

## **“Toda a missão de liderança deve ser de serviço”**

No dia 23 de janeiro, o Papa Francisco nomeou Monsenhor Fernando Ocáriz prelado do Opus Dei, convertendo-se assim no novo Grande Chanceler da Universidade de Navarra. Poucas semanas depois concedeu esta entrevista à Revista de Antigos Alunos do IESE

24/04/2017

\*\*\*\*\*

## **Como aborda esta tarefa de liderança?**

Jesus Cristo, que é o Mestre e o Senhor, disse de Si mesmo que não tinha vindo para ser servido, mas para servir. De serviço é – ou deve ser – toda a missão de governo, de liderança. No meu caso, é óbvio que se trata de um serviço à Igreja e ao Papa, dirigindo esta porção do povo de Deus, que é a prelatura do Opus Dei. Para os membros da Obra, a minha missão concretiza-se em assegurar que recebam a necessária formação cristã e atenção pastoral, para facilitar que possam santificar-se e contribuir para a evangelização da sociedade, cada um a partir do seu lugar e situação. Isto implica também dar-lhes alento e luz, por palavra e por escrito.

Consciente além disso de que é Deus quem santifica, abordo a minha

tarefa confiado na ajuda do Céu. Por isso, desde o primeiro momento, pedi aos fiéis da prelatura e aos cooperadores que me apoiem com a sua oração. O mesmo me animo agora a pedir às pessoas vinculadas ao IESE.

**Com que critérios valoriza o urgente e o importante e como encara a direção de uma organização em que se combinam as diferenças culturais com um objetivo comum?**

S. Josemaria, fundador do Opus Dei – que foi também promotor y primeiro Grande Chanceler da Universidade de Navarra – chamava a atenção para o perigo de descuidar o importante para atender urgências. Insistia – e assim o praticava ele próprio – em que é necessário estudar bem os assuntos, tomando todo o tempo que cada um requeira: nem menos, mas também nem mais.

A precipitação não é diligência; nem a dilação, prudência. Para prevenir o nervosismo e as pressas, que facilmente levam a decidir antes de ter reunido todos os dados relevantes, costumava dizer: “o urgente pode esperar, o muito urgente deve esperar”. A rapidez devida, a agilidade, é fruto do trabalho intenso e constante, bem como do acompanhamento das decisões, para ir queimando etapas sem deixar esmorecer os assuntos. 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 avança-se mais agilmente se várias pessoas estudam uma questão. A diligência não consiste em passar por cima de alguém que deva contribuir com a sua opinião, mas em não “fazer charcos”, como dizia S. Josemaría; ou seja, não reter os assuntos, mas

examiná-los e dar-lhes andamento, para que outros os vejam por sua vez e todos possam contribuir para a decisão comum.

Trabalhar assim torna também mais fácil valorizar o importante e o urgente. Um critério básico a esse respeito – diria eu – é: o mais importante é o que mais diretamente afeta as pessoas. O trabalho organizativo tem, sem dúvida, a sua relevância; mas é secundário: primeiro 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 compaginar diversidade cultural e objetivo comum na prelatura do Opus Dei, a chave está em estimular a liberdade. A função principal do Opus Dei é formar os seus membros para que cada um atue, livre e

responsavelmente, no lugar e situação que lhe corresponde, procurando encarnar a sua fé cristã naquilo que faz.

Ninguém no Opus Dei lhe dirá que solução tem de adotar nos assuntos profissionais, sociais, políticos, etc.: ele ou ela terão que decidir em consciência, de acordo, naturalmente, com a sua preparação profissional específica e a sua forma pessoal de ser e de pensar. O pluralismo resultante não é nenhum caos: a harmonia surge da própria variedade polifónica, pela qual cada um contribui para a sinfonia do conjunto, para a tarefa de evangelização. É, no fundo, a mesma unidade “católica” que se verifica na Igreja, lar comum para todos os povos.

**Como devem assumir esse dia a dia os que procuram ser melhores pessoas e a excelência através do**

## **seu trabalho na direção de empresas?**

Não pretendo nem posso propor uma solução concreta. Sugerirei sim algumas ideias gerais que, aplicadas por cada um a seu modo, talvez possam ser úteis. É conhecido que os dirigentes estão habitualmente sob pressão, pela abundância e dificuldade de trabalho e, sobretudo, pela responsabilidade que pesa sobre eles.

Por um lado, parece-me importante partilhar a carga, em especial com os colaboradores imediatos; saber delegar. Se se mostra confiança nas pessoas, se se lhes atribuem responsabilidades e se lhes dá margem para a sua iniciativa, costumam reagir bem, tomando a tarefa como própria e identificando-se com o projeto comum.

