

EFICÁCIA ATRAVÉS DA CONFIANÇA

Propostas práticas dos
Jesuítas para os empresários

Eu tenho vivido muito conscientemente a primavera, uma maravilha quando as árvores, aparentemente mortas, outra vez estão ressuscitando e voltando a uma nova vida; produzindo novas folhas pequenas, que estão crescendo, é uma maravilha de Deus.

Pe. Martin Maier SJ



EFICÁCIA ATRAVÉS DA CONFIANÇA

Propostas práticas dos
Jesuítas para os empresários

PADRE MARTIN MAIER

ASSESSOR ESPIRITUAL DA UNIAPAC INTERNACIONAL



Coleção E-Books

Este conteúdo foi compilado da palestra de Padre Martin Maier. Proferida em Belo Horizonte, Minas Gerais, em agosto de 2019.

ADCE Minas recebeu autorização para reprodução do material por parte do Padre Martin Maier.

Tradução e texto: Lúcio Machado

Março 2021

Apresentação / Prólogo

O QUE É ADCE

A ADCE UNIAPAC Brasil – Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas foi fundada em São Paulo, em 1961, chegou a Belo Horizonte em 1965, estando presente hoje em diversos estados pelo país. Tem como objetivo principal a formação dos líderes empresariais e empreendedores, de acordo com os valores do pensamento social cristão, para que conduzam seus negócios de forma sustentável e a distribuição dos bens com justiça, tendo como pressupostos básicos a dignidade da pessoa humana e o bem comum.

A ADCE é filiada à UNIAPAC - União Internacional das Associações de Dirigentes de Empresas, fundada na Bélgica em 1931, atualmente com sede em Paris-FR. Está presente em mais de 40 países, na América Latina, Ásia, Europa e África. Foi a primeira entidade mundial a tratar da Responsabilidade Social Empresarial e é a maior e a mais prestigiada organização global neste tema.

Índice

Eficácia através da confiança	8
Ser eficaz	10
Três perspectivas simultâneas	11
Pensar a longo prazo.....	12
Interromper e refletir.....	13
Interromper e refletir concretamente	15
Manuseie bem suas expectativas	17
Como posso dizer não de forma concreta.....	18
Como podemos deixar claras nossas prioridades.....	19
Liderar os colaboradores	20
A generosidade atrai mais generosidade	22
Deixar-se inspirar-se para fazer coisas novas	23
Decidir bem	24
Emoções e liberdades interiores	24
Discernimento	25
Decisão.....	26
Determinação	27
Se alguém se diz cristão.....	28
Cristianismo para o próprio executivo	29
DSI – Doutrina Social da Igreja	30
Uma visão geral – Reflexão.....	31
Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola	33

Eficácia através da confiança

Propostas práticas dos Jesuítas para os empresários

Pe. Martin Maier SJ¹

Belo Horizonte, agosto 2019

Eu creio que seja algo muito importante superar a divisão entre a vida profissional e a fé. É um desafio levar uma vida profissional com o espírito cristão, com o espírito do Evangelho, e ser um empresário, um líder, com o exemplo como Jesus Cristo. A liderança de Jesus, foi uma liderança de serviço, service leadership, em inglês.

Recorremos ao ensinamento da publicação “A vocação do líder empresarial”, em seu parágrafo 13, que apresenta um líder, um empresário cristão, seguindo o exemplo de Jesus, como aquele que lava os pés de seus colaboradores. Uma convicção fundamental na Doutrina Social da Igreja, que a fé tem implicações sociais.

1. *Assessor Espiritual da UNIAPAC Internacional. Jesuíta, ingressou na Companhia em 1979. Doutor em Teologia, com uma tese em Teologia da Libertação de Ignacio Ellacuría e Jon Sobrino. Diretor e editor-chefe da prestigiosa revista *Stimmen der Zeit*. Professor visitante da UCA de San Salvador e do Centro “Sèvres” de Paris e autor de *Oscar Romero. Mística e luta pela justiça* (2005), dentre outras publicações.*

Os líderes empresariais bem integrados podem responder às exigências rigorosas que lhes são colocadas com uma atitude de serviço, recordando Jesus a lavar os pés dos Seus discípulos. A liderança neste espírito de serviço é diferente do exercício autoritário do poder, demasiadamente frequente nas organizações empresariais. Ela distingue os executivos cristãos e o ambiente de trabalho que eles procuram promover. Ao viverem as responsabilidades empresariais deste modo, ao desenvolverem a verdadeira liderança de serviço, eles partilham graciosamente a sua perícia e as suas capacidades. Ao lavarem, em sentido figurado, os pés dos seus colaboradores, os líderes empresariais respondem mais plenamente ao seu nobre chamamento. (A vocação do líder empresarial – uma reflexão)

Entender sobre este tema como uma missão, que pode ser apresentada em três principais seções. Vamos refletir primeiro sobre o significado de “Ser eficaz” e também como “Pensar mais a um longo prazo” e ainda sobre propor um caminho para “Interromper a vida diária e refletir”. Em uma segunda seção, vamos discorrer sobre como “Manejar bem as expectativas”, como “Liderar com os colaboradores” e como se “Deixar inspirar para fazer coisas novas”. E por último, e talvez a mais importante, sobre como “Tomar boas decisões”, como “Interpretar o mundo” e se alguém se diz “Cristão, o que quer fazer”.

Vamos começar refletindo um pouco mais sobre o que significa “Ser Eficaz”. Parece que sobreviver é suficiente para algumas empresas, mas não é suficiente sob uma perspectiva mais profunda. Trata-se, de ser eficaz como instituição e como indivíduos. E ser eficaz pode significar fazer menos, ser eficaz

pode significar que temos que reduzir.

