

O Prelado no 50.º aniversário do IESE em Madrid: «Santificar o trabalho, transformar o mundo: uma liderança com sentido cristão»

No âmbito das comemorações do 50.º aniversário do início das atividades do IESE em Madrid, Mons. Fernando Ocáriz, Magno-Chanceler da Universidade de Navarra e prelado do Opus Dei, visitou no dia 2-7-2025 o

campus e proferiu esta conferência perante um auditório com mais de 600 colaboradores e antigos alunos.

06/07/2025

Reproduzimos de seguida a conferência completa do Prelado.

É para mim motivo de alegria estar aqui hoje, por ocasião do 50.º aniversário das atividades do IESE em Madrid. Um motivo de alegria, ao testemunhar o desenvolvimento de uma iniciativa que ajudou tantas pessoas a crescer em profissionalismo e a descobrir o sentido profundo (social e cristão) do trabalho, uma realidade muito estimada por São Josemaria e central

nos seus ensinamentos.

Precisamente nesta intervenção, irei centrar-me principalmente em alguns dos seus textos.

Construíste uma das escolas de direção de empresas mais prestigiadas do mundo. Gostaria de vos encorajar a que, juntamente com os vossos sucessos externos, reconhecidos pelos rankings das principais escolas de direção de empresas, ambicionásseis também outros sucessos internos, que têm ainda mais valor para cada um de vós, do ponto de vista cristão. Esses sucessos internos, que são compatíveis com êxitos e até possíveis fracassos na vertente profissional, são fruto do trabalho bem feito por amor.

Para alcançar esses sucessos internos, importa não apenas o que fazemos e com que resultados, mas também como trabalhamos e porquê.

É precisamente através desses sucessos internos que o impacto desta escola chegará ainda mais longe.

Realidade e valor humano do trabalho

Como dizia São Josemaria: «O trabalho, todo o trabalho, é testemunho da dignidade do homem, do seu domínio sobre a criação. É um meio de desenvolvimento da personalidade. É um vínculo de união com os outros seres; fonte de recursos para sustentar a família; meio de contribuir para o melhoramento da sociedade em que se vive e para o progresso de toda a Humanidade»^[1].

São Josemaria fala aqui do porquê do trabalho em geral. Para vós, o porquê do vosso trabalho reflete-se na missão do IESE: «Formais líderes que aspiram a ter um impacto profundo,

positivo e duradouro sobre as pessoas, as empresas e a sociedade, através da excelência profissional, da integridade e do espírito de serviço».

Cumprindo verdadeiramente esse propósito tão inspirador, chega-se ao coração mesmo da sociedade.

Melhorareis o mundo a partir de dentro. Pois esse propósito tão nobre que perseguiis pode viver-se em todas as vossas atividades, não apenas naquelas que têm maior valor estratégico. Todo o trabalho pode ter um grande valor do ponto de vista interior.

«Já na própria ordem natural, a dignidade do trabalho depende não tanto do que se faz, mas de quem o realiza; ou seja, do homem, que é um ser inteligente e livre»^[2].

Ou seja, a dignidade natural do trabalho radica na dignidade espiritual da pessoa humana, e será maior ou menor consoante a maior

ou menor qualidade ou bondade que esse trabalho possua enquanto ação espiritual. Esta qualidade ou bondade depende essencialmente da liberdade: do amor — não entendido como paixão ou sentimento — mas como *dilectio*, ou seja, o amor eletivo do fim, enquanto ato próprio da liberdade^[3].

Como explicava Juan Antonio Pérez López, trata-se de fomentar em nós e nas pessoas que dirigimos os motivos transcendentais: o interesse em servir bem os destinatários do nosso trabalho, a ligação humana com as pessoas, o compromisso com o propósito da empresa em que se trabalha. Isso é, em grande medida, o que impulsiona a servir mais e melhor. E isso pode realizar-se em simultâneo com a obtenção dos resultados estratégicos de que as empresas necessitam e com o desenvolvimento, pelas pessoas certas, das competências requeridas.