Em segundo lugar, aconselharia, às pessoas crentes, a descarregar peso

em Deus, que é nosso Pai. Um bom profissional e bom cristão trabalha o mais que pode e como melhor sabe e, ao mesmo tempo, entende que nem tudo está na sua mão e deixa também o que não controla ao 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, dos seus filhos. Se enfrentarmos todos os nossos dias com fé prática, real, na providência divina, que governa tudo para o nosso bem – ainda que às vezes não o entendamos – cresceremos como pessoas no nosso trabalho e fá-lo-emos melhor, livres de angústias que causam danos e tiram eficácia.

Neste sentido, é também útil cuidar do descanso: do próprio e o daqueles que trabalham connosco. Equilibrar a solicitude pelas nossas obrigações e recuperar forças permite continuar a cumpri-las com renovado impulso.



**Como se pode 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 devemos ajudar a promover uma economia mais social?**

Como plasmar a misericórdia na atividade económica, a própria misericórdia no-lo dirá, se deixamos que esta entre e molde a nossa vida. O Papa Francisco ensina que a misericórdia é criativa; na sua carta por ocasião do encerramento do Jubileu do ano passado, anima-nos a dar espaço à “fantasia da misericórdia”, que impulsiona iniciativas originais. A misericórdia não é só 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 arraigada, os cristãos que desenvolvem a sua profissão no âmbito mercantil, financeiro, industrial, etc., podem contribuir para “dar alma” ao mercado – e a todas as instituições sociais – quer dizer, atuar no mercado com a consciência de que nos intercâmbios participam pessoas, com a determinação de praticar a justiça e com o desejo de satisfazer as necessidades dos outros. Isso já contribui, mesmo que seja só através de pequenas contribuições, para tornar a economia mais social; consta-me que o IESE o incentiva na sua tarefa de formação de dirigentes. Além disso, o IESE pode contribuir com estudos e propostas relevantes, para que as práticas empresariais e a política económica e laboral vão nessa direção.

É sempre preciso praticar a misericórdia como dom gratuito,

para ajudar a resolver as carências, materiais ou espirituais, que o mercado não pode remediar, ou não remedeia de facto. Muitos empresários mantêm iniciativas de assistência e de promoção humana, que são a prova da criatividade da misericórdia.

### **Como evitar que el desejo de êxito turve 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 aspeto nuclear no espírito do Opus Dei, torna-se realidade trabalhando bem, com competência, e por um motivo sobrenatural. Se na nossa atividade procuramos amar a Deus e o próximo, todas as outras intenções se unificam e se faz santa a própria atividade. Não há então oposição entre o êxito e a solidariedade. Um dirigente que deseja ser bom cristão procura o

êxito para levar por diante o seu projeto profissional e, ao mesmo tempo, ajudar os outros. Os dois desejos reforçam-se mutuamente.

**Em concreto, como podemos introduzir uma visão mais humanista das relações humanas no trabalho?**

Estou certo de que é algo que o IESE faz constantemente, ao acentuar que uma empresa é uma comunidade de pessoas e mostrar como esta realidade se há-de refletir nos estilos diretivos. Por sua vez, as pessoas formadas no IESE estendem essa visão e as práticas consequentes de mil maneiras, ao aplicar o que aprenderam às suas diversas situações profissionais, e sempre com atenção particularizada para os mais necessitados.

**Que critérios lhe parece que devem ter em conta os homens e as mulheres para abordar este**

**desafio? Ao ser cada vez mais necessário dois ordenados no lar, que desafios se colocam para a família essas mudanças?**

Não só porque sejam necessários dois ordenados num lar, mas também porque uma mãe de família pode estar em condições de desenvolver uma carreira profissional. É uma pena encontrar-se com o dilema: ou família, ou profissão.

Na realidade, isto coloca-se frequentemente também aos homens. É claro, as mulheres, se podem e se querem, deixam o trabalho fora do lar para se concentrarem no cuidado dos filhos, por exemplo, enquanto são pequenos. E é uma decisão, por vezes, necessária e, em todo o caso, digna de aplauso.

Por outro lado, são muitas as mulheres que compaginam a atenção

à família com outro trabalho, como também são cada vez mais os homens que reduzem o seu horário de trabalho para dedicar mais tempo à família. Conciliar família e profissão é uma das questões mais importantes que tem pendentes a sociedade atual em muitos países. Sei que no IESE lhe prestais muita atenção, e confio em que contribuais para encontrar soluções. Mas quereria, sobretudo, sublinhar algo fundamental. As mães e os pais de família, ao cuidar do seu lar e educar os seus filhos, com grande amor e sacrifício, no meio de muitas dificuldades, embora às vezes não lhes saia bem ou não consigam fazê-lo como desejariam, fazem algo grandioso. Dão os maiores benefícios: a formação e a felicidade de umas pessoas; e são credores da gratidão da sociedade, pois prestam uma contribuição insubstituível ao bem comum. E, sobretudo, Deus olha-os com agrado. S. Josemaría

costumava recordar 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, tanto nos bons como nos maus tempos, quando há que fazer ajustamentos antipáticos?**

Isso qualquer dirigente de empresa o saberá melhor do que eu. Penso que convém ter em conta que las situações podem ser, por vezes, de uma grande diversidade e complexidade.

