de São João de Deus, com uma rede de Irmãos cada vez menor, dar-se ao luxo de promover um perfil empresarial (corporativo), uma identidade e uma política de comunicação diferentes em cada Província?

5. Relação com a Administração pública (organismos do Estado) e outras instituições

Escolhemos este tema devido à importância da nossa relação com terceiros para o desenvolvimento da missão.

Ficámos surpreendidos com o poder da metodologia adotada (em U) aplicada aos processos de transformação participativa baseados no envolvimento pessoal com o objetivo de alcançar algo novo a partir da vontade comum (futuro emergente).

Descobrimos que, ao entrevistar e questionar diferentes grupos de interesse, as nossas perceções se confirmaram: espera-se que nos concentremos na vulnerabilidade e, nessa perspetiva (num país com um estado de bem-estar bastante vasto), é mais provável que nos ocupemos de áreas com uma vulnerabilidade pessoal mais geral (Saúde Mental, Social, Deficiência Intelectual, Idosos) do que o campo da saúde ou outras áreas mais específicas, como o ensino ou a investigação.

Confirmámos o seguinte:

- I. Os organismos do Estado (Administração Pública) são atores para uma aliança-chave no desenvolvimento da nossa missão.
- II. É necessário e oportuno reforçar o trabalho em rede, especialmente com outras instituições do sector terciário e religiosas.

Tivemos que abandonar o pressuposto de que o sector da saúde será predominante no desenvolvimento futuro das nossas obras.

Na nossa Província, para o futuro, estamos a considerar quais as áreas que devemos desenvolver na nossa estratégia futura, sempre ao serviço da vulnerabilidade. Estamos também a considerar como melhorar o nosso trabalho em rede com parceiros-chave, construindo com eles alianças fortes (ecossistemas para um objetivo comum).

Para toda a Ordem, colocámo-nos as mesmas questões, identificando primeiro as áreas de vulnerabilidade em cada território. Estamos também a considerar a definição de um objetivo global válido para todas as Províncias e declinável em cada uma delas.

6. Cuidado com o ambiente

Escolhemos o tema da gestão ambiental nos Centros da Ordem Hospitaleira de São João de Deus porque reconhecemos a importância de cuidar do nosso planeta, que nos oferece hospitalidade e sustento. A Hospitalidade e o cuidado com a nossa Casa comum andam de mãos dadas.

Ficámos agradavelmente surpreendidos com o envolvimento e o interesse de todos os membros da Instituição neste esforço. Surpreendeu-nos também a existência de discrepâncias entre as perceções internas e externas.

Ao analisarmos as informações fornecidas, descobrimos:

1. A necessidade de coerência e transparência nas políticas ambientais.
2. Um compromisso variável com a sustentabilidade ambiental.
3. A importância da comunicação, sensibilização e participação ativa, devendo alinhar mais estreitamente as declarações institucionais com as ações concretas e visíveis.
4. O reconhecimento do impacto positivo das iniciativas realizadas.
5. A necessidade de reforçar a cultura institucional relativamente à sustentabilidade e de fazer uma reflexão profunda sobre o valor que atribuímos ao cuidado do ambiente, como Instituição e em cada centro.

Confirmámos que existe uma perceção de falta de recursos, bem como um ritmo lento na aplicação de medidas concretas. Verifica-se igualmente uma falta de clareza e coerência na comunicação das políticas ambientais. Confirmámos que existe uma desconexão entre as ações individuais e o impacto coletivo. *Fala-se muito e faz-se pouco.*

Considerávamos, a priori, que a Instituição não estava a dar a devida importância e urgência aos cuidados ambientais, embora a maioria das partes interessadas manifeste um reconhecimento geral do compromisso ambiental da Ordem Hospitaleira de São João de Deus. Constatámos também, em relação a este tema, que existe um forte compromisso e uma consciencialização crescente no seio da Ordem (documentos institucionais).

Para a Ordem, perguntámo-nos:

- a. Em que grau de prioridade deseja a Ordem Hospitaleira de São João de Deus colocar o cuidado do meio ambiente nas suas linhas de ação globais a serem impulsionadas?
- b. Estamos a encorajar a colaboração entre países para partilhar as melhores práticas em matéria ambiental?
- c. Como podemos influenciar as políticas e os acordos internacionais para promover a sustentabilidade ambiental?
- d. Estamos a disponibilizar recursos adequados para apoiar projetos ambientais em países desfavorecidos?
- e. Estamos a liderar com o exemplo a aplicação de práticas sustentáveis nas nossas próprias operações a nível global?
- f. Como podemos contribuir para uma maior consciencialização do público relativamente às questões ambientais segundo a nossa perspetiva, tais como os valores institucionais, através de uma coordenação regional e/ou geral?
- g. Que medidas de mitigação e adaptação às alterações climáticas estamos a promover em toda a Ordem?
- h. Estamos empenhados em incluir a sustentabilidade ambiental em todos os âmbitos: Planos de gestão, Assembleias e Capítulos?
- i. Como podemos criar ou reforçar alianças com outras organizações internacionais que partilhem uma missão ou valores comuns para enfrentarmos, em conjunto, os desafios ambientais?