Ser eficaz

Existe uma fórmula que também aparece na Encíclica *Laudato Si*, do Papa Francisco, que diz: menos, pode ser mais. Ou dito em outras palavras, não há quantitativo, se não há qualitativo. Santo Inácio de Loyola, o fundador de Jesuítas, diz que “não é o muito saber que sacia e satisfaz a alma, mas o sentir e saborear as coisas internamente”. Outra vertente também de ser eficaz é a multiplicação. O bom deve chegar ao mundo pela multiplicação. Em inglês também há a expressão das “bests practices” e as melhores práticas devem multiplicar-se.

E o último ponto que toca o tema sobre ser eficaz por confiança. Confiança é um assunto de relação entre dois seres humanos ou entre um empresário e o grupo de seus empregados. E um assunto de relação necessita tempo, às vezes se decepciona e não entra nos modelos clássicos de direção.

Tenho um amigo, na Alemanha, que foi um alto político, governador do estado de Baden-Württemberg, no sul da Alemanha, região onde eu nasci. Seu nome é Erwin Teufel e ele me disse uma vez que a confiança na vida política é o capital mais importante. Se perde a confiança, tudo foi perdido e é muito difícil recuperar a confiança perdida.

Três perspectivas simultâneas

Essa foi uma primeira aproximação de nosso tema. Vamos propor agora três perspectivas que se envolvem simultaneamente.

A primeira perspectiva é sobre um olhar para a “própria pessoa”, conhecer seus próprios modelos mentais. Na antiguidade grega, no Templo de Delfos, estava escrito em grego “gnōthi seauton”, conhece a ti mesmo. Creio que isso seja algo fundamental, em olhar para si mesmo.

Uma segunda perspectiva é o olhar sobre a “instituição”. Uma empresa com espírito cristão, tem que ser uma instituição para todos; à serviço de todos, especialmente para os necessitados. E os carentes deveriam poder confiar nas instituições. Porém estamos passando por uma crise profunda, não somente no Brasil, mas também no mundo, em que a confiança das pessoas nas instituições, está em uma crise profunda.

E a terceira perspectiva é o olhar sobre a “convivência social”. Confiança na atuação eficaz em nossos líderes. E aqui coloco dois acrônimos, “TINA” e “TATA”. TINA, em inglês, significa “There is no alternative”; não existem alternativas. É um princípio vinculado à Primeira Ministra britânica, nos anos 80, Margareth Thatcher. E eu coloco, em contraponto a este pressuposto de que

não há alternativas, o princípio de “TATA”, “There are thousand alternatives”; existem milhares de alternativas.

Podemos trocar, adequar e acrescentar mudanças de atitudes e de perspectivas. “Outro mundo é possível”, foi o tema de fóruns sociais mundiais, que em boa parte foram celebrados aqui no Brasil. E poderíamos transportar esta fórmula para a empresa; é possível. Existem alternativas, existem possibilidades de troca. E o desafio consiste em assumir estas três perspectivas simultaneamente. Observar qual é a perspectiva dominante e como atuar nas três perspectivas.

Pensar a longo prazo

Outra atitude fundamental, é pensar a longo prazo. Somos seres que vivem no tempo; que temos passado, que estamos no presente e que temos o futuro. Isso é uma condição fundamental humana. Um alemão, certa vez, disse que devemos seguir “atrás com gratidão, adiante com valor e acima com fé”. Também podemos agir focados nas três dimensões do tempo como: a gratidão no passado; a atenção no presente; e a confiança para o futuro.

E um líder, um dirigente, creio que se parece mais com um atleta de corridas de fundo, do que com um outro de provas rápidas. Um líder precisa pensar a um longo prazo, tem que refletir em relações duradouras. Tem que lidar bem também com a solidão - ser um líder também significa solidão. Às vezes as decisões não podem ser comunicadas antes de serem tomadas.

Eu me encontrei durante seis anos, em um papel de líder quando fui o superior – reitor de uma comunidade de cinquenta jesuítas. Tive que tomar decisões e às vezes tinha que fazê-las sozinho. Estava com Deus, claro; mas sozinho no sentido de não ter quem me acompanhasse, como um guia espiritual, como um confessor. Isso nos mostra que às vezes nos sentimos sozinhos e que isso carrega o perigo das adições, ou seja, aquilo que trazemos para nosso cotidiano para amenizar estas dificuldades, como o álcool, o tabaco e no pior dos casos, com drogas.

Outra imagem para explicar um pouco sobre o que entendo com essa perspectiva de pensar a um longo prazo, é sobre a construção das catedrais na Europa, na Idade Média. Naquela época, os homens e as mulheres que começaram com esta tarefa, sabiam que não podiam vê-las concluídas. Eram empreitadas de centenas de anos, mesmo assim o faziam. Começaram suas construções com uma pergunta - que se pode deduzir: o que vou deixar como legado.

Interromper e refletir

Interromper e refletir. Um teólogo alemão disse certa vez que a espiritualidade quer dizer “interromper o curso normal da vida”. E a questão é: sou capaz de interromper de maneira consciente, a interminável corrente de experiências? Interromper a soberania do tempo? E a fórmula que se aplica é: vivência e reflexão é igual a “experiência”. Vivência e reflexão não significam a interrupção

da experiência. E na reflexão se produzem as sínteses de uma vida fortemente fragmentada.

Existem ajuda, que vêm das tradições religiosas, para aplicar e viver essas interrupções. Elas podem ser diárias, com um tempo de silêncio pela manhã. Também podem ocorrer antes das refeições. O Papa Francisco recomenda que as famílias se voltem à oração antes da comida - que é uma interrupção - que é um momento também de conscientização e de agradecimento a Deus.

