opusdei.org

“Toda a missão de liderança deve ser de serviço”

No dia 23 de janeiro de 2017, Mons. Fernando Ocáriz foi nomeado Prelado do Opus Dei pelo Papa Francisco, tornando-se assim o novo Grão Chanceler da Universidade de Navarra. Poucas semanas depois concedeu esta entrevista.

03/05/2017

Como entender a liderança?

Jesus Cristo, que é o Mestre e o Senhor, disse de si mesmo que não tinha vindo para ser servido, mas para servir. Toda função de governo, de liderança é – deveria ser – de serviço. No meu caso, é óbvio que se trata de um serviço à Igreja e ao Papa, governando essa parte do povo de Deus, que é a prelazia do Opus Dei. Para os membros da Obra, o meu trabalho concretiza-se em garantir que recebam a necessária formação cristã e atendimento pastoral, para facilitar a cada um a santificação própria e a contribuir na evangelização da sociedade, no lugar e situação em que se encontre dentro dela. Isso implica também dar-lhes ânimo e luz, por meio de palavras e por escrito.

Encaro a minha tarefa confiando na ajuda do Céu, pois tenho consciência de que é Deus quem santifica. Por isso, desde o primeiro momento, pedi aos fiéis da prelazia e aos

cooperadores que me apoiem com suas orações, e a mesma coisa peço agora às pessoas ligadas ao IESE.

Com que critérios avalia o que é urgente e o que é importante? E como leva a direção de uma organização, na qual combinam-se as diferenças culturais com o mesmo objetivo comum?

São Josemaria, fundador do Opus Dei – que foi também o promotor e o primeiro Grão Chanceler da Universidade de Navarra – chamava a atenção sobre o perigo de descuidar o que é importante para atender logo as urgências. Insistia – e assim o praticava – em que é necessário estudar bem os assuntos, dedicando todo o tempo que cada um requer, nem mais, nem menos. A precipitação não é diligência; nem o adiamento, prudência. Para prevenir o nervosismo e as pressas, que levam facilmente a decidir antes de se ter

ponderado todos os dados relevantes, costumava dizer: "*o urgente pode esperar, o muito urgente deve esperar*". A necessária rapidez, a agilidade, é fruto do trabalho intenso e constante, bem como do acompanhamento das decisões, para ir cumprindo as etapas, sem deixar que os assuntos esmoreçam.

Todas essas condições de um bom trabalho de direção cumprem-se mais facilmente se o governo é colegial, como está estabelecido no Opus Dei, por disposição prudente do fundador. Acerta-se mais, e se procede com mais agilidade, se várias pessoas estudam a mesma questão. A diligência não consiste em prescindir de alguém que deve contribuir com a sua opinião, mas em não deixar estagnar os assuntos ("*fazer charcos*", dizia São Josemaria), isto é, não reter os assuntos, mas examiná-los e dar-lhes prosseguimento, para que outros o

vejam e todos possam contribuir para a decisão comum.

Trabalhar assim torna mais fácil também avaliar o importante e o urgente. Eu diria que um critério básico a esse respeito é o seguinte: o mais importante é aquilo que mais diretamente afeta as pessoas. A organização tem, sem dúvida, a sua relevância, mas é secundária: em primeiro lugar estão as pessoas. E, para um cristão coerente, que recebeu e valoriza o imenso dom da fé, esse serviço prioritário às pessoas é também serviço a Deus.

Quanto à forma de harmonizar a diversidade cultural e o objetivo comum na prelazia do Opus Dei, a chave está em fomentar a liberdade. O objetivo principal do Opus Dei é formar os seus membros, para que cada um atue, livre e responsavelmente, no lugar e na situação que lhes corresponde,

procurando encarnar a sua fé cristã naquilo que faz. No Opus Dei ninguém lhes dirá que solução devem adotar nos assuntos profissionais, sociais, políticos, etc.: ele ou ela terão que decidir de acordo com a sua consciência, conforme, naturalmente, com a sua formação profissional específica e o seu modo pessoal de ser e de pensar. O pluralismo que daí resulta não é nenhum caos: a harmonia surge da própria diversidade polifônica, pela qual cada um contribui para a sinfonia do conjunto, para a tarefa de evangelização. É, no fundo, a mesma unidade "católica" que existe na Igreja, lar comum para todos os povos.

Como deveriam encarar o dia a dia aqueles que procuram o crescimento pessoal e a excelência por meio do seu trabalho na direção de empresas?

Não pretendo, nem poderia, propor uma solução concreta. Gostaria apenas de sugerir algumas ideias gerais que, aplicadas por cada qual a seu modo, talvez possam ser úteis. É bem conhecido o fato de que os dirigentes de empresa estão habitualmente sob pressão, pela abundância e dificuldade do trabalho e, sobretudo, pela responsabilidade que pesa sobre eles.

Por um lado, parece-me importante que saibam compartilhar sua carga, especialmente com os colaboradores imediatos: que saibam delegar. Quando se manifesta confiança às pessoas, dando-lhes responsabilidades e uma margem de iniciativa, costumam reagir bem, assumindo a tarefa como própria e identificando-se com o projeto comum.