Também neste contexto são particularmente elucidativas, e sem dúvida exigentes, as seguintes palavras de São Josemaria: «Convém não esquecer, portanto, que esta dignidade do trabalho está fundada no Amor. O grande privilégio do homem é poder amar, transcendendo assim o efémero e o transitório. Pode amar as outras criaturas, dizer um tu e um eu cheios de sentido. E pode amar a Deus, que nos abre as portas do Céu, que nos torna membros da Sua família, que nos autoriza a falar-Lhe também de tu a Tu, face a face».

Por outras palavras, fomos feitos para o Amor e o trabalho é uma das plataformas sobre as quais o Amor pode crescer dentro de nós e na sociedade. Nisto consiste boa parte da vocação do cristão no mundo, na sociedade. «Por isso, o homem não pode limitar-se a fazer coisas, a construir objetos. O trabalho nasce

do amor, manifesta o amor, ordena-se ao amor»^[4].

Há pouco chegou-me uma história inspiradora, publicada há muitos anos na revista *Forbes*, que ilustra bem essa ligação humana, esse amor manifestado através do trabalho. Foi escrita por uma enfermeira de urgências num hospital americano, que foi testemunha de um impressionante ato de liderança:

«Eram cerca das 22h30. O quarto estava num autêntico caos. Eu estava a terminar o registo clínico antes de ir para casa. O médico com quem adorava trabalhar estava a formar um novo médico, que tinha feito um trabalho muito respeitável e competente, dizendo-lhe o que tinha feito bem e o que poderia ter feito de maneira diferente. Depois, pôs a mão no ombro do jovem médico e perguntou: “Quando terminaste, viste o funcionário da limpeza que

entrou para arrumar o quarto?”. O jovem olhou para ele sem perceber.

O médico mais velho disse: “Chama-se Carlos. Está aqui há três anos. Faz um trabalho fabuloso. Quando entra, limpa o quarto tão depressa que tu e eu podemos atender rapidamente os próximos doentes. A esposa chama-se Maria. Têm quatro filhos”. Depois, nomeou cada um dos quatro filhos e disse as idades de cada um.

O médico mais velho continuou: “Vivem numa casa arrendada a cerca de três quarteirões daqui, em Santa Ana. Vieram do México há cinco anos. O nome dele é Carlos”, repetiu. Depois acrescentou: “Na próxima semana, gostaria que me contasses algo sobre o Carlos que eu ainda não saiba. Pode ser? Agora vamos ver como estão os restantes doentes”. A enfermeira ficou surpreendida e comentou mais tarde: “Lembro-me de estar ali parada a escrever as

minhas notas de enfermagem, estupefacta, a pensar: acabo de presenciar uma liderança impressionante”».

Por vezes, pode perder-se esse tom humano quando se pensa o trabalho apenas na perspetiva de competir com outras empresas para obter mais lucros, em vez de se pensar em servir as pessoas com atenção, cuidado e amor.

Naturalmente, as empresas não podem deixar de lado a estratégia nem o lucro, que é sinal de um serviço de qualidade prestado de forma responsável e eficiente. Mas tão importante como os resultados económicos — ou até mais — é servir com amor ao trabalho e com amor às pessoas.

O seu valor sobrenatural: a santificação do trabalho

«Para um cristão, essas perspetivas alargam-se e ampliam-se, porque o trabalho aparece como participação na obra criadora de Deus que, ao criar o homem, o abençoou dizendo-lhe: “Procriai e multiplicai-vos e enchei a terra e subjugai-a, e dominai sobre todo o animal que se move à superfície da terra” (Gn 1, 28). Além disso, ao ser assumido por Cristo, o trabalho apresenta-se-nos como uma realidade redimida e redentora: é, não só o âmbito em que o homem vive, mas também meio e caminho de santidade, realidade santificável e santificadora»^[5].

O que significa então santificar o trabalho?