Outro exercício diário é o exame ao final do dia. E no ritmo semanal, claro, a interrupção no domingo, o shabat. Neste dia, procuro o sentimento de que tudo feito durante a semana quando não tenho que ir ao escritório, não tenho que ficar refém do celular e não vou mexer no computador. É dia do Senhor. E o ritmo mensal pode ser o planejamento no conjunto das quatro semanas, inclusive com ajuda de um coach ou de um acompanhamento espiritual.

Eu tenho um acompanhante espiritual e eu o vejo no ritmo de quatro ou cinco semanas, revisando o que se passou, projetando um pouco sobre o que está por vir e, para mim, é muito importante que eu tenha alguém que me escute e que às vezes também me diga “cuidado”, “eu creio que isso é muito”, “tem que limitar”, “tem que reduzir”.

No ritmo anual, as férias merecidas e as festas anuais podem ser exercícios espirituais, isso na vida de um jesuíta é algo fixo; que a cada ano há uma semana para os exercícios espirituais. E o que também pode ajudar, acontece mais bem definido na América Latina, é viver, de forma consciente, as estações do

ano. Na primavera, outono, inverno e verão devemos viver conscientemente, aproveitar tudo que oferece cada estação. Eu tenho vivido muito conscientemente a primavera, uma maravilha quando as árvores, aparentemente mortas, outra vez estão ressuscitando e voltando a uma nova vida; produzindo novas folhas pequenas, que estão crescendo, é uma maravilha de Deus.

Interromper e refletir concretamente

Cientificamente não existe uma explicação para o shabat de domingo, mas para os judeus é algo sagrado e aqui tenho uma citação em inglês “More than Jews have kept Shabbat, Shabbat has kept the Jews” (Mais do que os judeus guardaram o Shabat, o Shabat guardou os judeus).

Outro exercício nessa perspectiva, é o momento de morrer. Lembre-se da morte, não para assustar, mas simplesmente para ser realista; porque se algo é certo em nossa vida, é que um dia ela vai terminar. Por isso em alemão há a expressão “der Tod sicher wie”, (certo como a morte); é certo que um dia vamos morrer.

Há, em ordens religiosas, o exercício espiritual antigo, simbolizado pela caveira e ampulheta, ou seja, no final, os problemas da vida atendem às proporções corretas. Santo Inácio recomenda os exercícios quando temos que tomar uma decisão importante. Ele indica que experimentemos nos colocar na hora da morte

e a pensar como desejassemos que fossem essas perspectivas. E, com isso, é preciso, ver também, a questão sobre como me desconecto: a tecla maior do teclado, tem que ser a tecla que desconecta.

E menciono aqui também, a cultura de reuniões - como começa e como termina. Isso também, entra na perspectiva de “interromper e refletir”, como se inicia e como se finaliza uma reunião. Em inglês, temos Free – frank – friendly (gratuito, franco e amigável) para começar e para terminar uma avaliação. Creio que isso também é algo muito importante na vida pessoal. O exame, avaliar o dia, mas também avaliar as reuniões. Não no sentido de avaliar simplesmente as questões que foram discutidas, as perguntas; mas sim como tenho me senti, como que eu mudaria em uma próxima vez. Não se trata apenas do conteúdo, mas de como eu me senti após meus encontros diários.

Aqui coloco uma foto de uma aduana na Alemanha. Vou lhes contar uma pequena história, que está relacionada com o fato de como se fixar no essencial. Essa história é sobre um senhor que está passando pela fronteira, com uma bicicleta. E na bicicleta, carrega um saco pesado de areia.

E, passando pela fronteira, as pessoas lhes perguntaram:

- O que tem neste saco?

- Só areia, nada mais. Disse.

O funcionário da alfândega, desconfiado, pediu para abrir o saco e esvaziar o conteúdo. Mas na verdade, era apenas areia.

Alguns dias depois, o homem voltou a cruzar a fronteira. Ele tinha outro saco no bagageiro da bicicleta.

- É somente areia. Respondeu o homem à pergunta do oficial.

Mas novamente não acreditaram e teve que abrir e esvaziar o saco.

E assim se seguiu por muitas vezes, mas sempre que era parada, encontravam apenas areia.

Muito tempo depois, quando o oficial da fronteira já estava aposentado, eles se encontraram. E ainda morrendo de curiosidade, pois não acreditava que alguém poderia contrabandear areia pela fronteira, o agora ex-oficial, questionou:

- Agora, diga-me a verdade. O que contrabandeava o tempo toda naquela época?

- Bicicletas, respondeu o homem; bicicletas.

Eu creio que é muito iluminadora esta pequena história, sobre onde vocês colocam sua atenção. Estão de olho na areia ou na bicicleta? Lhes deixo com essa pergunta para seguimos adiante.

Manuseie bem suas expectativas

As expectativas nos podem dar energia, mas também podem tirá-la de nós. As expectativas se relacionam, frequentemente,

com recompensas, reconhecimento, prêmio, dinheiro. E as expectativas não cumpridas, podem nos levar a perda de reconhecimento e sentimento de culpa.

Um problema que creio que todos compartilhamos, de certa maneira em nossa vida diária, em nossa vida profissional, é o receio de que “não posso dizer não”. Tudo parece ser demasiado para mim. Um sentimento de vida é que estou sendo monitorado, estou controlado, sem que possa ter o controle da minha própria vida.

Como posso dizer “não” de forma correta?

Então, como posso dizer “não” de forma correta? Tenho que saber o que quero, ter claras minhas metas e prioridades. Por exemplo, agradecer amavelmente e negar a um convite; negamos o convite e não a pessoa. Eventualmente propor uma solução a uma alternativa e saber dizer um “não” bem sucedido.