Em segundo lugar, aconselharia às pessoas que têm fé, a descarregar o

peso em Deus, que é o nosso Pai. Um bom profissional e um bom cristão trabalha o máximo que pode e o melhor que sabe; ao mesmo tempo, entende que nem tudo está sob seu controle, e por isso deixa o que não tem controle sob o cuidado de Deus. Jesus Cristo ensinou-nos que Deus é um Pai amoroso, que se ocupa das aves do céu e dos lírios do campo, e muito mais de seus filhos. Se encararmos todos nossos dias com fé prática, verdadeira, na providência divina, que governa tudo para o nosso bem – ainda que, às vezes, não entendamos –, amadureceremos como pessoas no nosso trabalho e o realizaremos melhor, livres de angústias, que fazem mal e tiram eficácia.

Nesse sentido, também é muito importante cuidar do descanso: do próprio e do daqueles que trabalham conosco. Equilibrar a dedicação às nossas obrigações e descansar para

recuperar as forças, permite continuar a cuidá-las com renovado impulso.

Como compatibilizar a misericórdia – de que tanto nos fala o Papa Francisco – com as exigências de um mercado que, muitas vezes, parece não ter alma? Como deveríamos ajudar a promover uma economia mais social?

O como plasmar a misericórdia nas atividades econômicas nos dirá a própria misericórdia, se deixarmos que ela entre na nossa vida e a informe. O Papa Francisco ensina que a misericórdia é criativa. Na sua carta de encerramento do Jubileu do Ano da Misericórdia, animou-nos a dar espaço à "fantasia da misericórdia", que dá impulso a iniciativas originais. A misericórdia não é só apenas para determinadas ocasiões. É uma atitude permanente

de sentir no próprio coração as misérias alheias, sofrê-las como próprias e procurar aliviá-las.

Com essa disposição profundamente enraizada, os cristãos que desenvolvem a sua profissão no âmbito do comércio, das finanças, da indústria, etc., podem contribuir a "dar alma" ao mercado, e a todas as instituições sociais, isto é, atuar no mercado conscientes de que nos negócios participam pessoas, com a determinação de praticar a justiça e com o desejo de atender eficazmente às necessidades dos outros. Isso já contribui, ainda que seja através de pequenas atitudes, a tornar mais social a economia. Sei que o IESE fomenta isso na sua tarefa de formação de dirigentes. Além disso, o IESE pode contribuir com estudos e propostas relevantes, para que as práticas empresariais e as políticas econômica e trabalhista caminhem nessa direção.

Além disso, é preciso praticar a misericórdia como um dom gratuito, para ajudar a resolver as carências, materiais ou espirituais, que o mercado não pode remediar, ou não o faz de fato. Muitos empresários mantêm iniciativas de assistência e de promoção humana, que são prova da criatividade da misericórdia.

Como evitar que o desejo de sucesso ofusque o desejo de ajudar os outros?

Não são incompatíveis, se nascem do mesmo impulso e visam o mesmo fim. A santificação do trabalho, que é um aspecto nuclear no espírito do Opus Dei, se torna realidade trabalhando bem, com competência, e por um motivo sobrenatural. Se na nossa atividade procurarmos amar a Deus e ao próximo, todas as outras intenções se unificam e se torna santa a própria atividade. Não existe então oposição entre o sucesso e a

solidariedade. Um dirigente que deseja ser um bom cristão, procura o sucesso para levar adiante o seu projeto profissional e, ao mesmo tempo, para ajudar outras pessoas. Os dois desejos se reforçam mutuamente.

Concretamente, como podemos introduzir uma visão mais humanista das relações humanas no trabalho?

Tenho certeza de que o IESE faz isso constantemente ao enfatizar que uma empresa é uma comunidade de pessoas, e ao mostrar como se deve refletir esta realidade nos estilos de direção. Ao mesmo tempo, as pessoas formadas no IESE ampliam essa visão e as práticas consequentes de mil formas diferentes, ao aplicar o que aprenderam às suas diversas situações profissionais, e sempre com atenção particular para os mais necessitados.

Segundo a sua opinião, quais os critérios que os homens e as mulheres devem considerar para enfrentar esse desafio? Como cada vez mais são necessários dois salários para manter o lar, que desafios supõem para a família essas mudanças?

Mas, não só porque fazem falta dois salários num lar, mas também porque uma mãe de família pode estar em condições de desenvolver uma carreira profissional. É triste encontrar-se nesse dilema: ou a família, ou a profissão. Também para os homens essa questão se apresenta com frequência. Naturalmente, as mulheres – se o desejam e podem fazê-lo – deixam o trabalho que realizam fora do lar para se concentrarem na atenção dos filhos, por exemplo, enquanto são pequenos. É uma decisão às vezes necessária e, em todos os casos, digna de aplausos.