Consideremos dois aspectos fundamentais, intimamente ligados, nos quais o Fundador do Opus Dei

insistiu inúmeras vezes. Em primeiro lugar, é evidente que a dimensão sobrenatural do trabalho não é algo sobreposto à sua dimensão humana natural: a ordem da Redenção não acrescenta algo estranho ao que o trabalho é em si mesmo, na ordem da Criação; é a própria realidade do trabalho humano que é elevada à ordem da graça. Santificar o trabalho não é “fazer algo santo” enquanto se trabalha, mas precisamente tornar santo o próprio trabalho.

O segundo aspecto, inseparável do primeiro e, de certo modo, consequência dele, é que o trabalho santificado é santificador: o homem não só pode e deve santificar-se e cooperar na santificação dos outros e do mundo enquanto trabalha, mas precisamente através do seu trabalho, realizando-o humanamente bem, servindo as pessoas por amor de Deus.

Este espírito cristão na realização do trabalho há de preparar o mundo para reconhecer melhor Deus e, assim, contribuir também para a sustentabilidade, para a paz, para a justiça social. «É necessário – recorda Leão XIV – esforçar-se por remediar as desigualdades globais, que traçam sulcos profundos de opulência e indigência entre continentes, países e, inclusivamente, no interior das próprias sociedades».

E, como explicava São Josemaria, há uma relação necessária entre a santificação do trabalho profissional e a reconciliação do mundo com Deus: «Unir o trabalho profissional à luta ascética e à contemplação – coisa que pode parecer impossível, mas que é necessária para ajudar a reconciliar o mundo com Deus –, e transformar esse trabalho quotidiano em instrumento de santificação pessoal e de apostolado. Não será

este um ideal nobre e grandioso, pelo qual vale a pena dar a vida?»^[6].

Podemos viver esse ideal nobre e grandioso no trabalho, seja ele qual for; manter sempre esta perspetiva de servir a sociedade, “*A world to change*”, como dizeis na vossa comunicação institucional. Agrada-me ver que, no vosso propósito, falais de uma liderança que seja boa para as pessoas, para as empresas e também para o conjunto da sociedade.

A partir das empresas pode fazer-se muito bem à sociedade, embora também seja verdade que nem tudo o que a sociedade necessita pode ser alcançado através das empresas, pois estas estão limitadas pela necessidade de oferecer um serviço específico e de gerar lucro, que é parte do seu fim.

Fazem igualmente falta estados, comunidades e famílias

responsáveis. Na vossa formação, esforçai-vos por chegar à pessoa na sua totalidade, também na sua dimensão espiritual, para que, a partir dessas pessoas bem formadas, possamos servir a sociedade em todas as suas dimensões. Isto é fruto da santificação do vosso trabalho bem feito por amor.

Para transformar o mundo, temos de começar por nós mesmos e dar espaço a Deus na nossa vida, concretamente no trabalho. Há umas palavras conhecidas do Fundador do Opus Dei que encerram uma brevíssima e essencial definição prática do conceito de santificação do trabalho: «Dá um motivo sobrenatural à tua atividade profissional de cada dia, e terás santificado o trabalho»^[7]. Não se trata de fazer coisas diferentes, mas de fazer as mesmas coisas de sempre de maneira diferente, com um motivo sobrenatural que nos

estimule a colocar mais esforço e mais amor.

Ou seja, a atividade de trabalhar torna-se santa quando é realizada por um motivo sobrenatural. Mas não se deve entender esta afirmação como uma espécie de «moral das meras intenções»; não se trata, em termos clássicos, de dar primazia ao *finis operantis* como se fosse independente do *finis operis*, que ficaria assim privado da sua própria relevância.

O *finis operantis* é a motivação de quem trabalha, que pode ser movida por intenções de diversa natureza. O *finis operis* é aquilo que se pretende alcançar com a atividade, como servir o cliente, concluir um relatório, atingir uma meta. Para servir efetivamente através do nosso trabalho não basta ter boas intenções; é preciso chegar aos factos

concretos. «Para servir, servir», como dizia São Josemaria.