Para falar-lhes um pouco sobre minha experiência pessoal; humildemente me chegam muitos convites para conferências e palestras. E faz alguns anos que tomei a decisão de que, quando me chamam por telefone e me convidam para que participar de uma palestra sobre o tema da “confiança”, logo, em um primeiro momento, eu digo que “vou pensar”; pois tenho que consultar minha agenda. E peço para que meu interlocutor faça contato no dia seguinte.

Importante deixar um tempo para nós mesmos, para pensar, discernir e para refletir. Eu consulto minha agenda e se não posso atender, indico um outro jesuíta que trabalha com o tema solicitado. Isso é só um exemplo, para mim, de um “não” bem sucedido.

As expectativas dos outros, são as exatamente as expectativas dos outros. Quem quer dizer um grande “sim” tem que dizer muitos pequenos “nãos”. Há uma pequena fórmula em Latim, da Teologia Moral, “Ultra posse nemo obligatur”, “Nada é obrigado a ser mais do que pode ser”. Temos nossas limitações.

Como podemos deixar claras nossas prioridades?

E como podemos deixar claras as nossas prioridades? As Instituições que atuam sobre uma série de ideais, por exemplo o bem comum, necessitam de padrões definidos para que suas prioridades sejam compreensíveis. E a norma fundamental do Cristianismo é o amor, como atitude fundamental. O universalismo ético cristão é a benevolência universal em direção a todas as pessoas. Mas claro que, para se vivenciar, para se colocar em prática, colocam-se perguntas concretas:

A quem se ajuda primeiro?

Por exemplo, para um médico, em um hospital, a prioridade são

os pacientes com dor. E é interessante que o Papa Francisco, na Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*, compara a Igreja com um hospital de campanha, que tem de dar prioridade aos que mais sofrem. Se alguém está sofrendo, não se pode entrar em grandes discussões e simplesmente tem que ajudar.

Onde temos que atuar?

Onde nada vai. É mais um princípio importante na seleção de prioridades dos Jesuítas. Queremos ir onde nada vai. E coloco aqui uma citação alemã, do antigo presidente da Alemanha, Joachim Gauck, “Unser Herz ist weit. Aber unsere Möglichkeiten sind endlich”; “Nosso coração é grande, mas nossas possibilidades são finitas”. Isso também deve ser levado em consideração.

O amor, como ação, precisa de conhecimento sobre as circunstâncias concretas, as possibilidades de ação e o contexto. Outro princípio importante dos Exercícios de São Inácio é sobre colocar o amor, mais nas obras, do que nas palavras.

Liderar os colaboradores

Se trabalhamos sozinhos, então nossa força de trabalho, nossos horizontes e nossos sonhos são fatores limitantes. Se queremos pensar grande, temos que fazer em conjunto com os demais. Eu gosto muito de uma citação, de um grande bispo brasileiro, Dom Hélder Câmara, que diz que “se uma pessoa sonha sozinha

é apenas um sonho, mas se está sonhando com outros, se é um sonho compartilhado, é o começo de uma nova realidade”.

Aquele que se dirige a outras pessoas, tem que se dirigir primeiro a si mesmo; servir de exemplo. Cito um conceito dos Jesuítas: Admonitor (conselheiro do Superior Geral, cuja responsabilidade é advertir de maneira honesta e confidencial sobre o que nele ele pensa que seria correto para o maior serviço e glória de Deus), uma pessoa que precisa dizer algo difícil. É importante ter tais pessoas ao nosso lado. Pode ser a esposa, pode ser a secretária, pode ser alguém a quem eu peço: “por favor, se tem a impressão de que estou cometendo erros na empresa, diga-me e diga-me com confiança”.

Temos que falar da atitude interna em liderar as pessoas e outra vez em uma perspectiva cristã: o amor. Para ilustrar, conto uma pequena história que me confidenciou um alto funcionário da Comissão Europeia, em Bruxelas. Eles tiveram uma palestra, para altos funcionários, com o tema “Como liderar os colaboradores”. Quem deu esta palestra foi um general aposentado das Forças Armadas da Dinamarca.

E ele também lhes disse que o fundamental na liderança pessoal é o amor. O amor para com aqueles você quer bem, para com aqueles que são seus subordinados. Neste momento, alguém levantou a mão e perguntou: “General, me parece muito bom tudo isso e eu entendo. Mas o que faço com as pessoas que me incomodam e que dificilmente eu as aguento? O general então disse: “Estes, você tem que amar duas vezes”. É exigente, mas acredito que é de uma profunda sabedoria.

E também coloco como atitude para liderar, a tolerância, a aceitação e a relevância. E como um princípio de que, para mim é muito importante, em uma perspectiva espiritual: “me toca, mas não depende de mim”. Tenho que comprometer-me, mas em última instância não depende de mim; em último depende de Deus. Isso pode ajudar muito.

A generosidade atrai mais generosidade

Outra atitude é a “generosidade”, que atrai mais generosidade. Vocês, como empresários, têm que escolher novos colaboradores e colaboradoras e, claro, tem os centros profissionais, os “Assessment Centers”, e creio que tenha que utilizá-lo, tenham que aproveitar disso, mas na direção dos colaboradores eu vejo como atitude fundamental a generosidade, que gera generosidade.

A acessibilidade e as respostas rápidas geram confiança. Para mim, Papa Francisco é um exemplo de um líder. E em janeiro deste ano, quando estive no Panamá, para a Jornada Mundial da Juventude, isso é um discurso impressionante, os arcebispos descendo a América, onde se reuniram. E, entre outras coisas, lhes disse “Vocês, como bispos, têm que ser acessíveis para seus sacerdotes. Se te chama um sacerdote, se quer falar com você como um bispo, se tem um problema, dê, o mais rápido possível uma resposta, mesmo que tenha que parar a comida, tem que ter prioridade a acessibilidade.