Pode haver pessoas insensíveis, mas não há dúvida de que muitos dirigentes sofrem realmente quando se vêm forçados a cortar no pessoal porque não se encontra outro modo de assegurar a continuidade da empresa. Sofrem porque vêm, nos afetados, pessoas e famílias que correm perigo, talvez, de ficarem

sem trabalho durante longo período de tempo. E sofrem também pela preocupação ou o desânimo que pode propagar-se entre os empregados que mantêm os seus postos de trabalho, bem como pela sua própria preocupação perante o futuro da empresa e, em consequência, das suas próprias famílias e as dos outros que dependem dela.

Essa reação em tempos maus é sintoma de ética num dirigente: de atenção primordial às pessoas, que saberá refletir nas políticas e práticas da empresa. Em tempos bons, a mesma atitude levará os dirigentes a pôr todo o seu talento em procurar a prosperidade da empresa, sem se limitar a procurar 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 para o bem comum. Por vezes torna-se muito difícil integrar todos esses fatores: decidir é complicado e está exposto a erro. Em todo o caso, a ética não é um limite nem um complemento da boa ação diretiva, mas uma dimensão essencial.

**Basta a introdução de códigos de boas práticas e mecanismos de supervisão, para que a empresa tenha uma base ética?**

Os códigos, sobretudo se se vigiar o seu cumprimento, podem ser de grande ajuda. Expressam as orientações éticas fundamentais e aplicam-nas às diferentes facetas da atividade empresarial. No entanto, na vida real, decide-se em situações concretas e as diversíssimas situações que se verificam na realidade não podem estar todas

previstas num código. Para acertar em cada situação, os dirigentes, por um lado, hão-de ter muito bem assumidos os princípios éticos e profissionais, mas por outro, também necessitam de experiência, tenacidade e fortaleza que resistam às pressões para ceder ao mal e flexibilidade para retificar. Aprender essas atitudes e exercita-las é parte da formação do dirigente.

**Já conhece o papel do IESE no desenvolvimento das escolas de direção em África e noutras economias emergentes. Como podemos ajudá-las mais para que o seu papel como formadores se acelere, respeitando a sua riqueza cultural?**

Aprecio muito essa grande tarefa que o IESE procura fazer com a transmissão do conhecimento a países em desenvolvimento. Ajuda assim a que surja um núcleo de

empresários e dirigentes bem formados e com ideais, tão necessário nessas nações.

E fá-lo da maneira mais eficaz: formando aqueles que formarão compatriotas seus, pondo em andamento uma atividade que se perpetuará porque terá impulso próprio e um estilo de acordo com as características e a cultura do lugar. Ganhará velocidade, sem dúvida, graças ao estímulo do IESE, ainda que os melhores frutos possam, talvez, ainda tardar.

### **Como Grande Chanceler da Universidade de Navarra, que pede ao IESE?**

Mais do que pedir, agradeço a Deus, porque são já muitos 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 alcança muitos ambientes e lugares. Muito obrigado!

\*\*\*\*\*

## **Um grande universitário**

Monsenhor Fernando Ocáriz nasceu no dia 27 de outubro de 1944. É o mais novo de oito irmãos, um dos quais, José Ocáriz, é professor emérito de Contabilidade e Controle no IESE.

Mons. Ocáriz é licenciado em Ciências Físicas pela Universidade de Barcelona (1966) e em Teologia pela Pontifícia Universidade Lateranense (1969). Sendo estudante, conviveu em Roma com S. Josemaría Escrivá, fundador do Opus Dei. Obteve o doutoramento em Teologia em 1971, na Universidade de Navarra. Nesse mesmo ano, foi ordenado sacerdote. Nos seus primeiros anos como

presbítero dedicou-se, especialmente, à pastoral juvenil e universitária.

Desde 1994, foi vigário geral do Opus Dei e, em 2014, foi nomeado vigário auxiliar da prelatura. Durante os últimos 22 anos, acompanhou o anterior prelado, D. Javier Echevarría, nas suas visitas pastorais a mais de 70 nações.

Como novo Grande Chanceler, a sua função principal é velar para que a Universidade de Navarra cumpra os seus fins, de acordo com o seu espírito fundacional, conservando a identidade cristã e mantendo atualizada a expressão da sua missão e dos seus valores.

\*\*\*

[Descarregar a entrevista a Mons. Fernando Ocáriz, em formato PDF](#)

[Revista dos Antigos Alunos do IESE \(nº 145, abril-junho de 2017\)](#)

.....

pdf | Documento gerado  
automaticamente a partir de [https://  
opusdei.org/pt-pt/article/entrevista-  
fernando-ocariz-prelado-opus-dei-  
revista-iese-abril-2017/](https://opusdei.org/pt-pt/article/entrevista-fernando-ocariz-prelado-opus-dei-revista-iese-abril-2017/) (23/01/2026)