A ordem sobrenatural assume e eleva esta realidade humana, de modo que o trabalho é santo se «nasce do amor, manifesta o amor, se ordena ao amor» e se esse amor é aquela «caridade de Deus que foi derramada nos nossos corações, pelo Espírito Santo que nos foi dado» (Rom 5, 5). Quando vivemos essa unidade de vida de que tanto falava São Josemaria, essa caridade de Deus espalha-se por todas as atividades do nosso trabalho: relatórios, telefonemas, pequenos detalhes concluídos com amor. O *finis operantis* penetra e informa, desde dentro, o *finis operis* de todo o nosso atuar.

O trabalho é santo, santifica-se, quando é governado e impregnado pelo amor a Deus e aos outros por Deus. Esta é a essência daquele

«motivo sobrenatural» que basta colocar no trabalho para o santificar; e comprehende-se ainda melhor que essa «intenção» tende *per se* para a perfeição humana do próprio trabalho: «Não podemos oferecer ao Senhor uma coisa que, dentro das pobres limitações humanas, não seja perfeita, sem defeitos e realizada com toda a atenção, mesmo nos aspetos mais insignificantes, porque Deus não aceita o que é mal feito. “Não oferecereis nada que tenha defeito, porque não seria aceite favoravelmente” (Lev 22, 20), adverte-nos a Escritura Santa. Por isso, o trabalho de cada um de nós, esse trabalho que ocupa as nossas jornadas e as nossas energias, há de ser uma oferenda digna do Criador, *operatio Dei*, trabalho de Deus e para Deus. Numa palavra, uma tarefa bem cumprida e impecável»^[8].

Mas não devemos confundir trabalhar com perfeição com o

perfeccionismo que pode nascer do orgulho e da falta de ordem.

Devemos trabalhar bem, dentro do razoável, sabendo que temos muitas ocupações que reclamam a nossa atenção, às quais também devemos levar o amor de Deus.

O trabalho santificado não é apenas trabalho por Deus e para Deus, mas é, ao mesmo tempo e necessariamente, trabalho de Deus, porque é Deus quem santifica; é Ele quem nos ama primeiro e torna possível o nosso amor por meio do Espírito Santo, de quem a nossa caridade é uma participação.

Para que Deus trabalhe em nós e através do nosso trabalho (para que o nosso trabalho seja obra de Deus), é necessário abrir-Lhe espaços no nosso dia, espaços de oração e de escuta – em casa, no escritório, na rua, na igreja – para alcançar essa

união com Deus que permite que Ele entre em tudo o que fazemos.

Santificar o trabalho, no sentido objetivo, externo, estrutural (por exemplo, as finanças ou a contabilidade), é inseparável não só de santificar com o trabalho (no dia-a-dia, através do esforço concreto por atingir metas de serviço às pessoas), mas também de se santificar no trabalho (crescendo no amor), o que é a consequência necessária e imediata de santificar o trabalho no seu aspecto subjetivo (enquanto ação da pessoa).

É certo que um trabalho subjetivo não santificado pode cooperar para a santificação do mundo, na medida em que contribui para o estabelecimento de estruturas sociais, económicas, etc., naturalmente eficazes e justas, o que é uma parte indispensável da ordenação dessas estruturas segundo

Deus. Pensai, por exemplo, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

Contudo, só um trabalho subjetivo santificado e, por isso mesmo, santificador de quem o realiza, coopera necessariamente não só para configurar um mundo justo, mas também para o impregnar com a caridade de Cristo, para o santificar. Naturalmente, esta santificação do mundo a partir de dentro requer não apenas uma, mas muitas pessoas que santifiquem o seu trabalho e se santifiquem no seu trabalho em todas as profissões.

São Josemaria afirmava-o também com aquela expressão: «Abriram-se os caminhos divinos da terra.» São precisos muitos homens e mulheres dispostos a percorrer esses caminhos, para elevar o mundo a partir de dentro, não através de campanhas organizadas e talvez

ideológicas, que podem ser polarizadoras, mas através do crescimento interior de cada um no seu lugar, aberto aos outros e acolhendo assim a graça de Deus, que deseja difundir a fé, a esperança e a caridade à nossa volta.

A peculiar relevância do trabalho de direção

Tendes pela frente um grande propósito: o de formar líderes empresariais, que irão criar o contexto no qual muitos outros trabalharão e se desenvolverão como pessoas através do seu trabalho. É uma tarefa grandiosa preparar pessoas com tamanha responsabilidade.

Muitas vezes não terão fórmulas claras sobre como interpretar um problema ou resolver uma situação. Em geral, o trabalho de direção envolve um conjunto de atividades,

como prever, organizar, coordenar e controlar o desenvolvimento e os resultados da atividade de uma organização.

Perante uma realidade tão complexa e mutável, comprehende-se que, ao teorizar sobre a natureza ou ao analisar a prática do trabalho diretivo, surjam interpretações mais ou menos diversas^[9]. Por isso, a formação de um dirigente não exige apenas memorizar princípios ou acumular ferramentas de marketing, finanças, estratégia ou contabilidade, mas chegar a um entendimento prudencial que, normalmente, se vai adquirindo com uma experiência bem refletida.

A responsabilidade de um dirigente exige o exercício da prudência, que é a virtude mais própria do trabalho de governo. Podemos recordar uma conhecida afirmação de São Tomás de Aquino: «Que os sábios nos

ensinem, que os santos rezem por nós, que os prudentes nos governem.»

Através das sessões com o método do caso, os vossos alunos aprendem a exercitar a prudência, a colocar as perguntas-chave, a aprofundar os argumentos, a compreender os pontos de vista dos outros sem preconceitos e a mudar de opinião.

Na sua expressão mais geral, a ação prudente requer um conhecimento suficiente do passado (os antecedentes dos assuntos), a atenção às circunstâncias que delimitam o assunto presente e a previsão dos efeitos futuros das possíveis decisões.

«A prudência, além de ser o hábito que aperfeiçoa este tipo de atividade (*praxis*), é a única virtude intelectual cujo objeto é moral; isto é, atua como uma espécie de ponte entre ambas as

dimensões, permitindo conciliar o pensamento com a ação».

Ao exercitarem a prudência no ato de dirigir, os participantes dos vossos programas crescerão como pessoas, moral e intelectualmente, e serão capazes de criar ambientes nos quais outras pessoas também possam crescer e, assim, contribuir para melhorar a sociedade.

Outras características de um bom trabalho diretivo parecem-me ser a abertura e a flexibilidade. Abertura de espírito, para aprender com a experiência e o estudo. Abertura para entender as mudanças que os novos tempos exigem. Abertura para acolher e valorizar sugestões ou explicações de outros, sem pressas nem preconceitos. Saber escutar.

Abertura para não cortar iniciativas de forma arbitrária, mas para as promover e orientar. Abertura para captar e aceitar oportunidades de

mudança; em particular, abertura mental para mudar de opinião. Como dizia São Josemaria: «não somos como os rios, que não podem voltar para trás».

Em suma, abertura de coração, para compreender e amar os outros. Esta abertura leva-nos a aceitar os outros como são, sem julgar e sem nos deixarmos guiar por preconceitos, ao mesmo tempo que os podemos desafiar a ser melhores. Consiste também em ser ponte para pessoas que pensam de maneira diferente. Pode-se trabalhar muito bem com pessoas de outra fé ou sem fé, que seguem estilos de vida que não partilhamos, mas que normalmente têm sempre um fundo bom, sobre o qual se pode construir uma amizade e um projeto comum dentro da empresa.

Quanto à flexibilidade, é evidente que se opõe à rigidez, mas não à

fortaleza. Trata-se da capacidade de aceitar e decidir exceções necessárias ou convenientes. Neste contexto, parece-me oportuno mencionar também a importância de fomentar a liberdade interior dos colaboradores de todos os níveis profissionais, explicando as razões do que se manda.