E com colaboradores difíceis, este princípio que já mencionei, seja duplamente amável e o princípio de olho no olho não é

suficiente, simplesmente não serve. E outra recomendação, mas este vocês sabem melhor do que eu, os organogramas que criam a realidade, a distinção entre as funções primárias e secundárias, atividades, competências e responsabilidades têm que ser reorganizadas uma e outra vez e outra vez aqui também está a importância da avaliação contínua.

Deixar-se inspirar para fazer coisas novas

Deixe-se inspirar para fazer coisas novas, as principais tarefas podem ser feitas no novo, reforça o sentimento de possibilidade, o sentimento de realidade. Mais perspectiva externa, menos perspectiva interna, porque a perspectiva interna, normalmente, não facilita as inovações. E a questão também da formação contínua. Lidar com controvérsias, o antigo se coloca em dúvida e surgem novas ideias.

Tenho aqui uma expressão alemã que diz: “Wir scheitern nicht an den Niederlagen, die wir erleiden, sondern an den Auseinandersetzungen, die wir nicht führen” – “Os problemas não são as nossas derrotas; mas os conflitos que não evitamos”. Derrotas podem ser muito produtivas, nosso antigo Superior Geral dos Jesuítas, Padre Adolfo Nicolás, disse uma vez: “Temos que celebrar nossas derrotas, porque podemos aprender muito; mas se evitamos conflitos, perdemos algo muito importante”.

E devemos aprender por meio das perguntas. Isso nos leva um rabino judeu, Isidor Isaac, ganhador de um Nobel de Física. Ele dizia que sua mãe sempre lhe pergunta quando chegava da

escola: “Izzy, você fez uma boa pergunta hoje?”. É o que sempre digo aos meus alunos, não existem perguntas estúpidas; às vezes há respostas estúpidas. Mas perguntas estúpidas eu não as vejo.

Decidir bem

Uma questão muito importante: como tomar boas decisões. A vida está muito relacionada às decisões, para mim mesmo, para os outros e com os outros. Nós somos afetados constantemente pelas decisões dos demais.

Bem-vindos ao mundo VUCA - iniciais de quatro conceitos em inglês: volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Neste âmbito tem que tentar boas decisões e que geram a capacidade de atuar em situações de incerteza, ambiguidade e insegurança. E para tomar uma boa decisão, não depende somente da “cabeça”, de uma racionalidade; mas de todo o “ser”, também das emoções. O corpo também nos pode ajudar, pois nos pode dizer muito no processo de uma decisão. Uma boa decisão tem que ter os passos do discernimento, da decisão e da determinação.

Emoções e liberdades interiores

E a essência do modelo de decisão é perceber as emoções e as liberdades, e até mesmo da falta de liberdades interiores.

E preciso se levar em consideração as três perspectivas: da pessoa, da instituição e da sociedade.

Quando falo em emoções, falo dos ânimos, dos sentimentos e das sensações corporais. Se estou pensando em uma decisão, quero ir em determinada direção e sinto que algo não vai bem, sinto como se algo me apertasse o coração, pode ser que esta não seja uma boa direção. As emoções nos movem, sou muito cético às decisões puramente objetivas.

Decisão quer dizer perceber e distanciar. Devo estar interiormente livre, indiferente, sem influência de preferências pessoais, de costumes, de pressões; devo ter uma interpretação concreta da situação. É importante interpretar como o que a tradição Inaciana chama a “indiferença”. Não no sentido de que não me interessa, mas sim na direção de que estou interiormente livre e equilibrado, com a predisposição para o bom discernimento.

Discernimento

E o discernimento deve estar orientado pela pergunta fundamental: o que decidir concretamente e o que fazer primeiro? Dentro desta perspectiva, quais opções existem e em quais alternativas devo pensar. Voltamos assim ao “TINA” e ao “TATA” - There are other alternatives - existem alternativas, existem margens para manobrar.

Posso fazer uma lista dos prós e contras das minhas alternativas, com os argumentos a favor e os contrários que tenho à disposição.

Podemos classificar uma série de contextos como:

- O que podemos aprender com as decisões importantes anteriores?
- O que uma pessoa decidiria que é importante para mim?
- Quem são meus conselheiros?
- O que você aconselharia a um amigo nesta situação?
- Você pode imaginar o resultado (da decisão), no final como ficaria?
- Posso estabelecer um novo começo (tenha essa liberdade)?

Decisão

Se tenho que de fato, tomar uma decisão, tenho que buscar o que seja coerente de forma mais profunda para mim. Onde poderei ter paz interior. Santo Inácio fala da “consolação”, uma coerência interior; uma alegria interior que traz a perspectiva em seguir adiante com confiança. Ao contrário, se sentir “desolação”, terei uma grande inquietude interna, desesperança e paralisia diante dos fatos.

Esses são indicadores importantes e a decisão consiste em estabelecer o que é o melhor para o momento. Muitas vezes tenho que aliar a fatores como “antes”, “provavelmente”, “um

pouco mais”, etc. Sempre buscando a direção correta - Law of Graduality (na Teologia Moral Católica, a Lei da Gradualidade ou gradualismo, é a noção de que as pessoas melhoram seu relacionamento com Deus e crescem gradualmente nas virtudes, e não saltam para a perfeição em um único passo).

E, às vezes, também tenho que conduzir minhas decisões de acordo com o que posso enxergar, não posso decidir tudo e ao mesmo tempo. É necessário a tolerância de uma certa ambiguidade. Mas se a decisão está tomada, tenho que considerá-la como tomada, com toda determinação.