7. Assistência às vulnerabilidades. Existem vulnerabilidades sem resposta?

A vulnerabilidade é parte integrante do nosso objetivo. Considerámos tanto a obra que realizamos atualmente como a perceção de novas vulnerabilidades, e de vulnerabilidades sem resposta (cobertura), na sociedade em mudança dos nossos dias.

Surpreendeu-nos o facto de as partes interessadas nos pedirem:

- Coragem e que nos mantenhamos fiéis às nossas origens.
- Que nos concentremos no *COMO* fazemos as coisas e não tanto na dimensão das obras.
- Mais influência dos media de comunicação social para gerar mudanças na sociedade.

Descobrimos que a Ordem é pouco conhecida, apesar do volume e diversidade da sua atividade. É também conhecida através do seu centro de proximidade, mas não na sua globalidade. Cada um conhece a Ordem relativamente à atividade que desempenha no seu próprio meio, sem conhecer ou ter consciência da globalidade.

Descobrimos também que as vulnerabilidades percecionadas são diferentes conforme a experiência de cada pessoa entrevistada. No entanto, as mais comuns são: saúde mental, social, solidão indesejada (não só nas pessoas mais velhas), fenómeno das migrações e famílias.

Por outro lado, verificámos que para nenhuma das pessoas entrevistadas o ambiente hospitalareiro foi explicitamente referido como uma vulnerabilidade sem cobertura.

Descobrimos também que nem sempre somos identificados como uma organização empenhada na vulnerabilidade.

A nós próprios, perguntámos:

- Como aumentar a consciencialização na sociedade e trabalhar em conjunto para dar resposta às vulnerabilidades?
- Como aumentar o valor comunitário do nosso modelo de cuidados (sair para o exterior)?
- Como combater o risco de institucionalização da nossa resposta assistencial?
- Como melhorar a nossa capacidade de previsão e não apenas responder às necessidades que já são evidentes?

Por outro lado, constatámos que todas as pessoas são vulneráveis. E também a própria Ordem Hospitaleira é vulnerável. Apercebemo-nos de que temos de reforçar os nossos valores, a nossa cultura organizacional como forma de garantir que continuemos a ser uma organização que tem o sentimento de que existe.

Também nos questionámos sobre a necessidade de dar prioridade a algumas vulnerabilidades para evitar uma dispersão excessiva de esforços, mesmo que possamos ou devamos abandonar algumas áreas de atividade em que não somos indispensáveis para nos concentrarmos em determinadas áreas que se ligam à nossa essência.

8. Posicionamento dos Irmãos no mundo atual

Escolhemos este tema porque estamos preocupados com a nossa vida de religiosos, com o futuro da Ordem e com a maneira de transmitir a nossa espiritualidade e os nossos valores nos dias de hoje. Atualmente, verifica-se uma diminuição do número de vocações, 10 comunidades de Irmãos foram recentemente encerradas na nossa Província e este facto magoa-nos, preocupa-nos e ocupa-nos.

Surpreendeu-nos o facto de as pessoas entrevistadas afirmarem que, sem os Irmãos, tudo será diferente. Mas poucos referem, no material recolhido, que os dirigentes ou os outros gestores poderiam ser os continuadores do carisma.

Descobrimos que as pessoas que nos conhecem nos veem como família, força, proteção, guias (tocha), rede, líderes, lar, estímulo, companheiros, garantes, coluna vertebral, essência, humanidade, mestres de fé, evangelizadores, criadores de serenidade, transmissores de valores, salvadores de vidas, presença..., e consideramos essas expressões como luzes para o nosso discernimento.

Confirmámos uma avaliação muito alta da presença da comunidade de Irmãos nos centros. A hospitalidade é sempre destacada como o "meta-valor". Depois de quase 500 anos, o carisma ainda está muito vivo nos Irmãos e nos Colaboradores.

Julgamos que é preciso abandonar preconceitos e atitudes – isolamento, tristeza, complexos, desmotivação, imobilismo, nostalgia, desconfiança, desânimo, postura de retraimento, reducionismo, falta de sentido de consagração hoje... – que remetem para uma dicotomia entre a maneira como nós, os Irmãos, nos vemos, e como nos consideram as pessoas entrevistadas.

Perguntámo-nos, em nome da Província:

- A formação que estamos a realizar para transmitir o carisma aos nossos líderes (dirigentes) responde às expectativas que eles próprios nos manifestam?
- Porque é que a perceção dos Irmãos relativamente ao futuro não coincide com a de todos aqueles que nos conhecem, no sentido de que afirmam que *sem os Irmãos nada seria igual*?
- Como podemos reverter o negativismo que detetámos nos Irmãos?

E, quanto à Ordem, interrogámo-nos:

- Podemos discernir outras formas de viver a Hospitalidade como pessoas consagradas?
- Dada a realidade em mudança que estamos a viver, de que tipo de liderança precisamos para o futuro, tanto a nível de Irmãos como de Colaboradores?
- Como podemos, como Irmãos, reacender o entusiasmo pela nossa vocação?

*** **