Trata-se de quererem fazer bem o seu trabalho para poder servir melhor. Neste mesmo sentido, um bom trabalho diretivo evita o controlo excessivo e o excesso de detalhe ao delegar uma tarefa. O *micromanagement* como forma de dirigir cria marionetas, não pessoas maduras com critério próprio.

Cabe ainda mencionar a importância de saber delegar, tendo em conta as circunstâncias das pessoas e dos ambientes. Vem-me à memória o que escreve São Josemaria, num contexto mais amplo: «Não se podem

empregar com todos os mesmos meios. Também nisto é necessário imitar o comportamento das mães: a sua justiça consiste em tratar de modo desigual os filhos desiguais»^[10].

Alguns, os mais jovens, precisam de acompanhamento e *feedback* para adquirirem, o mais depressa possível, a experiência de que necessitam para realizar bem o seu trabalho. Outros, mais maduros, necessitam de *coaching*, através do qual vão aprendendo a tomar decisões próprias. E chega um momento em que podem trabalhar sem qualquer acompanhamento, porque o dirigente pode delegar neles com plena confiança e sem preocupações. Mas uns e outros necessitam da confiança, proximidade e amizade dos seus dirigentes.

A atividade de direção exige habitualmente orientar para um fim

comum elementos e ações que, em si mesmos, são diversos. É necessária, por isso, uma suficiente capacidade de síntese, que, mantendo a atenção à distinção entre os diferentes elementos do assunto, consiga uni-los numa dimensão final comum. Aqui entra o que muitos designam por propósito da empresa, que inclui a atenção às suas muitas partes interessadas – *stakeholders* –, para que a atividade diretiva une os esforços de todos.

A peculiar relevância do trabalho direutivo reside, como é óbvio, no facto de desse trabalho depender, em grande medida, a eficácia do trabalho de outras pessoas, o seu crescimento pessoal através do trabalho, e a cultura e o tom da própria empresa. Daí decorre um aspeto particular da responsabilidade dos dirigentes.

O cargo de dirigente não é um privilégio, mas sim um serviço e uma responsabilidade, que consiste em criar um contexto eficaz para o trabalho dos outros. Por isso, um dirigente deve fomentar em si aquela disposição interior que o leva a assumir decididamente os seus próprios deveres.

Aqui educais esses dirigentes não apenas através das aulas e dos trabalhos em equipa, mas também criando um ambiente de trabalho bem feito – que inclui múltiplos aspetos: jardins bem cuidados, quadros limpos, aulas bem preparadas com encerramentos claros e impactantes –, e de alegria, proximidade humana e cuidado pelas pessoas.

Enfim, esse ambiente de amizade, no qual todos percebem que realmente importam, que são estimados, explica a abertura e a alegria que se

veem na vossa escola e nos encontros de antigos alunos.

Muito obrigado.

[1] São Josemaria, *Cristo que passa*, n. 47.

[2] São João Paulo II, Discurso, 03/07/1986, n. 3.

[3] Sobre a escolha existencial do fim último, enquanto ato da liberdade, cf. C. Fabro, *Riflessioni sulla libertà*, Maggioli, Rimini 1983, p. 43-51; 57-85.

[4] São Josemaria, *Cristo que passa*, n. 48.

[5] São Josemaria, *Cristo que passa*, n. 47.

[6] São Josemaria, *Instrução*, 19/03/1934, n. 33.

[7] São Josemaria, *Caminho*, n. 359.

[8] São Josemaria, Amigos de Deus, n. 55.

[9] cf., por exemplo, G. Scalzo e S. García Álvarez, *El Management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo*, em “Empresa y humanismo”, XXI (2018) p. 95-118.

[10] São Josemaria, *Carta* 29/09/1957, n. 25.

Fernando Ocáriz, prelado do Opus Dei

pdf | Documento gerado automaticamente a partir de <https://opusdei.org/pt-pt/article/o-prelado-no-50-o-aniversario-do-iese-em-madrid-santificar-o-trabalho-transformar-o-mundo-uma-lideranca-com-sentido-cristao/> (29/01/2026)