Determinação

Santo Inácio era um professor do discernimento e do processo de tomar decisões. Se uma vez tomou uma decisão, ela está tomada. E um dos jesuítas que trabalhou com ele, o colocou nesta metáfora, disse “Ahora ya cravado la puntilla”, como que se uma ponta do punhal já foi cravada, não se pode hesitar. E é preciso implementar uma decisão, inclusive em casos de resistência. As decisões se relacionam frequentemente com as decepções e podem provocar resistência, para que não se cumpram as expectativas.

Necessita-se, também, comunicar as decisões: quando, com quem, como. E temos que manter - apesar do que eu disse sobre a determinação - uma flexibilidade, quando as circunstâncias mudam drasticamente. E, outra vez, é importante a avaliação do processo de decisão. Ter um bom modelo de decisão ajuda a

pessoa a desenvolver um bom critério de julgamento - “bonum iudicium” (bom julgamento).

A capacidade de decisão não pode ser substituída pelos algoritmos digitais, isso para mim é algo evidente. Não se pode confiar decisões importantes aos algoritmos, ao computador, porque é muito mais do que um cálculo, é muito mais do que uma soma de fatores matemáticos.

Se alguém se diz Cristão

Se alguém se diz cristão, então precisa falar sobre a vida de Jesus, dar seguimento prático à vida de Cristo e estar em comunhão com a comunidade, que é a Igreja. E quais são as raízes essenciais desta interpretação de mundo, desta forma de viver? A resposta está na escritura, a tradição da Igreja e a liturgia.

O pano de fundo do Cristianismo está a filosofia grega. O filósofo francês, Paul Valéry, disse que o Cristianismo está construído sobre três colinas. Sobre a Areópago de Atenas (filosofia grega), sobre a capital de Roma, (lei romana) e, sobre Gólgota, a colina de Jerusalém onde foi colocada a cruz de Jesus.

E há algo fundamental também na visão cristã de mundo, que é o olhar abrangente e integral - a kata holon, que quer dizer o que compreende tudo, todo o mundo, que une os dois pontos. Este é o sentido original da palavra “católica”, que é universal.

Cristianismo para o próprio executivo

Cristianismo, para o executivo, significa ter uma vida de oração. Orar quer dizer conversar com Deus, dirigir-se a Deus. Quando eu começo a orar, a primeira palavra que digo a Deus é “tu”, porque para mim é um pai, é um amigo. E foi assim que Jesus nos ensinou a orar, a falar com Deus como a um pai, como a um amigo. Second hand faith – first hand experience – tem que passar pela experiência, pela oração; não pode ser algo de segunda mão.

Um grande professor da vida espiritual, Franz von Sales disse “meia hora de oração é absolutamente necessária, a não ser que esteja muito ocupado, então é necessário uma hora inteira” (Media hora de oración es absolutamente necesario, a no ser que se esté muy ocupado, entonces se necesita una hora entera. Franz von Sales). Creio que existe uma profunda sabedoria, uma profunda verdade nisso.

Outra vez chamamos a atenção para a importância do domingo e em situações de decisão, como nos diz o terceiro mandamento em Dt 5,12-15. ¹²Guarda o dia de sábado, santificando-o, como te ordenou o Senhor, teu Deus. ¹³Durante seis dias trabalharás para fazer todo o teu trabalho, ¹⁴mas o sétimo é o sábado em honra do Senhor, teu Deus. Não farás trabalho algum, nem tu, nem teu filho, nem tua filha, nem teu escravo, nem tua escrava, nem teu boi, nem teu jumento, nem algum de teus animais, nem o migrante que vive em tuas cidades, a fim

de que teu escravo e tua escrava descansem da mesma forma que tu. 15Lembra-te de que foste escravo na terra do Egito, e que o Senhor, teu Deus, com mão forte e braço estendido, te fez sair dali. Por isso, o Senhor, teu Deus, te ordenou guardar o dia de sábado.”

Devemos sempre nos perguntar: O que Jesus faria? WWJD, “What would Jesus do”? Qual seria a vontade de Deus. Outra vez, entramos na prática do discernimento. Devemos elevar nossos modelos mentais e padrões de comportamento direcionados a *Imitatio Christi* (pensar como Cristo). Ser cristão significa essencialmente poder começar novamente, com liberdade, sempre. Reconhecer os erros e ter novas tomadas de decisão e não se sentir culpado por isso.

Doutrina Social Católica

Como orientação básica para os empresários, empreendedores e dirigentes cristãos é fundamental o entendimento da Doutrina Social Católica, ou Doutrina Social Cristã. Os princípios fundamentais deste pensamento social cristão, deve procurar incessantemente o bem-estar da pessoa. Onde sempre ocorrer a injustiça humana, devemos ajudar a repará-la. Praticar o bem comum; ou seja, a observação do bem-estar de todos; não a solução que sirva apenas para alguns.

São valores a solidariedade, que é a responsabilidade conjunta, diferente do interesse pessoal. Também a subsidiariedade, que é dotar de responsabilidades, ferramentas e possibilidade a cada

um daqueles que estão em uma condição social, econômica abaixo de nós mesmos. Assim como devemos almejar a destinação universal dos bens, com o olhar da função social do trabalho e da continuidade da obra de Deus. E contribuir para que propriedade privada seja um instrumento de liberdade para uma independente desenvolvimento da vida.

Também a sustentabilidade, para que possamos deixar um legado para as futuras gerações, preservando os recursos naturais e tida espécie de vida neste planeta. E a opção referencial pelos pobres, que tem seu fundamento no próprio Jesus Cristo. Encontramos estes temas muito bem desenvolvidos e analisados no livro “A vocação do líder empresarial – uma reflexão”, que é uma aplicação dos princípios da doutrina social da Igreja ao mundo empresarial e, por isso, a continuação lógica deste conteúdo.