Por outro lado, são muitas as mulheres que conjugam bem a atenção à família com outro trabalho, como também são, cada vez mais numerosos, os homens que reduzem a sua jornada de trabalho, para dedicar mais tempo à família. Conciliar família e profissão é uma das questões mais importantes, que está pendente na sociedade atual em muitos países. Sei que no IESE se presta muita atenção a isso, e confio em que daqui nasçam contribuições para encontrar soluções.

Mas desejaria, sobretudo, sublinhar algo fundamental. As mães e os pais de família, ao cuidarem do seu lar e educarem os seus filhos, com grande amor e sacrifício, no meio de muitas dificuldades, ainda que, às vezes, não se saiam bem ou não consigam fazer como desejariam, realizam algo grandioso. Geram grandes benefícios: a formação e a felicidade de pessoas concretas; tornam-se

credores da gratidão de toda a sociedade, pois dão uma contribuição insubstituível ao bem comum. E principalmente, Deus lhes olha com alegria. São Josemaria costumava lembrar aos empresários, que o melhor e principal "negócio" que têm é a sua família.

Quais seriam, na sua opinião, os valores que distinguiriam uma empresa ética, quer nos tempos bons como nos maus, quando se devem tomar medidas antipáticas?

Neste ponto qualquer diretor de empresa saberá melhor do que eu o que fazer. Penso que convém considerar que as situações podem ser, em certas ocasiões, de uma grande diversidade e complexidade.

Podem existir pessoas insensíveis, mas não há dúvida de que muitos dirigentes sofrem bastante, quando se sentem forçados a reduzir o quadro de pessoal, porque não

encontra outra forma de garantir a continuidade da empresa. Sofrem, porque veem naqueles que foram afetados pelas medidas, pessoas e famílias que talvez corram o perigo de ficarem sem trabalho durante um longo tempo. Sofrem também pela preocupação ou pelo desânimo que podem passar os funcionários que permanecem no emprego, bem como a preocupação com o futuro da empresa e, consequentemente, com as suas próprias famílias e as dos colaboradores que dependem dela.

Essa reação, em tempos difíceis, é um sintoma da ética num diretor de empresa: de que dá uma atenção prioritária às pessoas, que saberá plasmar nas políticas e práticas da empresa. Em tempos bons, a mesma atitude levará os diretores a colocarem todo seu talento na procura da prosperidade da empresa, sem se limitarem a buscar o benefício a curto prazo. Cuidarão

do "capital humano", por exemplo, investindo na formação dos trabalhadores. A atenção primordial às pessoas explica também o respeito às leis ou ao meio ambiente. Respeito que faz parte da missão da empresa, da sua contribuição ao bem comum. Em algumas ocasiões é muito difícil integrar todos esses fatores: decidir é complicado e está exposto ao erro. Em todo caso, a ética não é um limite, nem um complemento da boa ação diretiva, mas uma dimensão essencial.

É suficiente a introdução de códigos de boas condutas e mecanismos de supervisão, para que a empresa tenha uma base ética?

Os códigos, principalmente quando se se zela pelo seu cumprimento, podem ser de grande ajuda. Expressam as orientações éticas fundamentais e as aplicam às

diferentes facetas da atividade empresarial. Entretanto, na vida real, é preciso decidir em situações concretas, e as diversíssimas situações que se encontram na realidade não podem estar todas previstas num código. Para acertar em cada situação, os dirigentes devem ter, por um lado, muito bem arraigados os princípios éticos e profissionais, mas, por outro lado, precisam também de experiência, tenacidade e fortaleza para resistir às pressões de ceder ao mal, e flexibilidade para retificar. Aprender essas atitudes e exercitá-las é parte da formação do dirigente de empresa.

O senhor conhece a contribuição do IESE no desenvolvimento das escolas de negócio na África e em outras economias emergentes. Como podemos ajudá-las mais para que seu papel como formadores

acelere, respeitando a sua riqueza cultural?

Aprecio muito essa grande tarefa que o IESE faz com a transmissão de conhecimento a países em desenvolvimento. Ajudam assim a que nasça um núcleo de empresários e dirigentes bem capacitados e com ideais, tão necessários nessas nações. E o fazem da maneira mais eficaz: formando aqueles que formarão os seus compatriotas, pondo em andamento uma atividade que terá continuidade, porque terá impulso próprio e um estilo que estará de acordo com as características e a cultura do local. Ganhará velocidade, com certeza, graças ao estímulo do IESE, ainda que os melhores frutos possam, talvez, demorar.

Como Grão Chanceler da Universidade de Navarra, o que o senhor pede ao IESE?

Mais do que pedir, agradeço a Deus, porque já são milhares os empresários e dirigentes que receberam no IESE uma formação integral, que os fez crescer como pessoas e como profissionais. O IESE é um foco de excelência, de humanidade, de responsabilidade social e de espírito cristão, que atinge muitos ambientes e lugares. Obrigado!

Baixe a entrevista a Mons. Fernando Ocáriz, em formato PDF

pdf | Documento gerado automaticamente de https://opusdei.org/pt-br/article/entrevista-fernando-ocariz-prelado-opus-dei-revista-iese/ (10/12/2025)