Uma visão geral - Reflexão

A visão dos passos que propomos:

- Uma reflexão sobre o significa ser eficaz;
- O que significa pensar mais a longo prazo;
- A importância de interromper e de refletir;
- Sobre manusear bem as expectativas, e juntamente com a importância de dizer não, de uma boa maneira;

- Como liderar os colaboradores, com amor; e como amar duplamente aqueles que fazem nossa vida difícil;
- Deixar se inspirar para fazer coisas novas;
- A questão das tomadas de boas decisões;
- O mote do discernimento e da determinação quando está tomada uma decisão difícil;
- A interpretação do mundo, em uma perspectiva cristã;
- Se alguém se diz cristão, o que significa viver isso de modo concreto.

* * *

Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola*

A versão dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola (EVC), apresentada neste site DOM TOTAL, é uma adaptação on line das experiências dos EVC já desenvolvidos por orientadores jesuítas e Centros de Espiritualidade Inaciana do Brasil. www.domtotal.com

I - APRESENTAÇÃO

1) O que são os Exercícios Espirituais (EEs) de Santo Inácio de Loyola?

“Entende-se, por Exercícios Espirituais, qualquer modo de examinar a consciência, meditar, contemplar, orar vocal ou mentalmente e outras atividades espirituais” (Inácio de Loyola). Trata-se, pois, de uma metodologia de desenvolvimento espiritual, proposta por Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus (Ordem Religiosa dos Padres e Irmãos Jesuítas). A sua primeira redação, pelo próprio Inácio, se deu no ano de 1522, refletindo sua experiência espiritual. Mais tarde, foi enriquecida com sua experiência apostólica e sua formação intelectual (Paris, 1528-1535 e Veneza, 1536-1537).

2) Para que servem os Exercícios Espirituais?

A finalidade dos EEs pode ser resumida em três grandes metas:
- ser uma “escola de oração”, promovendo uma profunda união

* www.domtotal.com

com Deus; - desenvolver as condições humanas e espirituais para que o exercitante possa tomar uma decisão importante na sua vida; - ser uma ajuda para a pessoa alcançar a liberdade de espírito, através da consciência do significado de sua existência, discernindo o que mais a conduz para a vida em plenitude.

3) O que significa “método de exercício espiritual”?

Significa que você, nos exercícios, não vai encontrar um tratado, uma teoria, nem mesmo, muito conteúdo. Mas, sim, um roteiro de exercícios. Como um roteiro de exercícios físicos, a matéria é desenvolvida pela própria pessoa, ao praticar os exercícios. Comparando-se a exercícios musicais, ou seja, um roteiro de exercícios para aprender a tocar um instrumento musical, a beleza da matéria está no resultado que a prática dos exercícios produzirem. Com o passar do tempo, a execução da música torna-se espontânea e resulta na beleza da música, na sua afinação e na sintonia com a orquestra toda.

4) Como praticar os Exercícios Espirituais?

Os EEs podem ser praticados na modalidade de um “RETIRO ESPIRITUAL”. Ou seja, afastando-se do seu local de vida e de atividades cotidianas, “retira-se” para um lugar mais propício à meditação. Para este fim, a Companhia de Jesus e outras congregações religiosas dispõem de casas de retiro espiritual (cf. endereços abaixo). Outra modalidade para a prática dos Exercícios Espirituais é a que se propõe neste site: “EXERCÍCIOS NA VIDA COTIDIANA” (EVC). Neste caso, sem se afastar de seus afazeres diários e se retirar a um lugar isolado, você poderá fazer os exercícios no dia-a-dia de sua vida.

5) Como praticar os Exercícios na Vida Cotidiana (EVC)?

Se você optar por fazer uma experiência espiritual seguindo esta proposta dos EVC , observe o seguinte:

1º) Durante trinta dias, para cada dia, você seguirá um roteiro com proposta de meditação.

2º) Procure se ater somente ao conhecimento do roteiro a ser exercitado em seguida, pois, trata-se de um caminho a ser percorrido espiritualmente, em oração, e não apenas intelectualmente.

3º) Planeje sua caminhada espiritual: nestes trinta dias, dedique 30´ (trinta minutos) diários à meditação.

Se possível, faça o exercício no início do dia, antes de iniciar os afazeres do dia, em ambiente silencioso que possibilite a concentração de todo o seu ser. No restante do dia você poderá retomar o Exercício, repetindo a frase ou palavra do texto bíblico que mais lhe marcou.

Se você não puder dedicar esses trinta minutos exclusivos para o Exercício, você poderá fazê-lo até mesmo enquanto estiver em trânsito para o trabalho, ou em algum intervalo, durante o dia. Neste caso, você poderá fazer essa leitura antes de sair de casa ou imprimir a página do Exercício Diário ou memorizar uma frase ou uma palavra que mais te chamou atenção no texto.

Quanto ao tempo de oração, Santo Inácio insiste na fidelidade diária e na pontualidade, pois essa “disciplina espiritual” é importante para você ir adquirindo um hábito espiritual.

6) Orientação / acompanhamento espiritual?

Se você tiver acesso facilitado, em sua Paróquia ou Comunidade, a alguém que já tenha feito os Ees completos, procure, preferencialmente no final de cada semana (ou após os trinta dias), um acompanhamento espiritual. Nesta orientação espiritual, você poderá narrar os momentos mais significativos de sua caminhada espiritual e receber ajuda para discernir os próximos passos. Se possível, procure participar de um grupo de partilha dos EVC, acompanhado por pessoa experiente em orientação espiritual. Para dúvidas práticas, você poderá acessar o contato deste site, conforme está abaixo e no final de cada semana de Ees.

7) O roteiro de Ees.

O que se apresenta neste site é uma proposta de um mês de exercícios diários, correspondente à iniciação dos Ees. É um roteiro com matérias específicas para cada uma das quatro semanas de oração. Após esta fase de iniciação, se você desejar um aprofundamento da experiência na prática dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola, sugerimos buscar orientação especializada em algum dos centros de espiritualidade inaciana (cf. endereços no abaixo). Contudo, você mesmo poderá formular um roteiro de caminhada espiritual. Para isso, o texto do Evangelho da Liturgia Diária é excelente (cf., neste site, “Evangelho do Dia” ou “Liturgia Diária”).

ALGUNS DOS CENTROS DE ESPIRITUALIDADE INACIANA:

Minas Gerais, Belo Horizonte: www.centroloyola.org.br

Minas Gerais, Juiz de Fora: www.centroloyolajf.com.br

Rio de Janeiro, RJ: www.puc-rio.br/campus/serviços/cloyola

Rio de Janeiro, São Conrado: carpacust@uol.com.br

Goiás, Goiânia: centroloyola.blogspot.com

Distrito Federal, Brasília: www.ccbnet.org.br

São Paulo, Indaiatuba: www.itaici.org.br

São Paulo, Rondinha: www.santoandre.org.br/rondinha

Rio Grande do Sul, São Leopoldo: www.cecrei.org.br

Mato Grosso, Cuiabá: secretariacbfj@brturbo.com.br

Amazônia, Manaus: diasjm@argo.com.br

Ceará, Russas: cies@yahoo.com.br

Piauí, Teresina: ciesteresina@panet.com.br

II – ROTEIRO BÁSICO DOS EXERCÍCIOS DIÁRIOS

Para praticar os EEs, procure memorizar os cinco passos descritos abaixo, pois serão seguidos diariamente:

Primeiro Passo

Colocar-se na presença de Deus

Oração é diálogo! Nesse caso, diálogo com Deus! Por isso, é imprescindível para a oração firmar convicção de que efetivamente esse alguém está comigo, para me ouvir e me falar, para relacionar-se comigo como duas pessoas que convivem e partilham dons e bens. Sempre, ao iniciar a oração, dedique um tempo para tomar consciência da presença de Deus em sua vida, “aqui e agora”.

Segundo Passo

Pedir a Graça de Deus

Trata-se, neste momento, de apresentar a Deus o pedido da Graça que quero e desejo alcançar na oração. Dizer o que quero e desejo (e repetir isso várias vezes) fortalece a vontade e configura a mente e o afeto para acolher a vontade de Deus. Há um pedido próprio para cada fase dos exercícios. Conforme a dinâmica dos EEs, o pedido faz parte de uma pedagogia que nos possibilita um gradativo desenvolvimento espiritual. Contudo,

é importante você formular este pedido com suas próprias palavras. O mesmo pedido deverá ser repetido em todos os Exercícios da semana.

Terceiro Passo

Meditar a Palavra de Deus

Feito o pedido, leia com atenção o texto bíblico proposto para o Exercício do dia. O que Deus está me dizendo através desta palavra? O que isso pode significar para mim, na situação em que vivo atualmente? Demorar-se na meditação do texto bíblico, sem pressa, permitindo que a Palavra de Deus ecoe no íntimo de seu ser e existir. Saboreie interiormente cada palavra, cada frase. Durante o dia, você poderá recordar e repetir diversas vezes a frase ou a palavra mais marcante do texto.

Quarto Passo

Fazer um Colóquio com Deus

Conclua sua oração com um “colóquio” com Deus, ou seja, como que conversando com Deus a respeito do seu momento de oração, fale a Ele o que você tem sentido. Numa relação de confiança e amizade autêntica, não tenha receio de manifestar a Deus os verdadeiros sentimentos e pensamentos que o presente Exercício Espiritual suscitou em você. As “moções do Espírito” são instrumentos pelos quais Deus age no mais íntimo do ser humano.

Quinto Passo

Anotar

Concluído o Exercício, procure anotar em seu diário espiritual as percepções mais significativas da oração. O que mais me marcou interiormente? Que sentimentos, moções ou percepções a oração suscitou em mim? você fizer no final de cada Exercício será matéria para a orientação espiritual.

III - ORIENTAÇÃO

1ª) Em cada semana você deverá repetir os mesmos passos, mudando, apenas o texto bíblico da meditação. Contudo, se em determinado Exercício o texto despertou em você moções significativas, livremente, você poderá retomá-lo em outros momentos.

2ª) No domingo, você deverá fazer uma espécie de “repetição” dos momentos mais significativos dos exercícios da semana que passou. Como o domingo é dia de celebrar com a Comunidade Eclesial, você poderá tomar como matéria de sua oração um dos trechos bíblicos da liturgia dominical. Esse texto você poderá tirá-lo deste mesmo site (cf. “Liturgia Diária”).

3ª) As orientações que aparecem no final do roteiro diário devem ser lidas fora do momento da oração. Como em todos os textos, você deve se deter na reflexão dessas orientações somente se houver aí alguma contribuição para o momento que você estiver vivendo e para o êxito da caminhada.

4ª) Santo Inácio de Loyola nos chama atenção para a generosidade, uma atitude imprescindível para o sucesso dos Exercícios Espirituais: “muito aproveita entrar neles com grande ânimo e generosidade para com seu Criador e Senhor. Ofereça-lhe todo seu querer e liberdade, para que Deus se sirva, conforme Sua vontade, tanto de sua pessoa, como de tudo o que tem” (EEs, 5ª Anotação).

Essa atitude de generosidade possibilita a você viver a comunicação com Deus numa relação de dom total. Pois, segundo Santo Inácio, amor é a partilha de dons e bens entre as pessoas que se amam.

Fonte: <https://domtotal.com/religiao-exercicios-espirituais.html>

Coleção E-Books



www.adcemg.org.br

memo
BRASIL
MEMÓRIA EMPRESARIAL
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL