



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

ORGANIZAÇÕES *MAGIS*:

O CONTRIBUTO DE UMA LIDERANÇA INACIANA PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Variante de Comunicação, Organização e Liderança

Por

António Maria Gaspar da Encarnação dos Santos Lourenço

Faculdade de Ciências Humanas

Junho de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

ORGANIZAÇÕES *MAGIS*:

O CONTRIBUTO DE UMA LIDERANÇA INACIANA PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Variante de Comunicação, Organização e Liderança

Por

António Maria Gaspar da Encarnação dos Santos Lourenço

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Fernando Ilharco

Junho de 2013

Resumo

Nesta investigação, procurámos analisar as formas de liderança no seio da Companhia de Jesus e compreender de que modo esse modelo contribui para o desempenho organizacional desta Ordem religiosa com quase 500 anos de História. À luz de algumas teorias de liderança e de desempenho organizacional, verificámos que toda Companhia de Jesus está centrada em torno da missão, o que faz com que todos os instrumentos organizacionais sejam delineados tanto quanto contribuam para o mesmo fim.

A forte centralização na estrutura é algo necessário para a grande autonomia individual dada a cada membro da organização e vice-versa. Tendo como pano de fundo a importância de atualizar a organização a partir daquela que é a sua essência, a consciência da missão é estrutural, a par de uma avaliação individual e coletiva, no sentido de tornar cada pessoa mais capaz e, assim, a organização o melhor possível. Parte deste ato de potenciar o máximo de cada um – o *magis* –, passa também pela capacidade de delegação e responsabilização dos colaboradores, confiando neles e contribuindo, deste modo, para que os próprios colaboradores se sintam verdadeiramente como parte integrante da organização e instrumentos que, pelo seu trabalho, fazem uma organização melhor, dando assim mais sentido à missão de cada um.

Abstract

In this investigation, we analyzed the types of leadership within the Society of Jesus and tried to understand how this model contributes for the organizational performance of this religious Order with almost 500 years. By the look of several leadership and organizational performance theories, we were led to the conclusion that the whole Society of Jesus is focused on its mission – what makes all the organizational instruments be defined in the way they take the organization to the same goal.

The strong centralization in the internal structure is something necessary to the wide individual autonomy given to each single member of the organization and vice-versa. Having behind the importance of refreshing the organization from its own essence, the awareness of its mission is crucial as well as an individual and collective evaluation, so that each person become more capable and, this way, turn the organization into the best possible. Part of this attitude of exploring the best of each one – the *magis* –, relies on delegating and giving responsibilities to people, trusting them and making the collaborators feeling truly part of the organization and tools to make a better organization and giving more sense to each one's single mission.

Ao Lourenço e ao Duarte,
para que vivam a alegria de “em tudo amar e servir”.

Agradecimentos

Ao cair na conta de tanto bem recebido para desenvolver esta investigação, sinto que agradecer a cada uma das pessoas é pouco, justamente porque a riqueza de cada contributo está na complementaridade com os restantes no sentido de caminhar para a missão. Por isso, agradeço a Deus tudo aquilo que me deu para que fosse possível desenvolver esta investigação.

Começo por agradecer pelo Professor Doutor Fernando Ilharco, pelo empenho e pelo olhar cuidado na orientação desta dissertação, estimulando o aprofundamento da investigação e um trabalho rigoroso.

Agradeço pelos entrevistados, que mostraram, por exemplos práticos e concretos das suas vidas, ser possível ser testemunho daquilo em que se acredita em contextos nem sempre fáceis.

Agradeço pelos amigos, alguns deles também percorrendo a experiência de desenvolver uma investigação, pela irrepreensível e gratuita presença, animada e inspiradora.

Agradeço a Companhia de Jesus – a sua missão no mundo, a partir da Igreja, e especificamente na minha vida, pela inspiração que obras suas como o Colégio de São João de Brito e Centro Universitário Padre António Vieira incutem no sentido de procurar fazer tudo “para maior glória de Deus”.

Agradeço toda a família, que gratuitamente tanto me tem dado, independentemente daquilo que venha a ganhar. Agradeço de modo especial a cumplicidade com o meu sobrinho Lourenço, a atenção meticulosa do meu Pai e a preocupação genuína da minha Mãe.

Por todos eles, e por aqueles a quem esta investigação servir, dou graças a Deus.

Índice

Introdução	8
Capítulo 1: A Companhia de Jesus e o seu modo de proceder	10
1.1. A fundação da Companhia de Jesus e o seu trajeto ao longo dos séculos	10
1.2. A Espiritualidade Inaciana e o modo de proceder da Companhia de Jesus.....	23
Capítulo 2: A organização interna e a liderança na Companhia de Jesus	30
2.1. Organização interna	30
2.2. Centralização e autonomia na Companhia de Jesus	35
Capítulo 3: Enquadramento teórico da liderança e do desempenho organizacional ..	46
3.1. Resenha das teorias de liderança	46
3.2. Noções sobre desempenho organizacional	55
3.3. O papel da crença no contexto organizacional	59
Capítulo 4: Análise da centralização da liderança na Companhia de Jesus	64
4.1. A Companhia de Jesus e as teorias de liderança e desempenho organizacional ..	64
4.2. A Companhia de Jesus – liderança centralizada ou descentralizada?.....	74
4.3. Contributo da centralização da liderança para o desempenho organizacional da Companhia de Jesus.....	78
Capítulo 5: Exploração da aplicabilidade da espiritualidade inaciana	83
5.1. O modelo de liderança e organização interna da Companhia de Jesus.....	86
5.2. A marca da Companhia de Jesus no percurso profissional.....	92
Capítulo 6: Organizações <i>Magis</i> – o que é adaptável da Companhia de Jesus para outras organizações	98
6.1. Uma organização centrada fora de si	99
6.2. Uma organização que forma refundadores	100

6.3. Uma organização que deseja ser melhor.....	103
6.4. Uma organização enraizada na essência, firme na responsabilização	105
6.5. Uma organização que acrescenta “mais-sentido”	106
Conclusão	108
Bibliografia.....	110
Anexos.....	115

Índice de Anexos

Anexo A: Grelha gerencial (Blake & Mouton, 1964).....	114
Anexo B: Modelo de Fiedler.....	115
Anexo C: Tipos de seguidores.....	116
Anexo D: Questionário de partida para as entrevistas.....	117

Introdução

Tendo tido, desde há quase vinte anos, conhecimento da Companhia de Jesus e da espiritualidade inaciana – aquela que se inspira nos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loiola –, pareceu ser pessoalmente gozoso, academicamente inovador e organizacionalmente útil perceber qual a relação entre o modelo de distribuição da liderança dentro da Companhia de Jesus e o seu desempenho organizacional, e o que daqui poderá ser adaptado a organizações não religiosas.

Nesta investigação, procuraremos explicar, no primeiro capítulo, a pertinência do nosso objeto de estudo, a atendendo a como a visão de futuro da Companhia de Jesus permitiu que esta se projetasse de forma bem sucedida ao longo da História da Humanidade e oferecesse tantos contributos, em áreas tão distintas, à sociedade. De modo a compreendermos de modo mais claro o carácter inovador dos jesuítas em campos de ação tão abrangentes, desenvolveremos aquelas que são as linhas fundamentais da espiritualidade inaciana, que veem uma concretização muito prática e objetiva no seu próprio modo de proceder. É com a história e o carisma da Companhia de Jesus como pano de fundo que, no Capítulo 2, será apresentada a estrutura orgânica e os procedimentos internos de distribuição da liderança e de tomadas de decisão a nível universal, provincial e local. Fruto da especificidade daquilo que pretendemos investigar, daremos especial destaque aos tópicos que ilustram a centralização da liderança e a autonomia dos membros da Companhia de Jesus.

No sentido de podermos estabelecer um pensamento mais estruturado e encontrarmos critérios de análise, dedicar-nos-emos, no Capítulo 3, a percorrer as principais teorias de liderança ao longo da História, mas conferindo especial relevo às teorias contemporâneas e, bem assim, à temática do desempenho organizacional. Deste modo, ao iniciar o Capítulo 4, disporemos de um leque de informações que nos permitirão fazer uma análise cuidada da centralização da liderança na Companhia de Jesus, relacionando-a, primeiramente, com teorias de liderança e desempenho organizacional, e, posteriormente, procurando responder à questão “A Companhia de Jesus é centralizadora ou descentralizadora da liderança?”. Feito este enquadramento, faremos uma reflexão sobre o contributo que o modelo que os

jesuítas seguem terá no seu próprio desempenho organizacional, a nível individual e coletivo.

No entanto, de modo a podermos construir uma análise mais cuidada, apresentaremos no capítulo seguinte uma súmula daquelas que foram as oito entrevistas realizadas no âmbito desta investigação. Procurando recolher pareceres sobre o impacto do modo de organização da Companhia de Jesus e da espiritualidade inaciana em organizações não religiosas, veremos como os entrevistados analisam o modelo de liderança dos jesuítas e como, de modo concreto, isso se tem traduzido nas suas atividades profissionais.

Por fim, após uma análise da Companhia de Jesus no contexto teórico, retomaremos o terceiro elemento da cadeia de observação e voltaremos a olhar para as organizações civis da actualidade, apresentando um modelo próprio de construção de uma organização *magis*, à luz daquilo que esta investigação nos permitiu concluir. Assim, no último capítulo lançaremos cinco ideias principais do que podemos aprender do modelo de liderança inaciana e da forma como esta se organiza dentro da Companhia de Jesus para contribuir para o desempenho de organizações civis.

Capítulo 1: A Companhia de Jesus e o seu modo de proceder

Começar uma dissertação com a abordagem ao fundador da organização estudada não é um mero formalismo, sobretudo se considerarmos que a organização em causa é a Companhia de Jesus e que o seu fundador foi Santo Inácio de Loiola. Olhando para o percurso de Inácio, no século XVI, compreende-se a forma de estar dos jesuítas e o seu modo de organização no século XXI. Neste sentido, ao apresentar alguns capítulos estruturais da vida de Santo Inácio, conseguiremos ir antevendo algumas daquelas que serão as características elementares da espiritualidade que a Companhia de Jesus procura difundir.

1.1. A fundação da Companhia de Jesus e o seu trajeto ao longo dos séculos

Inácio de Loiola não encaixará nos padrões estereotipados dos santos: homens imaculados, de uma devoção incorrigível desde sempre e caracterizados por um desapego aos bens materiais transversalmente na sua vida. Inácio nasceu em Loiola, a 31 de maio de 1491, sendo o último de onze ou treze filhos – os arquivos que o precisariam terão sido destruídos – de Beltrão Yáñez de Oñaz y Loyola e de Marina Sáenz de Licona. Foi batizado na igreja de Azpeitia e foi chamado de Iñigo de Oñaz y Loyola.

Os Loiola pertenciam à pequena nobreza e, apesar de o pai encaminhar o seu filho mais novo para a vida eclesiástica, Inácio sentia-se mais voltado para a carreira militar. De resto, era o poder e a glória que adquiriria na carreira militar idealizada que o motivavam, a par da vida boémia que tanto gozo lhe dava.

Marina Sáenz de Licona morreu quando Inácio era muito novo e D. Beltrão enviou-o em 1506 para Arévalo, um ano antes de vir a falecer. Em Arévalo, Inácio viria a servir como pajem do tesoureiro mor da Corte, D. Juan Velázquez del Cuéllar, a fim de adquirir a formação necessária de um cortesão. Nesta experiência, “andou intimamente associado ao séquito real, e adquiriu hábitos esquisitos de fidalguia, delicadeza de maneiras, e finura de

trato, que nunca veio a perder” (Bangert, 1985: 12). Envergando “roupas de cores brilhantes, gorro escarlate sobre as madeixas louras que lhe chegavam aos ombros, espada e adaga à cinta, Inácio achava as suas delícias nos exercícios militares, no convívio de mulheres e nos pecados da carne” (Bangert, 1985: 12).

Em 1516, na sequência da morte do rei D. Fernando II de Aragão (o Rei Católico), Juan Velázquez veio a perder poder na corte, tendo visto inclusivamente os seus bens serem apropriados pela rainha Germana de Foix. No meio da humilhação pública que ia sofrendo, Inácio continuou a acompanhá-lo até à morte do seu tutor. Aí, aderiu ao seu sonho de granjear fama enquanto exímio militar e alistou-se nas tropas do Duque de Nájera, António Manrique de Lara, comandante das tropas reais em Pamplona, perto da fronteira com França. Na primavera de 1521, as tropas que Loiola integrava sofreram um revés – e o próprio Inácio também. Ao aproximar-se um exército francês de 12.000 homens, sob o comando do general André de Foix, muitos dos homens do Duque de Nájera abandonaram a batalha, tendo Inácio permanecido determinado em continuar no terreno.

Após ataques incessantes dos franceses à cidadela de Pamplona, a muralha cedeu e Inácio foi atingido com uma bala de canhão na perna direita. A guarnição rendeu-se, dando por terminada a batalha – bem como a carreira militar de Inácio de Loiola, a onze dias de completar trinta anos. Inácio regressou a Loiola para ser operado, num momento de grande agonia que viria a descrever como uma carnificina. Ainda assim, a forma como a cirurgia decorreu deixou-o ainda pior, inclusivamente às portas da morte, chegando a receber o sacramento da extrema unção. A dada altura, deu-se uma viragem no seu estado de saúde, restabelecendo gradualmente as forças, mas também tomando consciência da deformação que tinha nas pernas. Ter uma perna maior do que a outra não era se enquadrava de todo no figurino do apumado cavaleiro e homem galante que Inácio pretendia ser. Assim, não obstante a experiência dolorosa da operação a que fora submetido, quis ser operado novamente para restabelecer a sua aparência. “Nenhum tormento seria preço demasiado caro para conservar o apumo ideal dum cavaleiro de armas” (Bangert, 1985: 14). A cirurgia revelou-se um sucesso, tendo Inácio ficado apenas a coxear um pouco. O período de convalescença foi longo e viria a restaurar-lhe não só a saúde como também o espírito.

Com o tempo a passar, Inácio tinha de se entreter e solicitou livros de cavalaria. No entanto, no castelo dos Loiola não havia livros dessa espécie, e apenas lhe puderam fazer chegar *A Vida de Cristo*, do cartuxo Ludolfo de Saxónia, e *Lenda Áurea*, uma compilação de vidas de santos feita pelo dominicano Jacopo de Varazze. Nestes livros, encantou-se com os feitos de tantos santos por causa da pessoa de Jesus Cristo e pela relação que mantinham com Ele, bem como pela ideia transmitida por Ludolfo de Saxónia de que Jesus é o grande capitão que conta com “cavaleiros santos”.

Inácio começou a sentir uma atração pela dedicação dos santos a Cristo, mas logo lhe vinha à memória a noção de poder e glória pessoal que antigamente já o acompanhavam. Começou, então, a examinar estas experiências interiores tão distintas que ia fazendo – aquilo a que mais tarde veio a chamar de moções – e “notou que os pensamentos mundanos [a glória pessoal] deixavam-lhe o coração vazio e inquieto, ao passo que os espirituais [tudo o que fizesse que o aproximasse de Deus] o mergulhavam em profunda paz e alegria” (Bangert, 1985: 15). Começou a perceber que o autor das primeiras moções era o Diabo e o das segundas era Deus, donde concluiu que “Cristo é Rei; os Santos são os seus cavaleiros, e a alma humana é o campo de batalha dum combate renhido entre Deus e Satanás” (Loiola *apud* Bangert, 1985: 15).

O desejo de fazer grandes coisas já era algo transversal na vida de Santo Inácio. Alguns meses após o repouso que a delicada cirurgia implicava, decidiu-se a peregrinar até à Terra Santa. A dada altura, teve aquela que terá sido a sua primeira grande experiência mística, tendo-lhe sido dada uma visão de Nossa Senhora. Em Março de 1522 dá então início à sua peregrinação, partindo de Loiola numa mula, passando por Aránzazu, e parando no Mosteiro de Monserrate. Aí ofereceu a mula ao mosteiro, entregou a sua espada e adaga e deu as suas vestes de fidalgo a um mendigo. Livre, decidiu fazer uma breve paragem em Manresa para tomar notas sobre aquilo que o andava a marcar, como já se havia acostumado a fazer. O que era suposto ser uma paragem de alguns dias alargou-se para cerca de um ano inteiro, durante o qual Inácio ganhou um enorme desprezo pelas vaidades mundanas, tendo deixado crescer o cabelo e as unhas, mendigado, feito experiências de grande consolação espiritual, mas também de profunda desolação, até que, num estado de maior serenidade, foi contemplado com uma outra experiência mística. Junto ao rio Cardoner, tornou-se num novo homem, após uma visão da Santíssima Trindade (Deus Pai, Jesus Cristo e o Espírito Santo) e de Nossa Senhora.

À medida que ia tendo estas experiências, ia concebendo alguns exercícios espirituais que vieram a ser compilados pelo próprio Santo Inácio num livro, *Exercícios Espirituais* (EE), que servia de guia a quem viria a orientar esses exercícios a outras pessoas,

“porque, assim como passear, caminhar e correr são exercícios corporais, da mesma maneira todo o modo de preparar e dispor a alma, para tirar de si todas as afeições desordenadas e, depois de tiradas, buscar e achar a vontade divina na disposição da sua vida para a salvação da alma, se chamam exercícios espirituais” (EE, n.º1).

Em fevereiro de 1523 parte para Veneza, visando o embarque para a Terra Santa. Numa viagem sempre marcada pela austeridade, Inácio chega em agosto a Jaffa (atualmente integrada em Tel Aviv) e peregrina por Jerusalém, visitando os locais por onde Jesus passou. Deseja ficar por lá o resto da vida, mas o Superior dos Franciscanos não lho permitiu, devido aos imensos perigos levantados pelas disputas entre turcos e cristãos. Retornado a Veneza em janeiro de 1524, questiona-se sobre o que fazer, visto que o seu projeto inicial não podia seguir em frente, pelo menos no imediato. Então, apurando em si o seu desejo de ajudar as almas a alcançar o seu fim divino, percebe a sua vocação ao sacerdócio e vai estudar, tendo estado, num período de três anos e meio, em Barcelona, Alcalá e Salamanca. Em Barcelona estudou latim, enquanto cuidava dos doentes e ensinava doutrina às crianças, tendo fascinado muitos habitantes daquela cidade. O exame que ia fazendo do dia que passava permitia-lhe descortinar certos factos, nomeadamente, através dos sorrisos das pessoas com quem se cruzava, de que era possível ver Deus em todas as coisas.

Segue os seus estudos em Alcalá, onde Inácio e os companheiros que o acompanhavam, todos vestidos da mesma forma, iam ganhando fama pelas suas pregações. Na sequência de toda a movimentação que se ia gerando à sua volta, a Inquisição prendeu-o e, um mês e meio depois, sentenciaram que tinha de deixar as vestes de peregrino e deixar de pregar, sob pena de excomunhão. Perante esta situação, Inácio e os seus companheiros partiram para Salamanca. A estadia nesta cidade durou apenas dois meses. Inácio foi visto como um desconhecido suspeito pelo Vigário Geral da diocese e foi mandado prender. Submeteu os seus *Exercícios Espirituais* a um exame oficial. Depois de três semanas preso, ouviu a sentença: “tanto ele como os seus companheiros, quanto à doutrina eram ortodoxos, e quanto à moral eram irrepreensíveis” (Bangert, 1985: 24). No

entanto, não poderiam abordar algumas questões enquanto não completassem os seus estudos por mais quatro anos. Assim, decidiu sair de Espanha e dirigiu-se para Paris.

Chegou a Paris em 1528, com 37 anos, e aí ficou por sete anos. No sentido de aperfeiçoar o que havia estudado em Espanha, resolveu retomar os estudos de gramática e humanidades, no Colégio de Montaigu. Mantinha o seu estilo de pobreza, mendigando, mas começou a reconhecer que acabava por lhe sobrar muito pouco tempo para o estudo. Assim, pediu ajuda a mercadores espanhóis de Bruges, Antuérpia e Londres, tendo-se deslocado a estas cidades no verão e tendo conseguido subsistir no resto da sua estadia com o apoio daqueles homens. Em outubro de 1529, iniciou os estudos de Filosofia no Colégio de Santa Bárbara e, quatro anos depois, estava licenciado, e no ano seguinte, em 1533, era mestre. Entretanto, havia iniciado os estudos de Teologia com os dominicanos, enquanto ia registando um fascínio muito grande pelo sistema e pela organização do ensino naquela cidade.

Paralelamente, Inácio ia dando exercícios espirituais a colegas seus e foi também travando amizade com alguns deles, que viriam, mais tarde, a juntar-se-lhe na Companhia de Jesus. Dos primeiros que conheceu foi o saboiano Pedro Fabro, que “Inácio adestrou (...) no conhecimento das causas dos seus escrúpulos e traçou-lhe um programa de oração, de combate aos próprios defeitos, confissão semanal e sagrada comunhão” (Bangert, 1985: 26). Fabro foi ordenado padre em Maio de 1534. Do grupo de Inácio em Paris fazia também parte o português Simão Rodrigues, o navarro Francisco Xavier, o castelhano Diogo Laínez, o toledense Afonso Salmerón e o valenciano Nicolau Bobadilla. À medida que iam crescendo na amizade e na unidade de grupo, também se iam perguntando como realizar os seus desejos depois de terminarem os estudos. Vieram a perceber que, por um lado, o seu caminho passava por evangelizar os muçulmanos na Terra Santa, e, por outro, que para fortalecer os laços entre todos deveriam fazer três votos: de pobreza, de castidade e ir a Jerusalém. No entanto, dadas as dificuldades que Inácio havia experimentado nas suas tentativas de ir a Jerusalém, tinham estabelecido que caso fosse impossível fazer a viagem, então colocar-se-iam à disposição do Papa para a missão que o Sumo Pontífice julgasse melhor.

A 15 de agosto de 1534, dia de Nossa Senhora da Assunção, os sete juntaram-se na capela de São Dionísio, em Montmartre, e celebraram uma missa, presidida por Pedro

Fabro – o único entre eles que era padre –, onde professaram os votos. No entanto, na primavera do ano seguinte, Inácio adoeceu e foi-lhe fortemente recomendado que tomasse um tempo de repouso na sua terra natal, tendo, assim, ficado uns meses em Loiola, onde optou por ficar instalado como um pobre em vez de no castelo da sua família.

No dia 8 de janeiro de 1537, após uma longa viagem, todos os companheiros se encontraram em Veneza, conforme combinado. Mantinha-se o desejo de irem para a Terra Santa, mas uma vez que no inverno não se navegava para a Palestina, dedicaram-se a trabalhar nos hospitais, ganhando admiração dos venezianos. Na Quaresma, Inácio envia os seus companheiros até Roma para pedirem a bênção ao Papa Paulo III para a viagem que iriam empreender e licença para que aqueles que não eram padres pudessem receber o sacramento da Ordem. O Papa estimulou uma discussão teológica com os companheiros e ficou sobremaneira impressionado com os conhecimentos que aqueles homens tinham, percebendo logo as mais-valias que poderiam constituir para a Igreja, sobretudo num período conturbado pela Reforma Protestante levada a cabo por Martinho Lutero.

As ordenações sacerdotais tiveram lugar em Veneza, a 24 de junho de 1537, antes de poderem partir para a Palestina. No entanto, no verão, a guerra despoletada entre turcos e cristãos no Mediterrâneo impedia a navegação, pelo que o projeto ficou, uma vez mais, em *stand by*. Procurando decidir o que fazer e em que missão serem enviados, atribuíram ao seu grupo o nome de “Companhia de Jesus”, pois se consideravam Seus companheiros na vivência em comunidade que tinham. É de *Societas Jesu* que surge a sigla “SJ”, com a qual normalmente termina a assinatura de todos os jesuítas.

Os primeiros jesuítas resolveram dispersar por Itália, trabalhando onde era mais necessário, sendo que para Roma foram Inácio, Pedro Fabro e Diogo Laínez. A caminho de Roma, os três companheiros pararam em La Storta, onde Inácio teve mais uma experiência mística, na qual Jesus na cruz lhe dizia “Quero que nos sirvas” e Deus Pai dizia “Eu ser-vos-ei propício em Roma”. Assim, Inácio viu consolidado o desejo em relação ao nome do seu grupo, profundamente enraizado e confiante em Deus, e indiferente àquilo que pudesse acontecer.

Em Roma, davam exercícios espirituais e ensinavam na Universidade *La Sapienza*. Em novembro de 1538, sem esperança em relação à sua ida para Jerusalém, os dez companheiros de Jesus (Inácio, os seis que conheceu em Paris e Cláudio Jay, Pascual Broet

e João Codure, que entretanto se juntaram) colocaram-se à disposição do Papa, iniciando também uma discussão sobre o modelo de organização que iam assumir. Recolhendo cartas de recomendação dos locais por onde tinham passado – de Ferrara, Parma, Lisboa, Bolonha, Siena –, apresentaram a Paulo III o pedido para serem uma ordem religiosa de nome Companhia de Jesus. No dia 27 de setembro de 1540, o Papa deu a sua aprovação à Companhia de Jesus, marcando-se assim oficialmente o início desta ordem religiosa. Inácio tinha 49 anos.

Ainda antes da aprovação papal da Companhia de Jesus, já Paulo III tinha enviado jesuítas em missão: Pascásio Broet para Siena (tendo imprimido mudanças profundas na cidade, fruto dos retiros que orientava), Pedro Fabro e Diogo Laínez para Parma e também para Roma, para ensinarem Teologia na Universidade *La Sapienza*. Cláudio Jay foi enviado para Bagnorea (ficando conhecido por reconciliar velhos inimigos e pela enorme afluência a confissões, não conseguindo muitas vezes sair da igreja antes da meia-noite) e Nicolau Bobadilla foi destinado para reconciliar Joana de Aragão com o marido, Ascanio Sforza, em Ischia, tendo depois partido para Gaeta, Nápoles e Bisignano. Eram diversas as missões atribuídas aos jesuítas: desde missões diplomáticas ao ensino superior, passando por conselheiros teológicos no Concílio de Trento ou a administração de colégios.

À data da morte de Inácio de Loiola, em 1556, a Companhia de Jesus, com dezasseis anos, tinha cerca de mil membros e, no final do século XVI, este número ascendia a 16.000, com um total de 521 colégios, 49 noviciados, entre outras comunidades.

“A educação como forma de apostolado, em sentido lato que incluía a pregação e o ensino do catecismo, fez parte das origens da Companhia.” (Bangert, 1985: 39). Em Gandia, por exemplo, perto de Valência, eram organizados atos públicos de discussões filosóficas promovidas por comunidades de jesuítas em formação, suscitando o desejo em famílias locais de terem os seus filhos a estudarem com os jesuítas. No entanto, foi em Messina que surgiu o primeiro colégio para jovens não jesuítas, fruto das diligências de D. João da Veja, vice-rei da Sicília. Assim, num tempo marcado pela Reforma Protestante, a Companhia de Jesus foi-se assumindo como expoente da Contra Reforma católica, através da renovação de todas as classes da sociedade. Os colégios caracterizavam-se por “uma distinta e graduada ordem de estudos, respeito pela diferente capacidade dos estudantes, instância na assistência às lições, abundância de exercícios” (Bangert, 1985: 41).

Uma das marcas da Companhia de Jesus ao longo da sua história foi também a exploração de outros mundos fora da Europa. Logo após a fundação da Companhia, Inácio enviou o seu companheiro Francisco Xavier para as Índias. A escolha de S. Francisco Xavier foi “consequência da ânsia angustiante do rei D. João III de Portugal de levar a fé aos múltiplos milhões de habitantes do seu vasto império colonial” (Bangert, 1985: 42). Diogo de Gouveia, jesuíta português e diretor do colégio de Santa Bárbara, em Paris, sugeriu o grupo de homens de Inácio de Loiola ao Rei de Portugal, que, através do seu embaixador em Roma, pediu ajuda a Santo Inácio, que enviou Francisco Xavier (na verdade, uma segunda escolha, que só se verificou porque Nicolau Bobadilla adoeceu) e Simão Rodrigues. De tão impressionado que D. João III ficou com os dois jesuítas, resolveu reter um em Lisboa, a fim de fazer face ao trabalho sacerdotal necessário. Partiu apenas Francisco Xavier para o Oriente, no dia do seu 35.º aniversário, na nau Santiago.

A 6 de maio de 1542, Francisco Xavier chegou a Goa, onde ficou apenas quatro meses, delegando a missão a dois homens que o tinham acompanhado na viagem: Micer Paulo, sacerdote secular que viria a entrar na Companhia, e Francisco Mansilhas, um jovem que tinha também essa intenção. Francisco Xavier deslocou-se para o extremo sul da Índia, onde dois terços dos trinta mil habitantes já tinham recebido o batismo, mas sem qualquer preparação por não entenderem a língua dos sacerdotes. Então, com a ajuda de alguns nativos, traduziu para tâmul o sinal da cruz e algumas orações estruturais da fé cristã. Percorrendo diversas aldeias, Francisco foi evangelizando ao longo de dois anos naquela região, tendo chegado batizar mais de dez mil pessoas num único mês.

Seguiu-se um outro empreendimento, Malaca, onde lhe foi aberta a mente para outros dois territórios: a China e o Japão. Chegou ao Japão quinze anos depois dos votos em Montmartre, a 15 de agosto de 1549, com cartas de recomendação do vice-rei e do bispo de Goa. Depois do Japão, encaminhava-se para a China – e foi às portas deste país que morreu, doente. No entanto, apesar da enorme distância que separava Francisco Xavier de Roma, levava penduradas num fio ao peito as assinaturas dos seus companheiros recortadas das cartas que lhe escreviam.

No outro lado do mundo, o P. Manuel da Nóbrega chefiava o primeiro grupo que partiu rumo ao Brasil, em Março de 1549. Organizaram escolas de ensino básico, música e

religião e dinamizavam a catequese. A dada altura, subiu às montanhas para lá de S. Vicente e

“dali estendeu os olhos pela vastidão das planícies esplêndidas que diante dele se desenrolavam, das quais logo se enamorou, e escolheu um sítio que, com uma escola e um seminário, logo sonhou que viria a ser com o tempo o nervo duma cadeia de comunidades nativas a estabelecer. Tais foram as origens de São Paulo.” (Bangert, 1985: 52).

Tendo ficado em Portugal, enquanto o seu companheiro Francisco Xavier partira para o Oriente, Simão Rodrigues criou a primeira casa em 1542 – o Colégio de Santo Antão, atualmente Hospital de São José, em Lisboa – seguindo-se Coimbra e Évora. Em 1555, foi entregue à Companhia de Jesus o Colégio das Artes, em Coimbra, e, em 1559, a Universidade de Évora. Com o forte apoio do rei D. João III, Portugal tornou-se, assim, a primeira província da Companhia de Jesus – facto que veio a ser assinalado com a oferta à Província de um quadro que se encontrava no quarto de Santo Inácio, que hoje está exposto na capela do atual Noviciado, em Cernache.

Da província portuguesa partiram muitos outros missionários, tendo-se destacado o P. António Vieira, sobejamente conhecido defensor dos direitos dos escravos no Brasil, em meados do século XVII, e São João de Brito, missionário na Índia, na segunda metade do mesmo século, e o único santo jesuíta português até hoje.

Matteo Ricci, o único estrangeiro, a par de Marco Polo, que se encontra nos Grandes da História da China, no Museu do Milénio, em Pequim¹, foi um dos muitos jesuítas que, a par da componente missionária, deu um forte contributo para o avanço da ciência. Bento de Góis descobriu o caminho terrestre entre a Índia e a China, Jean-Baptiste Riccioli e Francesco Grimaldi, durante o século XVII contribuíram com talvez o primeiro selenógrafo, um mapa da superfície lunar, e José de Acosta contribuiu com as primeiras descrições do Novo Mundo. José María Algue, na meteorologia, inventou um barómetro para detetar tempestades e Francesco degli Castracane Antelminelli foi dos primeiros botânicos a introduzir microfotografias para o estudo da biologia. De resto, “é da

¹ Fonte: “Discurso do Papa Bento XVI às dioceses italianas da região das marcas no quarto centenário da morte de Matteo Ricci” -

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2010/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20100529_matteo-ricci_po.html (consultado a 17-12-2012)

Companhia de Jesus (...) que provém a esmagadora maioria de sacerdotes católicos que se dedicaram às atividades científicas” (Woods, 2009: 110).

Santo Inácio afirmava sentir grande consolação a observar as estrelas e foram muitos os jesuítas que se dedicaram à astronomia, tendo cerca de quarenta dado os seus nomes a crateras lunares. No entanto, como algumas foram renomeadas, atualmente existem “apenas” 35 com nomes de jesuítas. Niccolo Zucchi e Daniello Bartoli foram dos primeiros homens a ver o cinto equatorial de Júpiter e Joseph Roger Boscovic, por vezes apelidado como pai da teoria atômica moderna, desenvolveu no século XVIII um método para calcular a órbita de um planeta a partir de três observações da sua posição.

Outros ramos da ciência também gozaram do contributo de inúmeros jesuítas. Christopher Borrus destacou-se nas observações sobre a variação magnética da bússola, Tommaso Ceva escreveu inúmeros tratados de geometria, de aritmética e sobre a gravidade e Christopher Clavius, no século XVI, liderou a comissão que criou o calendário gregoriano. De Clavius há registos de cartas escritas a Galileu, afirmando que aquilo que Galileu via no telescópio era confirmado pelos seus companheiros jesuítas astrónomos. Esta inserção dos jesuítas no mundo da ciência conferia-lhes uma sensibilidade própria a estas questões, de tal modo que, no quadro da perseguição da Inquisição a Galileu, o cardeal jesuíta Roberto Bellarmino afirmava:

“Se houver alguma prova efetiva de que o Sol se encontra no centro do universo, de que a Terra se encontra no terceiro céu e de que o Sol não gira à volta da Terra, mas a Terra à volta do Sol, teremos de proceder com grande circunspeção na explicação das passagens da Escritura que parecem ensinar o contrário, preferindo admitir que as não compreendemos do que declarar que é falsa uma opinião que se tenha demonstrado ser verdadeira.” (*apud* Woods, 2009: 80-81).

O historiador Jonathan Wright é categórico no papel dos jesuítas na história da ciência:

“Eles contribuíram para a criação dos relógios de pêndulo, dos pantógrafos, dos barómetros, dos telescópios de reflexão e dos microscópios, para domínios científicos como o do magnetismo, da ótica e da eletricidade. Observaram as listas de cor existentes à superfície de Júpiter, a nebulosa de Andrómeda e os anéis de Saturno – tendo sido, em alguns casos, absolutamente pioneiros nessas observações. Especularam acerca da circulação do sangue (sem terem conhecimento dos trabalhos de Harvey), da possibilidade teórica do voo, da relação entre a lua e as marés, da

natureza ondulatória da luz. Mapas das estrelas do hemisfério sul, lógica simbólica, medidas de controlo das inundações do rio Pó e do rio Ádige, introdução dos sinais de mais e de menos na matemática italiana – tudo isto foram feitos tipicamente jesuítas; cientistas tão influentes como Fermat, Huygens, Leibniz e Newton não foram os únicos a contar com sacerdotes jesuítas entre os seus correspondentes mais apreciados” (2005: 224).

Aliás, “o contributo dos jesuítas para a sismologia foi tão substancial que já houve quem chamasse a este ramo do saber a ‘ciência dos jesuítas’” (Woods, 2009: 120-121). Por seu lado, Charles Bossut, um dos primeiros historiadores da matemática, ao criar a lista dos matemáticos de maior relevo entre 900 a.C. e o ano 1800, seleccionou 303 homens, sendo que dezasseis eram jesuítas. Ou seja, num período de 2700 anos, 5% dos matemáticos eminentes eram jesuítas, sendo que a Companhia de Jesus apenas existiu durante 7% daquele período de tempo (Woods, 2009).

A intervenção dos jesuítas em campos não estritamente ligados à fé ou à teologia não se cingiu às ciências exatas ou às ciências naturais. Luís de Molina, jesuíta do século XVI, teve contributos de relevo no campo das teorias económicas, a par do cardeal Juan de Lugo, considerando que

“o justo preço dos bens não é fixado de acordo com a utilidade que os homens lhes dão, como, *caeteris paribus*, a natureza e a necessidade do uso que lhes é dado determinassem a quantidade do preço. O preço depende da apreciação relativa que cada homem faz da utilidade do bem. É isso que explica por que motivo o justo preço de uma pérola, que apenas se usa para decoração, é superior ao justo preço de uma grande quantidade de trigo, de vinho, de carne, de pão ou de cavalos, apesar de a utilidade destas coisas (que, por outro lado, são de natureza mais nobre) ser mais conveniente e superior à utilidade de uma pérola. E é por isto que podemos concluir que o justo preço de uma pérola depende do facto de alguns homens terem querido conferir-lhe valor como objeto decorativo” (*apud* Woods, 2009: 176-177).

Granjeando reconhecimento pelo saber dos jesuítas, a Companhia de Jesus foi aumentando o número dos seus membros e estando distribuída por doze províncias menos de vinte anos após a sua fundação. No entanto, em meados do século XVIII, a Europa era dominada pela corrente absolutista e pelos ideais iluministas, sendo palco do chamado despotismo esclarecido. Aqui, o papel da Igreja ia estando cada vez mais subjugado ao do

Estado, nomeadamente devido ao beneplácito régio, que conferia supremacia às decisões do Estado sobre as provenientes do Vaticano, cujas decisões careciam de aprovação do poder estatal para serem postas em prática.

Simultaneamente, a Companhia de Jesus detinha um forte peso nas grandes nações – quer nos territórios europeus, com colégios, universidades e um pensamento científico sistematizado, quer nos territórios ultramarinos, com as suas missões, lutando por direitos dos povos nativos, muitas vezes contra os interesses das metrópoles. Neste sentido, os jesuítas, quanto mais se iam espalhando e desenvolvendo, mais se colocavam como um incómodo para Estados como Portugal, Espanha ou França. Ao mesmo tempo, iam também circulando boatos de que os jesuítas exploravam grandes minas de ouro, tinham o monopólio do cacau e de que controlavam um largo império comercial a nível mundial.

Gradualmente, os jesuítas foram sendo expulsos por alguns países. A saga das expulsões começou em Portugal, em 1759, pelo Marquês de Pombal, seguindo-se França e Espanha, onde

“à meia noite do dia 3 de abril de 1767, todos os jesuítas espanhóis foram concentrados pelo exército nas salas de reuniões das suas comunidades. No final desse dia, os jesuítas de dezenas de casas, custodiados por guardas armadas, foram levados com a roupa que tinham no corpo e os poucos haveres que podiam transportar para locais onde foram deportados. Como todos os exilados, em qualquer época e em qualquer lugar do mundo, seiscentos jesuítas foram obrigados a embarcar numa flotilha formada por treze barcos e a viajar pelo mundo em busca de um país que os acolhesse.” (Lowney, 2006: 222-223).

Os territórios papais já estavam cheios de jesuítas portugueses e franceses, pelo que os espanhóis ficaram na Córsega até esta ilha se tornar francesa e aí terem de abandonar o território, tornando-se refugiados, tendo muitos morrido. Perante esta situação, o Vaticano, liderado pelo Papa Clemente XIV, optou por não fazer frente a Estados como Portugal, Espanha ou França e acedeu às pressões que lhe iam chegando dos monarcas destes países no sentido de extinguir definitivamente a Companhia de Jesus, explicando a decisão num breve:

“Estes reis, os nossos mais queridos filhos em Jesus Cristo, pensaram que este remédio [limitar-se a expulsar os jesuítas dos seus países] não teria um efeito

duradouro nem seria suficiente para estabelecer a tranquilidade no mundo cristão sem a supressão e abolição da própria Companhia [...]. Após profunda reflexão [...] suprimimos e abolimos a Companhia de Jesus; liquidamos e ab-rogamos todo e qualquer posto.” (Clemente XIV *apud* Lowney, 2006: 223).

As propriedades e bens dos jesuítas foram confiscados, constatando-se também que as ditas minas de ouro ou o império comercial não existiam. No entanto, um ano após a supressão da Companhia, houve um enorme revés: “numa bela noite duzentos jesuítas se deitaram na Polónia e, na manhã seguinte, acordaram na Rússia” (Lowney, 2006: 224). Um acordo da Prússia, Áustria e Rússia distribuía entre elas partes do território que era da Polónia e, a partir desse momento, quatro colégios da Companhia e duzentos jesuítas passaram a estar na zona de Catarina II. A czarina, ainda que ortodoxa, ao se aperceber do modo de funcionamento daqueles colégios e da sua qualidade, quis que continuassem, não permitindo que vigorasse na Rússia o decreto papal. Com discrição, a Companhia, a partir da Rússia, foi tentando reatar a sua atividade, gradualmente. Paralelamente, com o passar do tempo, a falta dos jesuítas ia-se fazendo sentir pela Europa.

“O fim das missões jesuítas na Ásia, África e Américas não os [autoridades do Vaticano e príncipes] deve ter preocupado, mas sentiram a perda dos jesuítas nos seus países, quando olharam em redor e viram as escolas vazias ou mal dirigidas, os púlpitos das igrejas onde anteriormente havia talentosos pregadores jesuítas desertos, e os círculos académicos onde faltavam as poderosas vozes dos eruditos jesuítas” (Lowney, 2006: 227).

Neste contexto, e “após ter sido convocado ignominiosamente a Paris para coroar Napoleão imperador” e “preso em Fontainebleau quando Napoleão se apoderou dos Estados papais”, o Papa foi libertado e declarou, em 1814, que “O mundo católico exige a uma só voz o restabelecimento da Companhia de Jesus” (Pio VII *apud* Lowney, 2006: 228).

Desde então, a Companhia de Jesus foi continuando a sua missão no mundo, ajustando-a às necessidades de cada tempo. No século XX, os jesuítas procuraram voltar a sua ação no sentido da opção preferencial pelos mais pobres, reconhecendo que a mudança que se pretende operar no mundo passa muito pela formação de grandes líderes – através dos seus colégios e universidades – mas também pelo trabalho de apoio aos mais

desfavorecidos. Esta linha de pensamento teve, entre outras consequências, a criação do Jesuit Refugee Service (JRS), em 1980, no sentido de acompanhar, servir e defender os refugiados, estando presente em cerca de 50 países, tendo acompanhado, no ano de 2009, cerca de 500.000 migrantes e contando com uma equipa de 1.400 colaboradores, sendo muitos deles voluntários.

Atualmente, a Companhia de Jesus conta com mais de 17.000 jesuítas espalhados por 112 países do mundo e com mais de 3700 instituições de ensino, chegando a cerca de dois milhões e meio de jovens².

“Atualmente, como insiste a sua tradição, podem encontrar-se os jesuítas em quase todos os países e quase todos os locais de trabalho imagináveis. Se for mencionada uma zona de guerra ou um lugar problemático (...) a probabilidade de presença jesuíta é elevada. Existem jesuítas bioquímicos, jesuítas a chefiar casas de retiros, jesuítas músicos, jesuítas professores em escolas de gestão, o jesuíta que ocupou um lugar no conselho de administração da Disney, o jesuíta que se dedicou a uma carreira académica depois de abdicar do seu assento no Congresso dos Estados Unidos. Os jesuítas continuam a pronunciar-se: sobre os prós e contras da vivisseccção animal e da tecnologia de clones, declarando, em anos recentes, que a cremação é um modo aceitável de eliminar os cadáveres dos católicos, que o inferno não é exatamente o que muitas pessoas julgam, que devem existir freiras experientes no colégio dos cardeais, que a educação sexual na América Latina deve assumir um caráter bastante mais realista e relevante.” (Wright, 2005: 307).

1.2. A Espiritualidade Inaciana e o modo de proceder da Companhia de Jesus

Mais do que uma orientação para retiros, os *Exercícios Espirituais* são a essência da espiritualidade inaciana. Nele estão espelhados claramente alguns dos traços distintivos da Companhia de Jesus:

“É uma procura de Deus em todas as coisas. Procuramos um Deus que está presente em toda a Criação, mesmo onde parece estar completamente ausente. Acreditamos

² Fonte: www.jesuit.org/worldwide/education/ (consultado a 14-02-2013)

que, para aqueles que a saibam olhar, não há nenhuma realidade que seja simplesmente profana. É um caminho de abnegação e discernimento para procurar a maior glória de Deus e o maior serviço da Igreja, que são simultaneamente o nosso maior bem. É um caminho de fidelidade criativa em que procuramos estar simultaneamente enraizados em Deus e mergulhados no mundo. É uma procura do “mais” pessoal de cada um. Sentimo-nos desafiados a não nos satisfazermos com respostas feitas e fórmulas definitivas mas a procurar sempre o "mais". Muitas vezes, isso leva a um contacto tenso com as fronteiras, sejam elas culturais, científicas, religiosas ou geográficas.”³

Para os jesuítas, o centro da sua espiritualidade está na relação pessoal com Jesus. É este o olhar que têm de Deus: de um ser relacional, que se faz próximo, que procura chegar a cada um. Porque Santo Inácio convidava a encontrar Deus em todas as coisas e a ler todas as coisas em Deus (EE, n.^{os} 230-237), à Companhia de Jesus está muito ligado o conceito de contemplação na ação. Ou seja, numa linha diferente da clausura que era a muito comum nas ordens religiosas no século XVI, a proposta de Inácio vai no sentido de estar ao serviço onde fosse mais urgente, mais necessário e mais universal, e aí encontrar Deus, mas também levar à oração e ao encontro com Ele todas as coisas da vida. Assim, todas as pessoas e situações podem estar próximas de Deus e, em cada uma, a forma de agir pode ser diferente. Neste sentido, o discernimento é uma ferramenta essencial para perceber qual a melhor opção, a partir da leitura e avaliação das moções interiores e da realidade envolvente.

Se por um lado um pilar estrutural da Companhia de Jesus é a noção de comunidade de “amigos no Senhor” (Osuna, 1998), por outro é clara a consciência do enquadramento na Igreja, consubstanciado no voto de especial obediência ao Papa, sublinhando a disponibilidade ilimitada dos jesuítas para qualquer missão. O P. Carlos Carneiro, atual mestre de noviços da Província Portuguesa da Companhia de Jesus, sintetizou o papel da Ordem no quadro da Igreja Católica:

“Recorde-se que a vocação dos jesuítas dentro da Igreja não é ao governo mas à missão. Do noviciado até ao fim da sua longa e cuidada formação, cada membro da Companhia de Jesus aprende na humildade a amar sem preferência qualquer lugar, trabalho ou missão e a procurar servir sem procurar nenhuma recompensa senão a de

³ Fonte: www.jesuitas.pt (consultado a 18-12-2012)

saber que, no que faz, faz a vontade de Deus. Os jesuítas existem para servir e obedecer com alegria, para viver para Cristo e morrer pela Igreja. Esta é a sua identidade e liberdade. É também, assim o tem sido muitas vezes, ao longo dos séculos, a nossa cruz e o caminho da nossa própria santidade. Os papas, todos os papas sem exceção, tiveram na Companhia de Jesus um corpo apostólico disponível para o serviço da fé e a promoção da justiça. E mesmo quando as fronteiras da missão para onde os papas nos enviam são tudo menos óbvias ou gozosas, em particular as fronteiras do mundo da cultura e da ciência, da paz e do progresso dos povos, da teologia e da pastoral, do serviço aos pobres e da presença nos centros de decisão, a fidelidade fala sempre mais alto e o amor à Igreja tudo cala, tudo suporta.”⁴

Para tudo isto, a aposta na formação humana, espiritual e científica na Companhia de Jesus é muito forte. Os jesuítas são dos membros das ordens religiosas que mais tempo de formação têm: a primeira etapa, o noviciado – tempo de autoconhecimento e de conhecimento da Companhia de Jesus e das suas obras – normalmente dura dois anos, seguida do juniorado, normalmente ao mesmo tempo de estudo de Filosofia, e tendo posteriormente uma experiência de inserção numa comunidade apostólica por um período de dois anos (chamada de magistério). Após este tempo, o jesuíta regressa aos estudos, primeiro com a licenciatura em Teologia e depois com o mestrado normalmente num ramo da Teologia. Entretanto, usualmente no fim do primeiro ano do mestrado, o jesuíta é ordenado sacerdote. Em média, este tempo de formação estende-se por doze anos.

A formação procura que cada jesuíta se vá conhecendo cada vez melhor a si mesmo, a Deus e à Companhia de Jesus, orientando os seus estudos no sentido onde perceber, com os seus superiores, onde poderá ser mais útil. Deste modo, formação dos jesuítas espelha o ideal de *magis* – “o mais” –, incutindo desde sempre a procura por aquilo que for para a maior glória de Deus (*Ad Majorem Dei Gloriam*), o melhor.

Assim, em vários campos, vai-se detetando alguns elementos característicos de um modo de agir dos jesuítas, que o padre Pedro Arrupe, Superior Geral da Companhia entre 1965 e 1983, justifica:

“A psicologia confirma que, a longo prazo, é inevitável a interação entre as camadas profundas do ser – a identidade – e as atitudes e sentimentos. Poderíamos dizer que a identidade tem como consequência natural algumas atitudes, um perfil espiritual e

⁴ In *Diário de Notícias*, 19-03-2013, p. 29

humano que constitui o *modo* característico de *proceder*. Este modo de proceder, por sua vez, adquire diversas expressões adaptadas às diversas circunstâncias e diferentes tempos, fazendo possível a unidade na multiformidade.” (Arrupe, 1979: 6).

Tal é a importância do modo de proceder que nas próprias Constituições da Companhia de Jesus (CCJ) encontramos algumas indicações sobre o modo de proceder em diversas circunstâncias: “modo de proceder com os que se admitem na Companhia” (Parte I, Capítulo IV), “modo de despedir” (Parte II, Capítulo III), “modo de proceder da Companhia com os que saem” (Parte II, Capítulo IV), “modo de unir Roma com a Companhia dispersa” (Parte VIII, Capítulo I), “modo de agir da Companhia nos assuntos referentes ao Prepósito Geral” (Parte IX, Capítulo V). Num outro documento – as Normas Complementares da Companhia de Jesus (NCCJ) – para além das abordagens já existentes nas Constituições, a Sexta Parte refere-se ao modo de viver e estar. Santo Inácio escreveu pequenos textos com indicações de modo de proceder em circunstâncias ainda mais específicas, como “Do modo de negociar e conversar no Senhor”, a padres que se deslocaram a uma missão na Irlanda, “Instrução para a jornada de Trento” ou “Coisas que parecem poder ajudar os que vão à Alemanha”.

A partir de escritos do padre Pedro Arrupe (1979) e de decretos de Congregações Gerais, podemos elencar algumas características estruturais do modo de proceder inaciano: o discernimento, a disponibilidade, a universalidade, o sentido de corpo, o rigor e qualidade, o ministério instruído e a solidariedade com os mais necessitados.

O padre Pedro Arrupe alerta para o facto de os elementos essenciais que caracterizam a espiritualidade inaciana não poderem ser alterados, apenas se lhes podendo ser atribuído maior relevo (1979). Todas as mudanças desenvolvidas deverão tornar mais presente o conceito de *magis* e sempre com a autorização da Companhia. Ao longo de um processo de renovação, há três passos obrigatórios: o discernimento, a reflexão e a avaliação.

Na sequência da Congregação Geral 35.^a, saiu uma resolução em que se pedia ao Padre Geral que criasse “instrumentos e programas de apoio para todos os que se encontram no governo (central, conferência, provincial e local) a fim de que seja avaliado o exercício das suas próprias responsabilidades e que se prestem contas.” (Companhia de Jesus, 2008: 151). Concretizando o próprio conceito de avaliação, propõe-se, de forma precisa, um prazo, acrescentando que se deve “incluir na agenda de próximas reuniões dos presidentes

de conferências uma avaliação do progresso feito nestas matérias.” (Companhia de Jesus, 2008: 151).

Só a partir de boas avaliações se pode ser eficiente. A Congregação Geral 35.^a incumbiu ao Geral que refletisse sobre as províncias existentes, atendendo “à dimensão numérica [dos seus membros] e geográfica, a distribuição de idades, disponibilidade de liderança efetiva para o governo, a viabilidade financeira e a capacidade para desenvolver um plano apostólico abrangente que vá ao encontro das necessidades” (Companhia de Jesus, 2008: 158). Este desafio é concretizado apresentando um prazo: a reunião seguinte de superiores maiores. Os jesuítas dão uma forte relevância ao rigor e qualidade, como forma de cada um dar o melhor de si – o seu *magis*. Assim, “não devemos pressupor que bastam a boa vontade e a disposição pronta. Necessita-se de formação específica para os jesuítas e outros em posições de liderança” (Companhia de Jesus, 2008: 160). Esta visão tem consequências, tendo-se delineado um plano de formação para a liderança: (i) princípios de liderança inaciana; (ii) formação para o trabalho em equipa; (iii) princípios de liderança em geral; (iv) competências de administração em áreas como administração financeira, recursos humanos, planificação, resolução de conflitos, confrontação, moderação de reuniões, gestão de crises, meios de comunicação e relações públicas; (v) competências requeridas para se ser membro efetivo num conselho de direção. Aponta-se para a necessidade de identificar líderes potenciais que possam aprender com uma pessoa experiente.

A disponibilidade a que cada jesuíta é chamado é, antes de mais, sinónimo de prontidão e liberdade para qualquer missão que seja dada. Isto ajuda a compreender os feitos ambiciosos e heroicos de tantos jesuítas.

“Quando Cristóvão Clavius supervisionou a mudança para o calendário gregoriano, em 1582, os jesuítas foram apedrejados em toda a Europa por multidões que culpavam a Companhia pelo furto de dez dias que lhes tinham sido «roubados» em nome do rigor astronómico. Por vezes, a ambição científica jesuíta corria à frente das aptidões científicas jesuítas – Bartolomeu de Gusmão fez figura de tolo quando procurou demonstrar o voo em balão de ar quente diante da corte portuguesa, em 1709 (desceu de uma torre com elegância, mas revelou-se menos capaz de voltar a subir e conseguiu até incendiar parte do palácio do rei) – mas as dezenas de observatórios, farmácias e estações meteorológicas dirigidos por jesuítas, na Europa e para lá dela, eram

acréscimos bem-vindos na paisagem científica do século XVIII.” (Wright, 2005: 224-225).

O padre Jerónimo Nadal explicou a razão de ser cada vez melhor naquilo que se faz: “A nossa perfeição anda em circularidade: e é ter perfeição na oração e exercícios espirituais para ajudar o próximo, e logo com isso adquirir mais perfeição na oração para ajudar mais o próximo” (*apud* Arrupe, 1979: 12). Exemplo desta ajuda era o contributo que os “bem treinados e engenhosos jesuítas” (Lowney, 2006: 98) davam, solicitados pelo Vaticano, para “segurar comunidades indecisas ou recuperar outras anteriormente perdidas para o protestantismo” (Lowney, 2006: 98).

Estes objetivos implicavam uma forte capacidade de adaptação ao local. Ao contrário dos membros das restantes ordens religiosas, os jesuítas não tinham um hábito. As Constituições previam apenas três características para a roupa vestida: apropriada, conforme os costumes locais e condicente com o voto de pobreza (O’Malley, 1994). A propósito deste modo de proceder, Jonathan Wright afirma:

“Falava-se de uma visão jesuíta do mundo: uma determinação em não se ficar fechado no claustro, mas em imiscuir-se no fluxo e azáfama de toda a vida católica. Os jesuítas, em contraste com outras ordens, instaladas nos subúrbios, procuravam muitas vezes deliberadamente estabelecer as suas igrejas e comunidades perto das vias públicas mais movimentadas de uma cidade.” (2005: 58).

Com esta visão e na mesma linha, a Congregação Geral 35.^a entendeu

“ser necessário, noutra linguagem e de outro modo, um decreto em que se confirmasse a missão que recebemos das Congregações Gerais anteriores, que recolhesse a aportação dos postulados e das comissões de governo ordinário que trataram diversos temas (ecologia, globalização, diálogo inter-religioso, fundamentalismo, apostolado intelectual, aborígenes, Serviço Jesuíta aos Refugiados, etc.) e se enfrentassem os desafios que se apresentam à nossa missão no contexto atual, iluminando a planificação apostólica do corpo.” (Valenzuela, 2008: 84).

Ainda que num mundo em mudança – aliás, com o mundo em mudança –, “os Exercícios Espirituais oferecem hoje uma notável ajuda que favorece uma fé mais pessoal e mais encarnada, levando as pessoas a uma relação mais profunda com Deus em Cristo e, mediante isso, ao serviço do Seu Reino” (Valenzuela, 2008: 87). Neste sentido, a

espiritualidade inaciana é algo que transcende a própria Companhia de Jesus, uma vez que outras congregações religiosas surgiram posteriormente, mas assentando neste modo de proceder, como as Escravas do Sagrado Coração de Jesus, o Instituto das Irmãs de Santa Doroteia, as Filhas do Coração de Maria, as Religiosas do Sagrado Coração de Maria, as Missionárias Xaverianas, entre outras.

É esta a organização que vai dar o mote à reflexão sobre a centralização da liderança e a autonomia dos seus membros. É uma organização com um conjunto alargado de características que podem fazer da Companhia de Jesus um caso interessante de estudo para muitas outras organizações, nomeadamente multinacionais, pela sua longa durabilidade (quase quinhentos anos), pela forte capacidade de adaptação ao local e às pessoas, nunca perdendo a sua essência, pela incidência no rigor e na correção, pela busca da pureza das intenções dos gestos, pela capacidade de coesão interna com membros tão dispersos geograficamente e pelo desejo permanente de serem cada vez melhores para se darem cada vez mais a cada missão que têm. Neste sentido, procuraremos agora perceber como os jesuítas se organizam no mundo inteiro e de que forma distribuem a liderança.

Capítulo 2: A organização interna e a liderança na Companhia de Jesus

Em 1549, Juan de Polanco, secretário da Companhia de Jesus, juntou as constituições e leis de outras ordens religiosas para dar apoio a Inácio na tarefa de construir um documento mais detalhado sobre o funcionamento e o modo de governo da Companhia. As Constituições foram criadas fruto de necessidades que se iam sentindo, sendo que a primeira de todas era a de ter um guia de instruções para os jesuítas enviados pelo Papa e, posteriormente, para os enviados pelo Padre Geral. Estes textos distinguiam-se dos textos de outras ordens pela sua extensão muito maior e pela relevância atribuída à questão da formação dos seus membros – aspeto que nos casos de algumas ordens nem era mencionado (O’Malley, 1994).

2.1. Organização interna

Nas Constituições encontramos 827 parágrafos, que se referem não só à admissão na Companhia, mas também aos estudos, à vida em comunidade, ao modo de funcionamento das universidades da Companhia e à forma de governo. Já no século XX, foram escritas as Normas Complementares na linha de decretos saídos de Congregações Gerais (assembleias que juntam os superiores das províncias do mundo inteiro) anteriores “de maneira que [o modo de governo] possa continuar a ser genuinamente inaciano” (Companhia de Jesus, 2008: 146), porque

“a Companhia de Jesus procura sempre e de novo reexaminar mais intimamente a sua índole e missão, de forma que, perseverando fiel à sua vocação, se renove e adapte a sua vida e atividade às exigências da Igreja e às necessidades dos homens dos nossos tempos, segundo a sua própria índole e carisma” (NCCJ, n.º 1).

A Congregação Geral é o único órgão com pleno poder legislativo. Reúne-se sem uma periodicidade regular, juntando todos os provinciais e, de acordo com a dimensão de cada província, pode ainda integrar outros jesuítas, para além daqueles que, por inerência das

suas funções na Cúria Geral, também têm assento. As Congregações Gerais reúnem para eleger um novo Prepósito Geral ou então por indicação da Congregação de Procuradores, que é uma assembleia que se reúne ordinariamente a cada quatro anos, juntando representantes de cada província a fim de discutir o estado geral da Companhia e sobre a necessidade de se convocar uma Congregação Geral.

O Prepósito Geral tem um cargo vitalício, podendo renunciar apenas por causas graves e tendo recolhido o parecer de todos os provinciais e dos seus Assistentes mais próximos (NCCJ, n.º 362) e podendo ser demitido, tomando os Assistentes as diligências necessárias para convocar uma Congregação Geral. Para o exercício do seu cargo, o Geral dispõe de um conjunto alargado de conselheiros. Desde logo, existe o Conselho Geral, composto por quatro Assistentes *ad providentiam*, pelos Assistentes Regionais, por outros jesuítas nomeados pelo Geral e pelo Secretário da Companhia, que é também Secretário do Conselho. Os Assistentes *ad providentiam*, eleitos pela Congregação Geral, têm como função assistir o Geral e garantir a “autoridade ou vigilância da Companhia” sobre o próprio (CCJ, n.ºs 766-767), nomeadamente no que se refere ao vestuário e apresentação exterior, despesas, volume de trabalho e apoio espiritual (o Admonitor Geral). Os Assistentes Regionais, nomeados pelo Geral, prestam apoio ao Geral no que se refere às províncias que estão sob a tutela de cada região, a saber: Sudoeste Asiático, Ásia Pacífico, Europa Central e de Leste, Europa Ocidental, Sudoeste Europeu, África, América Latina Sul, América Latina Norte e Estados Unidos da América.

“O Superior Geral é uma fonte de unidade no corpo universal da Companhia. (...) Como o governo na Companhia procura sempre um equilíbrio apropriado entre união e diversidade, o cargo de Geral deve ser exercido de uma maneira que respeite a diversidade, colocando-a ao serviço da nossa missão universal e da nossa identidade” (Companhia de Jesus, 2008: 149).

Porque “o Prepósito Geral (...) precisa (...) de ter alguém que o ajude, recordando-lhe o dever de atender às múltiplas tarefas do seu ofício; alguém que o aconselhe na organização delas; alguém para atender com diligência e esforço à sua execução” (CCJ, n.º 798), em Roma, encontram-se também o Ecónomo Geral e o Procurador Geral – responsável pelo cumprimento do Direito Canónico, normas da Companhia e relações com a Santa Sé. Está ainda estipulado que o Geral deve ter “os Conselheiros peritos que forem necessários para estudar os principais aspetos da vida e da atividade apostólica quer de

toda a Companhia quer de alguma parte principal dela” (NCCJ, n.º 384§1), para que o Geral desempenhe “plena e expeditamente o seu cargo” (NCCJ, n.º 385). Neste sentido, existe um conjunto de serviços, como o Conselheiro para a Formação de jesuítas, o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas, os Secretariados para a Promoção da Fé, para a Colaboração com Outros, para a Justiça Social e Ecologia, para o Ensino Superior, para a Educação e para o Diálogo Ecuménico e Inter-religioso, entre outros serviços.

Na estrutura hierárquica da Companhia de Jesus, existem também os Superiores das diversas Províncias, também chamados de Prepósitos Provinciais ou, simplesmente, Provinciais. “Porque a nossa vocação é para a Companhia universal, as províncias foram estabelecidas para maior eficácia apostólica e governo mais eficiente, de tal modo que a articulação concreta da missão do jesuíta é o resultado direto da liderança do provincial” (Companhia de Jesus, 2008: 156). A principal missão dos Provinciais é visitar as casas e obras que estão sob a sua alçada, ajudando os superiores locais no desempenho das suas funções. São os provinciais que destinam as missões aos vários jesuítas, e esse trabalho é feito encontrando um equilíbrio entre aquilo que é preciso – para a Companhia de Jesus, para a Igreja, para o Mundo – e aquela que cada jesuíta intui ser a vontade de Deus para si. Nesse sentido, o Provincial ouve ao longo do ano cada um dos jesuítas que compõem a província da qual é responsável, procurando perceber a integração que está a fazer na sua missão, as dificuldades, aquilo que mais o tem tocado interiormente no exercício do seu cargo e auscultando o discernimento que o jesuíta vai fazendo acerca do seu futuro.

À semelhança do Prepósito Geral, também os Provinciais dispõem de uma equipa de apoio. Em primeiro lugar, dispõem do Sócio (o jesuíta associado ao Superior, funcionando como seu adjunto), que é o primeiro consultor do Provincial, apoiando-o na tomada de decisões, mas também recolhendo todo o material necessário para que o Provincial decida com o maior número de informações possível. Paralelamente ao Sócio, o Provincial conta com o Ecónomo e pode ainda criar um conjunto de comissões que se dediquem a acompanhar de modo especial algumas questões da província, como a formação, renovação teológica, pastoral juvenil, pastoral social, entre outros, de acordo com as missões que cada Província tenha. Tal como o Geral, também os Provinciais dispõem de um órgão consultivo – a Consulta da Província. À volta do Provincial, que conduz os trabalhos, tomam assento o Sócio e três jesuítas nomeados pelo Geral, sob proposta da Província. Entre o Geral e os Provinciais existem ainda conferências de provinciais de

acordo com regiões, de modo que possam “cuidar da missão da Companhia para além das fronteiras das suas províncias” (Companhia de Jesus, 2008: 153), eventualmente potenciando sinergias.

Cada comunidade de jesuítas tem o seu Superior, a quem compete,

“depois de ter acompanhado cada um no seu discernimento, integrar o serviço apostólico individual na missão total da Companhia; determinar mais concretamente a missão confiada pelo Superior maior a cada um e fomentar a coesão apostólica de todos os membros da comunidade (...); promover o discernimento espiritual em comum (...); manter a comunidade ao mesmo tempo no amor e na obediência” (NCCJ, n.º 403§2).

Também o superior local conta com o apoio de uma equipa para tomar decisões na sua comunidade. Para além do ecónomo e do ministro, que o ajuda na “observância da ordem comunitária (...) e [provê] a todas as necessidades (...) respeitantes à ordem material” (NCCJ, n.º 404§1). Se a dimensão da comunidade o justificar, também poderá haver uma consulta do Superior Local, para ajudar ao discernimento sobre decisões a tomar bem como para levar questões a discussão. A esta estrutura são feitas as necessárias alterações

“sem nunca perder de vista os princípios tradicionais de governo na Companhia. Desse modo, [a boa mudança] agiliza o modo de constituir e tornar operante a Congregação Geral; dinamiza o governo do P. Geral através de medidas que fomentam a coordenação, a planificação e a avaliação; aposta decididamente no fortalecimento das conferências de superiores maiores; solicita uma revisão dos critérios para a criação, a reconfiguração e a supressão das províncias; insta a uma comunicação fluida entre a província e a respetiva Igreja local; clarifica o papel das instâncias consultivas nos processos de decisão do provincial; insiste no seguimento, que o provincial deve fazer, das obras apostólicas; propõe linhas para a formação relativamente à aprendizagem de capacidades para uma nova liderança apostólica; resgata o peso específico do superior local; e remete para o que está legislado na Companhia sobre a relação entre o superior e o diretor de obra.” (Pérez, 2008: 144).

Toda esta organização interna decorre num quadro muito especial – dos votos que os membros da Companhia de Jesus professam. Terminada a primeira etapa da formação – os dois anos de Noviciado –, o jesuíta pede à Companhia de Jesus para fazer votos de

pobreza, castidade e obediência, de modo a ir integrando cada vez mais o corpo da Companhia.

O voto de obediência – que mais relevará para as temáticas aqui desenvolvidas – apela a que “aquele que obedece deve considerar (...) como se [a ordem] viesse de Cristo Nosso Senhor em pessoa, para ser inteiramente agradável a sua divina Majestade.” (CCJ, n.º 85), pelo que “a verdadeira obediência não considera aquele a quem é prestada, mas sim Aquele por quem se obedece (...). Não há portanto que distinguir se se trata do cozinheiro ou do Superior da casa.” (CCJ, n.º 84).

Santo Inácio destaca três graus de obediência. O primeiro consiste no mero cumprimento do que se manda. Inácio diz que “nem lhe merece o nome, por não chegar ao valor desta virtude” (2006: 204) e introduz o segundo grau que consiste em fazer sua a vontade do Superior, “de maneira que não somente haja execução no efeito mas também conformidade no afeto” (2006: 204). No entanto, Inácio vai mais longe, numa carta escrita a jesuítas portuguesas em 1553:

“Mas quem pretende fazer perfeita e inteira oblação de si mesmo, além da vontade, é necessário que ofereça o entendimento, e este é outro grau e supremo da obediência, não tendo somente um querer, mas também um mesmo sentir com o seu Superior, sujeitando o próprio juízo ao dele, enquanto a vontade fervorosa pode inclinar o entendimento.” (2006: 206)

Para a Companhia de Jesus, os três votos feitos pelo jesuíta após o Noviciado são temporários, pelo que, após toda a formação e tendo tido algum tempo de trabalho pastoral, o Padre Geral envia o jesuíta para a Terceira Provação – uma oportunidade para, volvidos alguns anos de formação e trabalho, fazer uma vez mais algumas experiências semelhantes às tidas no tempo de Noviciado, retomando as origens e a génese da Companhia de Jesus. Após este tempo, o Geral, em nome da Companhia de Jesus concede a profissão dos quatro votos – vulgo “últimos votos” – ao jesuíta, passando aí a ser membro de pleno direito no corpo do Instituto – cerca de vinte anos depois de ter entrado no Noviciado.

No entanto, o trabalho desenvolvido pela Companhia de Jesus não é obra apenas de jesuítas, mas também dos funcionários leigos que lá trabalham e dos restantes leigos que, tendo as suas ocupações, colaboram voluntariamente com a Companhia. Na Congregação

Geral 34.^a, em 1995, procurava-se, inclusivamente, ultrapassar a ideia de que a Companhia contava com o apoio de “outros” para o desenvolvimento da “sua” missão, de modo a que a missão fosse de ambos e não apenas da Companhia (Romero, 2008). “A Congregação Geral 34.^a (...) é clara em afirmar que a Companhia de Jesus é colaboradora dos leigos na missão (e não o contrário)” (Almeida, 2008: 235). Vão surgindo também obras diversas que, não sendo propriedade da Companhia de Jesus, bebem da sua essência e a ela têm um forte vínculo. O que faz com que uma obra seja jesuíta é, desde logo, a inspiração nos Exercícios Espirituais e a relação clara com a Companhia, mas também a liderança da pessoa que dirige ser comprometida com a missão da Companhia, e os superiores maiores da comunidade em que a obra está integrada darem o seu apoio (Companhia de Jesus, 2008).

2.2. Centralização e autonomia na Companhia de Jesus

Como mostrámos até aqui, a organização da Companhia de Jesus foi desenhada em função da sua missão (Companhia de Jesus, 2008). Nesse sentido, a linha orientadora para a conceção desta organização tem também em vista a missão para a qual foi criada: “não somente ocupar-se, com a graça divina, da salvação e perfeição das almas próprias, mas, com esta mesma graça, dedicar-se inteira e intensamente à salvação e perfeição das dos próximos” (CCJ, n.º 3). Juan de Polanco explicou claramente o sentido da centralização da liderança como forma de melhor cumprir a missão da Companhia:

“Apenas controlando tudo o que vai acontecendo nas diferentes regiões do globo é que o líder tem condições para se focar nas questões de maior relevo. Enquanto a determinados recursos pode ser dado um bom uso numa dada região, os mesmos recursos possivelmente poderão gerar maiores frutos para a glória de Deus noutra parte do mundo.” (*apud* Friedrich, 2008: 541)

É este o princípio que subjaz à organização centralizada que a Companhia de Jesus é – a preocupação pelo *magis* implica conhecer toda a realidade, reunindo todos os dados possíveis para melhor discernir e decidir que caminhos seguir. Atentemos então nas

características e procedimentos internos da Companhia que fazem dela uma organização que confere tanto poder ao seu núcleo central.

Dirigindo uma organização com mais de setenta províncias e um corpo de quase vinte mil homens, o Padre Geral da Companhia de Jesus é diretamente responsável pela nomeação, em cada província, não só do provincial, mas também do Padre Sócio de cada Provincial, de cada um dos três consultores, do Ecónomo e dos Superiores de algumas comunidades (aquelas que são casas de formação de jesuítas ou que têm uma dimensão pública de maior destaque). Assim, o Geral é responsável por mais de setecentas nomeações, só ao nível das províncias. A estes cargos soma-se as nomeações que o Geral faz dos seus colaboradores mais próximos, na Cúria Geral, em Roma. Mais se acrescenta:

“Se, em casos particulares, o Prepósito Provincial julgasse mais útil para o divino serviço que alguém, residindo numa casa ou colégio, ficasse sob a sua obediência imediata, poderia eximi-lo da do Reitor ou do Superior local. Do mesmo modo pode o Geral tomar sob a sua imediata dependência alguns indivíduos e Superiores locais ou Reitores.” (CCJ, n.º 663)

No entanto, a supervisão feita pelo Prepósito Geral em cada província não se esgota nos cargos pelos quais é responsável. Recordemos que a principal missão dos provinciais é visitar, em cada ano, todas as comunidades sob a sua alçada e, terminada cada uma das visitas, os provinciais remetem para Roma um relatório da sua atividade. Ou seja, por ano, o Geral da Companhia de Jesus recebe, em média, 1.500 cartas só dos provinciais – estamos, portanto, a excluir correspondência proveniente de outros órgãos da Companhia, bem como de outras entidades (como a própria Santa Sé).

No entanto, para que a informação que chega ao Superior Geral não tenha como único canal os provinciais, numa lógica de diversificar os ângulos de visão, o Padre Geral recebe também cartas *ex officio* (por inerência do cargo). Este género de correspondência provém não só dos provinciais, mas também do Sócio do Provincial, dos consultores da província e de outros jesuítas que sejam convidados a intervir. Normalmente, estas cartas procuram responder a determinadas questões que, anualmente, o Geral coloca transversalmente a membros da Companhia de Jesus, sobre um determinado tema da atualidade, procurando auscultar a posição de cada província sobre essa temática, como por exemplo: sistema de ensino, ação social, relação da Igreja com os jovens, entre outros, conforme aquela que for

a análise que o Geral pretende construir. De acordo com o tema em causa, o Padre Geral define quais são os titulares de cargos que serão convidados a intervir sobre esse tema comum a toda a Companhia de Jesus no mundo, deixando também um espaço para algumas considerações sobre o funcionamento interno de cada província.

Há também a possibilidade de leigos ligados à Companhia de Jesus – como por exemplo diretores de obras – serem convidados a dar o seu contributo, escrevendo também uma carta *ex officio* ao Padre Geral. Paralelamente, existem perguntas exclusivas para jesuítas e que se prendem com questões da vida comunitária e sobre as relações com os superiores (nomeadamente saber se os Superiores têm o hábito de ouvir os seus consultores). Toda a correspondência – que com facilidade se imagina ser de grande dimensão – é naturalmente lida e preparada pelos Conselheiros do Geral. No entanto, qualquer jesuíta pode escrever uma carta diretamente ao Geral, colocando-a num envelope com a indicação “*solí*” – “só”, em latim, para o Geral – de forma a ultrapassar todos os filtros que possam existir e ter a possibilidade de fazer chegar ao Superior da Companhia de Jesus determinada informação.

Não obstante os órgãos consultivos, apela-se a que as decisões finais sejam tomadas por um superior e não por um corpo consultivo e à clareza sobre “o processo de planificação e tomada de decisões, sendo comunicadas de forma adequada aos membros da província as funções específicas das diversas comissões e responsáveis” (Companhia de Jesus, 2008: 159). Neste sentido, a Companhia procura ir ao encontro do parágrafo 736 das Constituições: “Para o bom governo da Companhia, é muito conveniente que o Prepósito Geral tenha sobre ela toda a autoridade, para a sua edificação.”

Estas linhas condutoras vêm justamente na linha daquilo que analisávamos atrás: “As estruturas de governo e os modos de proceder devem fluir de uma perspetiva de maior universalidade” (Companhia de Jesus, 2008: 145) de modo a dar-se resposta “ao ritmo acelerado da globalização, às dimensões transnacionais e multiculturais dos desafios enfrentados pela Igreja e ao desejo de trabalhar mais em colaboração nesta Companhia universal” (Companhia de Jesus, 2008: 145) porque “nos nossos tempos muitos problemas são (...) universais e requerem soluções também universais (...)” (NCCJ, n.º 395§1). No entanto, para conseguir dar resposta às questões da atualidade, importa, segundo Claudio Acquaviva (Prepósito Geral da Companhia entre 1581 e 1615), estar “constantemente

informado sobre cada detalhe de cada região onde jesuítas trabalham. Sem esta constante informação andamos (...) às escuras” (*apud* Friedrich, 2008: 541) porque “do Geral, como da cabeça, deve derivar toda a autoridade dos Provinciais, e destes a dos Superiores locais, e dos Superiores locais a dos indivíduos.” (CCJ, n.º 666).

Desta forma, torna-se agora relevante ter uma escala mais restrita e olhar para o papel que cada jesuíta tem na tomada de decisões e na liderança da sua província ou comunidade. Neste sentido, convém desde logo sublinhar o princípio de subsidiariedade que se pretende imprimir nos mecanismos internos dentro de cada província. Na Congregação Geral 35.^a constatou-se que

“frequentemente, é fácil minimizar a importância da tomada de decisões a nível local, concentrando excessiva autoridade a nível provincial, em manifesta contradição com o princípio de subsidiariedade no governo” (Companhia de Jesus, 2008: 164).

A lógica subjacente ao princípio da subsidiariedade é, de resto, um tema que muito foi desenvolvido em documentos da Igreja Católica, como as encíclicas *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII, *Quadragesimo Anno*, de Pio XI – se bem que sem alusões explícitas ao termo – e *Pacem in Terris*, de João XXIII, onde a expressão já é referida claramente. Nestas intervenções, a Igreja vinha defendendo uma ação do Estado apenas nos casos em que as comunidades civis não conseguissem realizar determinadas tarefas de forma autónoma. Nesta lógica, logo nas Constituições da Companhia de Jesus se apela a que “os que vivem numa casa ou colégio recorram ao Superior local ou Reitor, e deixem-se em tudo guiar por ele; e [apenas] os que vivem dispersos pela província recorram ao Provincial” (CCJ, n.º 662).

Se por um lado se considera que onde está um jesuíta está a Companhia, por outro, a responsabilidade atribuída a cada jesuíta não se manifesta exclusivamente conferindo o encargo do nome de toda a Companhia de Jesus a um homem. Nesta organização, é transversal a forte confiança depositada em quem está no terreno, assumindo que quem conhece a realidade pode contribuir não só com factos e dados sobre a sua envolvente mas também com uma opinião, sugestões e críticas em relação ao futuro dessa missão apostólica, confiando-se na sua especial sensibilidade. Esta situação tanto respeita a um jesuíta que trabalhe praticamente isolado numa pequena missão apostólica na África austral como a um jesuíta que esteja integrado numa grande comunidade de jesuítas numa

capital europeia. Isto significa que cada jesuíta é chamado a pronunciar-se sobre o seu futuro, partilhando com o seu Provincial aquela que lhe parece ser a vontade de Deus para si, de modo a que o Provincial tenha esse discernimento em consideração ao tomar decisões estratégicas para a província e ao procurar encontrar o bem maior na gestão dos recursos humanos. Mas cada jesuíta é também chamado a pronunciar-se sobre o futuro da comunidade e da província de que faz parte. Se podemos ver as cartas *ex officio* como um exemplo da centralização da liderança do Padre Geral, podemos também vê-las como um convite àqueles jesuítas sem cargos de chefia para participarem na liderança da Companhia. No entanto, são mais as propostas de envolver todo o corpo da Companhia nas decisões tomadas – sobretudo ao nível das províncias.

Se por um lado é ao Geral que cabe a nomeação dos titulares das missões anteriormente enumeradas, por outro há um processo prévio que procura chamar o maior número possível de jesuítas à tomada de decisão. No caso da nomeação do provincial, por exemplo, ao aproximar-se o final do mandato de seis anos é enviada a todos os membros da província uma lista com os jesuítas nomeáveis para o cargo (professos dos quatro votos: pobreza, castidade, obediência e especial obediência ao papa) e cada um responde sugerindo no máximo três nomes. O Sócio do Provincial reúne os dados desta sondagem e apresenta-os na reunião da Consulta da Província onde este tema for discutido. Aí, os consultores atendem à sondagem feita – que é meramente indicativa, não se tratando de uma eleição –, pronunciando-se, e preparam um relatório para Roma com uma lista com três nomes sugeridos, por ordem de preferência, justificando a razão de ser de cada proposta e a posição em que se encontra. Antes de o relatório ser enviado para o Geral, os jesuítas elencados são notificados da decisão da Consulta, deixando um espaço para que se possam pronunciar caso, por exemplo, tenham a comunicar algum grave impedimento.

Importa justificar não só cada sugestão feita para que o Geral disponha do maior número de dados possível sobre aquele nome, mas também a ordem em que se encontram de modo a atender a questões específicas. Pode suceder, por exemplo, que haja algum jesuíta com uma formação, personalidade e percurso de vida que reúna extraordinárias condições para ser o primeiro nome da lista para desempenhar uma determinada missão, mas em virtude de recentemente ter assumido um cargo novo passa para terceiro lugar. Após esta lista ser enviada, o Geral reúne a sua Consulta, apreciando o relatório proveniente da província, e (i) segue as recomendações da Consulta da Província e nomeia

o primeiro da lista, (ii) nomeia o jesuíta em segundo ou terceiro lugar na lista, (iii) solicita à Consulta da Província uma nova lista ou (iv) nomeia um jesuíta não sugerido no relatório (uma hipótese raramente verificada).

A nomeação dos consultores da província obedece exatamente a estes trâmites. Não obstante os provinciais e os jesuítas com cargos supraprovinciais, qualquer jesuíta contribui, de forma mais remota, para as decisões a nível universal. Na Congregação Provincial é eleito o procurador da província que estará na Congregação de Procuradores e, no caso de uma Congregação Geral, elege-se o(s) jesuíta(s) que acompanhará o provincial – caso a província disponha do número mínimo de membros para se fazer representar por mais um ou dois jesuítas, para além do provincial.

Já Claudio Acquaviva se referia à Cúria Geral, em Roma, como uma “torre” (*apud* Friedrich, 2008: 541), supervisionando toda a Companhia universal. Esta “torre” pressupõe, como temos visto, uma forte articulação entre o poder central e o local, o que, à data da fundação da Companhia de Jesus, foi um elemento inovador. Esta articulação é feita, em primeira instância, pelo papel estrutural dos Superiores locais, que, “a exemplo de Cristo, cujo lugar ocupam, exerçam (...) a sua autoridade em espírito de serviço, não querendo ser servidos mas servir” (NCCJ, n.º 349§1). Para isso, definiu a Companhia que

“o Superior esteja livre de afetos desordenados e cultive o mais possível a união e familiaridade com Deus, para ser dócil à vontade de Cristo, que deve procurar juntamente com os súbditos e depois manifestá-la autoritariamente (...) tendo em consideração pessoas, lugares, tempos e outras circunstâncias” (NCCJ, n.º 352).

E orientando ainda no sentido de que

“o governo na Companhia seja sempre espiritual, de forma que os súbditos sejam dirigidos pelos Superiores com caridade discreta, mais do que com leis externas, conscientes da própria responsabilidade diante de Deus e da obrigação de regerem os súbditos como filhos de Deus e com o respeito devido à pessoa humana” (NCCJ, n.º 349§1).

Estas exigências ajudam-nos a compreender a necessidade de ser tão criterioso e ter um processo com tantas etapas na escolha dos titulares de determinados cargos. De facto, a relação que cada jesuíta tem com o seu superior é estrutural para a organização:

“A Companhia de Jesus, para ser a Companhia hoje e continuar a sê-lo amanhã, há-de ser fiel à intuição de Santo Inácio e dos Primeiros Companheiros. Para eles era absolutamente essencial a relação pessoal, o diálogo cara-a-cara, o levar cada um a confrontar-se, o ajudar ao discernimento pessoal. Trata-se não só de passar da lei geral ao caso particular, mas mais ainda, de passar do caso à pessoa” (Almeida, 2008: 233).

Neste sentido se justifica que a principal missão do provincial seja visitar cada um dos jesuítas da sua província e se apela a que os provinciais e o Geral se encontrem num local facilmente comunicável com os outros. A conversa que acontece pelo menos uma vez por ano entre cada jesuíta e o seu provincial é chamada de “conta de consciência” e

“é essencial (...), conduzida numa atmosfera de transparência e confiança que capacite o provincial a destinar homens para ministérios específicos, depois de discernir cuidadosamente como é que os santos desejos, as necessidades e os talentos dos seus homens se enquadram com as necessidades no plano apostólico da província, lado a lado com as da conferência, bem como com as preferências apostólicas estabelecidas pelo P. Geral” (Companhia de Jesus, 2008: 157).

Para além dos encontros que mantém com cada jesuíta aquando da sua visita a uma dada comunidade e obra, o provincial recebe também os leigos a ela ligados que manifestem interesse em reunir com ele, numa lógica de construir a visão mais completa possível da realidade.

Paralelamente às visitas que faz às várias comunidades e obras da Companhia, o provincial reúne também com os superiores das comunidades em plenário – da mesma forma que os vários provinciais de uma dada região reúnem com o Assistente do Padre Geral para essa zona. Bem assim, para além das reuniões ordinárias de diversos grupos de trabalho dentro de cada província, o provincial pode também estar presente em vários desses encontros, de modo a acompanhar mais de perto não só cada jesuíta, mas também cada setor de apostolado – da mesma forma que os responsáveis pelas diversas equipas vão tendo encontros com os seus homólogos de outras províncias da mesma região, na linha das recomendações das Normas Complementares:

“Promova-se, entre os jesuítas ou entre as instituições que desfrutam de competência semelhante ou complementar, o auxílio mútuo e a intercomunicação e colaboração, de modo que possam ser empreendidas atividades mais universais, em união com outros

homens de boa vontade e com organismos que prosseguem os mesmos fins” (NCCJ, n.º 398§1)

É vivamente estimulado que os superiores e diretores de obras oiçam os seus irmãos (NCCJ, n.º 354), paralelamente à Consulta. Aliás, aquando das visitas do Padre Geral às províncias, uma questão comumente colocada aos vários jesuítas é se os superiores têm o hábito de recolher opiniões e, de modo especial em relação ao provincial, se os consultores se sentem ouvidos por ele.

Nesta linha, alerta-se desde logo nas Constituições para o facto de que “a Companhia não pode (...) ser governada, nem por conseguinte atingir o fim que pretende para a maior glória de Deus, se os seus membros não estiverem unidos entre si e com a cabeça.” (CCJ, n.º 655). De facto, os jesuítas veem a obediência ao superior como uma forma de contribuir para a união geral da Companhia, procurando ir ao encontro do bem maior: “Quanto mais os súbditos dependerem dos superiores, tanto melhor se conservarão o amor, a obediência e a união mútua.” (CCJ, n.º 666).

Terá sido esta a leitura interior que o padre Pedro Arrupe procurou fazer, ainda nos seus primeiros anos como jesuíta, quando, em 1936, recebeu um breve telegrama: “Prepare imediatamente viagem para os Estados Unidos. Provincial.” (Lamet, 2005: 97), sabendo assim que iria para aquele país, onde viria a especializar-se em ética médica. Noutros casos, a obediência chegou a salvar vidas, como foi o caso do padre Browne. Ainda noviço, um tio ofereceu-lhe um bilhete para que Browne percorresse o primeiro trecho da viagem inaugural de um navio em 1912, onde conheceu um casal americano, que o convidou para os acompanhar até Nova Iorque. O jovem jesuíta telegrafou ao seu Superior, em Dublin, pedindo a devida autorização, que lhe foi negada, tendo abandonado o navio, de seu nome Titanic.

A procura pela união na Companhia é também apoiada pelo encontro anual de cada província, juntando durante alguns dias todos o maior número possível de membros dessa província, procurando avaliar o ano, debruçarem-se sobre um determinado tema, normalmente recebendo uma personalidade de fora da Companhia para dar o seu contributo sobre essa questão em agenda, e ter oportunidades de conversas. Isto porque “a (...) vida comunitária deve tender para [serem] não só cooperadores no trabalho apostólico, mas verdadeiramente irmãos e amigos em Cristo.” (NCCJ, n.º 311§2).

No entanto, a lógica que subjaz à importância dada à vida em comunidade (nunca sendo um obstáculo à missão) advém do próprio fim para o qual a Companhia foi criada: “toda a vida das comunidades e pessoas da Companhia está orientada para servir em missão universal” (Salvat, 2002: 191). Esta noção de que a Companhia de Jesus, para um jesuíta, não se esgota na sua própria comunidade, nem sequer na sua província, é essencial:

“A nossa comunidade é todo o corpo da Companhia, ainda que disperso por toda a face da terra. A comunidade local particular à qual, em determinado momento, cada um pertence, é para ele simplesmente uma expressão concreta – se bem que aqui e agora privilegiada – desta fraternidade dispersa por todo o mundo.” (NCCJ, n.º 314§2).

Perante esta realidade, surge o desafio de “colocar a Companhia num caminho sem retorno para um *magis* de universalidade e, ao mesmo tempo, articular a sua pluralidade exuberante e o seu potencial de dispersão como corpo apostólico, com uma fundamental união de corações” (Pérez, 2008: 144) – questão essencial na missão do Padre Geral:

“O Superior Geral é uma fonte de unidade no corpo universal da Companhia. (...) Como o governo na Companhia procura sempre um equilíbrio apropriado entre união e diversidade, o cargo de Geral deve ser exercido de uma maneira que respeite a diversidade, colocando-a ao serviço da nossa missão universal e da nossa identidade” (Companhia de Jesus, 2008: 149).

De acordo com as Constituições da Companhia, “o vínculo principal para unir os membros entre si e com a cabeça é o amor de Deus Nosso Senhor” (CCJ, n.º 671), mas alerta-se no mesmo documento para o facto de que “quanto mais difícil é a união dos membros desta Congregação, entre si e com a cabeça, dada a sua dispersão pelas diversas partes do mundo, (...) tanto mais necessário é procurar todos os meios para a obter” (CCJ, n.º 655). Neste sentido, a promoção da Companhia universal – e não apenas provincial, visto que as províncias apenas “foram estabelecidas para maior eficácia apostólica e governo mais eficiente” (Companhia de Jesus, 2008: 156) – é algo que tem sido desenvolvido não só através dos já mencionados encontros temáticos a nível regional, como com o contributo das novas tecnologias. Exemplo recente desta realidade é o *International Jesuit Networkwing* – uma rede mundial que congrega jesuíta e leigos que

trabalham em conjunto procurando encontrar sinergias e promover troca de ideias dentro de determinados temas.

Dentro da Companhia, é estimulada a fluência de notícias sobre várias atividades em províncias distintas, tal como previsto nas Constituições: “Concorrerá (...) de maneira muito especial para [a] união a frequente correspondência epistolar entre súbditos e Superiores, com intercâmbio de informações entre uns e outros, e o conhecimento das notícias e comunicações vindas das diversas partes” (CCJ, n.º 673). Do mesmo modo que ao tempo de São Francisco Xavier as cartas que enviava para os seus companheiros na Europa constituíam fonte de muito ânimo e consolação, também hoje em dia essa prática se vai mantendo, conferindo aos jesuítas informações sobre as opções apostólicas e o enquadramento das obras dos seus irmãos noutra lado do mundo.

Na mesma linha, podemos também integrar as cartas que o Padre Geral escreve a todos os jesuítas do mundo, aos provinciais, a jesuítas de uma determinada província ou região, a superiores de comunidades ou a responsáveis de um determinado setor de apostolado, bem como o Anuário da Companhia de Jesus, que procura focar um tema em cada edição, ou os boletins informativos que cada província pode disponibilizar. Bem assim, apenas acessível aos membros da Companhia (*ad usum nostrorum*) existe o espaço de Intranet dos jesuítas, com estatísticas, documentos internos da Companhia e a atualização do perfil de cada jesuíta.

Na Congregação Geral 35.^a alertou-se para a necessidade de o Padre Geral proceder a uma revisão do governo central da Companhia, atendendo especialmente à pertinência de cargos existentes, à comunicação e articulação entre cada um deles, aos processos administrativos e burocráticos existentes e “à importância de definir corretamente perfis de cargos, incluindo a articulação regular de objetivos e de resultados esperados, juntamente com um sistema efetivo de revisão e avaliação” (Companhia de Jesus, 2008: 150). No entanto, esta universalidade da Companhia de Jesus prevê também uma integração num corpo ainda maior – a Igreja Católica – e apela à “boa comunicação e relações harmoniosas com os bispos das Igrejas locais que [servem]” (Companhia de Jesus, 2008: 158).

Assim, vemos que é neste dinamismo de procura pelo *magis* que a Companhia de Jesus encontrou este modelo de organização interna e de tentativa de equilíbrio entre centralização e autonomia dos seus membros. A “máquina jesuíta” é uma ferramenta, mas

cujos moldes refletem muito daquela que é a forma de estar e o modo de proceder da Companhia e dos seus membros: tentativa de máxima integração de todos, mas, visando a eficiência, a decisão ascende ao topo da hierarquia.

Capítulo 3: Enquadramento teórico da liderança e do desempenho organizacional

Ao longo dos capítulos anteriores temo-nos referido por várias vezes ao conceito de liderança – tópico estrutural desta dissertação, mas que constitui todo um universo de dimensões e significados que importa clarificar e um conjunto de análises que releva aqui apresentar. Neste sentido, procurar-se-á, por um lado, expor algumas definições do referido conceito e, por outro, fazer um levantamento das várias teorias de liderança que nos têm acompanhado ao longo dos tempos. Como Kreitner e Kinicki referem, “o desacordo sobre a definição de liderança vem do facto de esta envolver uma complexa interação entre o líder, os seguidores e a situação” (2010: 466). Conforme se verá mais à frente, encontraremos concepções de liderança que assentam na personalidade do líder, outras nos seus comportamentos ou ainda na relação de poder entre líder e liderados.

A liderança é um conceito estudado há milhares de anos, tendo, assim, um conjunto bastante alargado de reflexões, dando origem a concepções diferentes. Não só a liderança foi, obviamente, acompanhando a História em todos os seus momentos, como a própria forma como este termo foi sendo visto era, talvez, causa e consequência da própria História. A liderança fez História no mundo das civilizações culturais e políticas, mas também a vem fazendo no mundo das organizações. Neste capítulo debruçar-nos-emos nalgumas teorias de liderança que maior contributo tiveram para a liderança nas organizações civis contemporâneas.

3.1. Resenha das teorias de liderança

Entende-se por liderança um “processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária dos membros do grupo num esforço para atingir os objetivos organizacionais” (Schriesheim *et al* *apud* Kreitner & Kinicki, 2010: 347) ou a “capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (Robbins, 2007: 402) A noção de liderança vem tendo diferentes perspetivas, mas, à luz das definições apresentadas, podemos desde já registar a ideia de o líder ser o impulsionador da

mobilização dos colaboradores, na linha da origem etimológica da palavra, *ledere* – aquele que vai à frente, que está na frente.

Kreitner e Kinicki (2010) resumem quatro características comuns a um conjunto alargado de definições: a liderança ser um processo entre líder e seguidores; envolver influência social; ocorrer a vários níveis numa organização (individual, de equipa ou de toda a organização); e estar focada no cumprimento dos objetivos. Assim, estes autores definem a liderança como “um processo através do qual um indivíduo influencia outros para atingirem um objetivo comum” (Kreitner & Kinicki, 2010: 467).

De facto, o conceito “objetivo” está, no mundo das organizações, imediatamente associado aos de liderança e gestão. No entanto, Kotter (1990) alerta-nos para a diferença entre estes dois termos: gestão é lidar com a complexidade, construindo planos de desenvolvimento e os respetivos processos de monitorização desse desenvolvimento, enquanto a liderança se prende com lidar com a mudança – “alinhar as pessoas no sentido de comunicar a sua visão e inspirando-as a ultrapassar obstáculos” (Robbins & Judge, 2007: 402). Conforme Bernard Bass, “os líderes gerem e os gestores lideram, mas as duas atividades não são sinónimas” (*apud* Kreitner & Kinicki, 2010: 469). Assim, facilmente reconhecemos que

“As organizações precisam de líderes fortes e de gestores fortes para otimizar a eficácia. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, que criem visões de futuro e que inspirem os membros da organização a quererem atingir as visões delineadas. Também precisamos de gestores que formulem planos detalhados, criem estruturas organizacionais eficientes e supervisionem operações diárias.” (Robbins & Judge, 2007: 402).

As conceções sobre a liderança começaram por olhar para a noção de líder como Grande Homem – alguém dotado de capacidades especiais, com as quais já nasceu, e que o torna líder em todas as circunstâncias. A este líder está associada a ideia de salvador, de herói, de fascínio. No entanto, no sentido de entender o que caracterizava exatamente esses líderes, procurou estudar-se os traços que marcavam a personalidade desses mesmos líderes, tendo-se elencado, nos anos 60 do século XX, num total de vinte estudos, cerca de oitenta características diferentes, mas entre as quais apenas cinco eram comuns a pelo menos quatro dessas investigações (Robbins & Judge, 2007). Mais recentemente, um

conjunto alargado de investigadores resumiu as mais significativas variantes de personalidade nas chamadas *Big Five* (Robbins & Judge, 2007): extroversão (conforto nas relações), afabilidade (propensão para lidar com os outros), consciência (merecimento de confiança e capacidade de organização), estabilidade emocional (autoconfiança, segurança) e abertura à experiência (criatividade e fascínio pela novidade).

Todavia, veio a ficar claro, por um lado, que nem todos os líderes tinham estas características e, por outro, que nem todas as pessoas com estas faculdades eram líderes. Assim, a Teoria dos Traços de Personalidade ajuda mais “a prever a emergência de líderes e a aparência da liderança do que de facto a distinguir entre líderes eficazes e ineficazes” (Robbins & Judge, 2007: 404). Deste modo, a liderança como algo inato deu lugar a algo que era possível ser aprendido.

“A Teoria dos Traços de Personalidade assume que os líderes nascem e não que são construídos. Contudo, se há comportamentos específicos que identificam os líderes, então podemos ensinar liderança – podemos desenhar programas que implantem estes modelos comportamentais em indivíduos que queiram ser líderes eficazes. Este era seguramente um caminho mais entusiasmante (...)” (Robbins & Judge, 2007: 405).

Nesta linha, que começou a ser traçada nos anos 40 do século XX com as Teorias Comportamentais, são os atos que fazem os líderes. O líder tem em conta não só as tarefas que lhe são incumbidas mas também o relacionamento que estabelece com os seus colaboradores. Dois grandes estudos se destacaram nesta matéria: da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan. Ambas criaram duas dimensões comportamentais, cada uma com a sua nomenclatura, mas com conceitos muito idênticos: orientação para as pessoas (em Ohio, chamada “consideração”, e em Michigan “orientação para colaboradores”) e orientação para as tarefas (em Ohio “estrutura inicial” e em Michigan “orientação para a produção”).

A partir destas conceções, Blake e Mouton (1964) conceberam a grelha gerencial, onde os eixos “Enfoque na produção” e “Enfoque nas pessoas” dão um contributo gráfico para a definição de cada líder⁵. Para cada eixo há nove posições diferentes, permitindo 81 posições em todo o gráfico. Este gráfico atende a linhas de orientação e aos fatores tomados em conta pelo líder para as decisões tomadas visando a obtenção dos resultados –

⁵ Cf. Anexo A

mas não mostra os resultados em si. Os líderes na posição 9,9 eram os que demonstravam melhor performance, sobretudo quando comparados com os 9,1 (autoritários) ou 1,9 (*laissez-faire*).

Nos anos 70, adiciona-se às tarefas e ao relacionamento com os colaboradores o elemento do contexto, com as teorias contingenciais, considerando-se que o líder e a sua ação devem ser enquadrados na situação em que se encontram, atendendo à personalidade do líder, ao local onde estão e ao grupo em questão:

“Se o desempenho de um líder, medido pelos resultados da organização que lidera, depende das suas características (caráter, personalidade, imagem, tendências, formação e experiência), é também função de um sem número de outras variáveis: o homem e as suas circunstâncias. Cada situação é, para um líder, um novo desafio.”
(João Paixão *in* Rego & Cunha, 2007: xii)

A mais antiga e uma das principais teorias contingenciais é o Modelo de Fiedler, que assenta na premissa de que a eficácia do líder se relaciona com a adequação do estilo de cada líder a cada situação concreta. Para isto, Fred Fiedler criou dois estilos de líder – orientado para as tarefas ou orientado para as relações (na linha das teorias já apresentadas) – e determinava cada pessoa como sendo de um estilo ou outro através do questionário LPC – *least preferred coworker*. Este questionário previa que cada participante pensasse na pessoa com quem menos tinha gostado de trabalhar e lhe desse uma nota de 1 a 8 dentro de dezasseis escalas cujos extremos correspondiam a adjetivos contrastantes (como eficaz/ineficaz, agradável/desagradável, aberto/resguardado, entre outras). Fiedler considerava os altos resultados neste inquérito como indicadores de uma orientação para as relações e os baixos resultados de orientação para as tarefas.

Após a caracterização do líder, seria preciso integrá-lo num determinado contexto. Para isso, Fiedler criou três dimensões contingenciais que definem maioritariamente a eficácia da liderança. A primeira – e mais importante – é a relação (boa ou má) líder-colaborador – que procura enquadrar o grau de confiança e respeito dos membros da organização pelo seu líder –, a segunda é a estrutura da tarefa (alta ou baixa) – avaliando o nível de definição e burocratização das funções – e por fim é-nos apresentada a posição de poder (forte ou fraca) – a influência que o líder tem sobre aspetos formais, como despedimentos, questões salariais, recompensas ou processos disciplinares.

Assim, uma situação favorável será aquela em que há uma boa relação de confiança líder-colaboradores, na qual as atividades desempenhadas estão claras e bem definidas (alta estrutura de tarefa) e o líder tem poder suficiente para compensar os seus colaboradores mais diretos livremente (posição de poder forte). Entre este caso e a situação oposta, podemos encontrar oito categorias diferentes⁶, de acordo com as diversas combinações que se pode fazer com as dimensões contingenciais referidas (Robbins & Judge, 2007; Kreitner & Kinicki, 2010). Várias investigações permitiram também perceber que os líderes mais orientados para as tarefas tendem a obter melhores resultados nas chamadas situações favoráveis e nas situações desfavoráveis (as categorias I, II, III, VII e VIII), sendo que os líderes orientados para as relações tendem a ter mais sucesso nas situações moderadamente favoráveis (categorias IV, V e VI).

Fiedler considerava também que o estilo de liderança de uma pessoa não se altera, sendo sempre orientada para as tarefas ou sempre orientada para as relações. Assim, estes estudos propõem dois caminhos para o aumento da eficácia da liderança: ou substituir o líder (por exemplo, se se tem um líder orientado para as relações e a situação é desfavorável, então dever-se-á substituí-lo por um líder orientado para as tarefas) ou alterar a própria situação para uma que sirva ao líder existente (alterando as variáveis em causa, como aumentando ou diminuindo o poder formal).

Ao invés de Fiedler, Robert House entende que os líderes são flexíveis e que o mesmo líder pode adotar um comportamento diferente de acordo com a situação em causa – e é com este pressuposto que desenvolve a teoria *path-goal*. Esta teoria assenta na lógica de que a missão do líder é providenciar aos colaboradores informações e apoio para cada um perceber o caminho (*path*) que tem de percorrer para atingir os seus objetivos (*goal*). De acordo com cada situação – e com cada colaborador com que o líder se depara –, House identifica quatro comportamentos possíveis para o líder. O líder diretivo define exatamente aquilo que pretende de cada colaborador, traça o caminho que deve seguir, estabelece horários e calendários para as fases do trabalho e dá outras orientações específicas. O líder apoiante procura ir acompanhando a atividade dos seus seguidores e o líder participativo procura integrar as recomendações dos colaboradores nas decisões que vem a tomar. O líder orientado para o sucesso delinea objetivos ambiciosos e conta que os colaboradores se posicionem ao seu mais alto nível.

⁶ Cf. Anexo B

Por outro lado, não obstante esta “liderança caso a caso” ser um paradigma quase universal, Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha entendem que a liderança contingencial pode ser destruidora da relação de confiança entre líderes e seguidores, “sendo necessário enveredar por processos de liderança baseada em valores” (2007: 12). Ainda assim, considera-se relevante estes desenvolvimentos que as teorias contingenciais encetaram, promovendo combinações entre variáveis diversas, atendendo a protagonistas e circunstâncias diferentes.

No seguimento da capacidade de adaptação às situações, surgem, nos anos 80, as teorias neocarismáticas. Estas teorias revisitam a Teoria dos Traços de Personalidade, voltando a focar a atenção naquelas pessoas que dispõem de características à partida favoráveis para o exercício da liderança, como comportamentos emocionalmente apelativos, altos níveis de desempenho em grupo e uma liderança próxima dos seus colaboradores. Entre estas teorias neocarismáticas encontramos a tendência para atribuir a liderança a quem perfilha as características consideradas na Teoria dos Traços de Personalidade (teoria da atribuição de liderança), e encontramos também quem assuma riscos, dê a cara, procure ser inovador nas soluções e não convencional (liderança carismática). Por sua vez, nestas teorias neocarismáticas, encontramos também a liderança transacional (para a gestão e continuidade) e a transformacional (ter uma visão, mudar e “sair de cena”).

Justamente porque “diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança” (Goleman, 1998: 93), uma ideia relevante no quadro das mais recentes teorias da liderança é a inteligência emocional. Por este conceito entende-se a “capacidade de cada um de detetar e lidar com pistas e informações emocionais” (Robbins & Judge, 2007), o que significa que aqueles indivíduos hábeis na perceção das emoções de terceiros e no discernimento da melhor forma de agir em conformidade serão líderes mais eficazes. Goleman refere que o traço comum aos líderes eficazes é terem um alto nível de inteligência emocional – que, considera o psicólogo norte-americano, é condição “*sine qua non* para a liderança” (1998: 94), não obstante o seu QI.

Segundo o autor, há cinco dimensões da inteligência emocional: autoconhecimento, autodomínio, automotivação, empatia e *social skills*. O autoconhecimento diz respeito a estar atento àquilo que o próprio sente e a conhecer-se a si próprio. “Primeiro [os líderes]

assumem para consigo próprios o compromisso de procurarem o autoconhecimento durante toda a vida. Toda a liderança começa pela liderança de si próprio e esta inicia-se com o autoconhecimento.” (Lowney, 2006: 97). O autodomínio diz respeito à capacidade de controlo dos impulsos e das decisões, pressupondo equilíbrio emocional. A automotivação refere-se à perseverança para manter o rumo em direção ao cumprimento dos objetivos delineados, independentemente dos obstáculos que surjam, recorrendo ao entusiasmo e tenacidade. A empatia e as *soft skills*, ao contrário das três anteriores dimensões, não dependem da relação que o indivíduo tem consigo mesmo, mas sim da relação com os outros. A empatia é a capacidade de entender o que os outros sentem e posicionar-se próximos deles, e as *soft skills* são as faculdades de lidar com terceiros atendendo a essa sensibilidade, interagindo e relacionando-se da forma mais apropriada, de acordo com cada caso. “Em tempos, considerava-se que as componentes da inteligência emocional eram algo ‘giro de ter’ nos líderes empresariais. Mas hoje sabemos que, a bem da sua performance, estes são ingredientes que os líderes ‘têm de ter’.” (Goleman, 1998: 102).

Ainda nesta linha da liderança com um enfoque forte nas relações interpessoais, encontramos também a Liderança de Nível 5. Jim Collins (2011; 2001) procurou estudar os fatores estruturais para que uma empresa passasse de boa a excepcional, tendo dado especial destaque à questão da liderança. O seu maior contributo neste campo de estudos foi a introdução da noção de humildade como condição necessária para uma liderança eficaz – e que contribua para fazer uma organização passar de boa para o melhor possível. Estando a falar de organizações que querem passar de medianas para verdadeiramente boas, a liderança tem necessariamente de incluir alguém que combine “extrema humildade pessoal com intensa determinação profissional” (Collins, 2001: 138). Jim Collins é perentório: “Transformações de bom para ótimo não acontecem sem um líder de nível 5 ao leme. Simplesmente não acontecem.” (2001: 138).

O líder de nível 5 encontra-se no topo de uma hierarquia de capacidades, em cuja base está o líder de nível 1 – o indivíduo altamente capaz, com bons hábitos de trabalho, conhecimentos e competências diversas. O líder de nível 2, um membro contribuinte para a equipa, dá o seu apoio para alcançar os objetivos do grupo e trabalha de forma eficaz com o grupo em que está integrado. Por sua vez, o líder de nível 3 – o gestor competente – já gere e organiza pessoas e recursos visando a persecução dos objetivos pré-determinados,

sendo que o líder de nível 4 – líder eficaz – não só faz esta gestão de recursos como tem a capacidade de mobilizar os colaboradores em torno da visão da equipa ou da organização, estimulando-os e fazendo-os seguir performances elevadas. No entanto, porque o centro desta teoria está na otimização e no fazer o melhor possível, aquilo que se procura não é apenas um líder eficaz, mas sim um executivo que promova a verdadeira excelência com grande tenacidade, mas que “[evite] a adulação”. Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha caracterizam estes líderes, afirmando que “canalizam a ambição e os esforços para a organização”, quando chega a altura de “aferirem responsabilidades pelos fracassos, olham-se ao espelho e não pela janela” e “para aferirem as responsabilidades pelos sucessos, olham pela janela e não ao espelho” (Rego & Cunha, 2007: 49). A esta modéstia associam a determinação “na ânsia de produzirem os melhores resultados a longo prazo” (Rego & Cunha, 2007: 49). Neste sentido, este estilo de liderança pressupõe energia para ambientes competitivos e por outro lado maturidade emocional e autoconhecimento.

A Liderança de Nível 5 assenta, assim, não só num esquema orgânico, mas sobretudo numa forma de estar e de relacionamento com os colaboradores. Já Robert Greenleaf, em 1970, inaugurou um conceito que abriu muitas luzes e influenciou bastantes líderes desde então – a *Servant Leadership*. Este conceito é “uma filosofia e um conjunto de práticas que enriquece as vidas dos indivíduos, constrói organizações melhores e em última análise cria um mundo mais justo”⁷.

Nesta teoria, “o líder-servo é primeiro servo. Começa com o sentimento natural de que quando alguém quer servir serve primeiro. Depois, [é que] uma escolha consciente faz com que essa pessoa aspire a liderar. Essa pessoa é substancialmente diferente daquele que quer ser líder primeiro, talvez devido ao desejo de absorver (...) poder ou adquirir bens materiais.”⁸. Assim, segundo Greenleaf, os grandes líderes agem como servidores, tendo como prioridade o bem dos outros – dos colaboradores, dos clientes e da sociedade em geral. Esta forma de liderança tem sido “positivamente associada à performance dos empregados, empenho e dedicação organizacional, satisfação com o trabalho, criatividade, comportamentos de entreatajuda e perceções de justiça.” (Kreitner & Kinicki, 2010: 494).

⁷ Fonte: <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> (consultado a 10-03-2013)

⁸ idem

Um outro conceito que tem vindo marcar presença nalgumas organizações é o de liderança partilhada – “processo mútuo e simultâneo de influência no qual as pessoas partilham responsabilidades para liderarem” (Kreitner & Kinicki, 2010: 491).

“Há alguma especulação – e algumas provas preliminares – que sugere que concentração da liderança numa só cadeia de comando pode ser menos otimizador do que distribuir a responsabilidade da liderança por dois ou mais indivíduos em determinados contextos.” (House & Aditya, 1997: 457).

Contrário às teorias de liderança anteriormente apresentadas, que assentam em organizações com estruturas mais verticais, a liderança partilhada é utilizada sobretudo em contextos de trabalho em equipa e de maior complexidade, em projetos que implicam alguma interdependência e criatividade. No entanto, não podemos considerar estas situações como estanques, uma vez que a questão cultural tem uma influência a não desprezar, conforme partilham Kreitner e Kinicki: “Dirigimos um projeto de consultoria com uma empresa de manufatura em Portugal e percebemos que a muitos empregados preferiam uma abordagem mais diretiva do que colaborativa em relação à tomada de decisões e à liderança.” (2010: 491). Ou, sendo mais específico ainda, Mintzberg (1991) afirma que um “grupo desenvolve um ‘modo’, uma ‘atmosfera’, tem uma certa dose de ‘química’” (1991: 352): “uma pessoa sente algo único quando entra nos escritórios da IBM, a química da Hewlett-Packard não é a mesma que na Texas Instruments, apesar de as duas operarem em negócios semelhantes” (1991: 352).

Congregando algumas das ideias essenciais que foram surgindo até ao final do século XX, Dess e Picken (2000) criaram o conceito de Liderança do século XXI, traçando “linhas mestras da liderança em tempos de turbulência e globalização” (Rego & Cunha, 2007: 50). Primeiramente, propõe-se definir uma visão estratégica com um rumo claro e uma comunicação e plano de participação dos colaboradores, incutindo *empowerment* aos membros da organização. Outra peça estrutural será a criação de um sistema em constante aprendizagem, não só para cada um, mas também cada um dando o seu contributo para o todo da organização – fomentando a participação de cada um e o à-vontade dentro da instituição, sentindo-se mais livre para poder desafiar o *status quo*.

3.2. Noções sobre desempenho organizacional

À medida que fomos percorrendo o subcapítulo anterior, pudemos verificar como uma percepção quase tecnicista da liderança – vendo-a como formas de mobilizar as pessoas no sentido de alcançar os objetivos – se tem encaminhado para algo com um enfoque substancial nas pessoas e no seu bem-estar, destacando-se a responsabilidade do líder na promoção destes ideais.

“O papel dos líderes é criar o ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é o de (...) construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um dos objetivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo.” (Harris, 2001: 394).

Assim vamos percebendo como vão surgindo os *rankings* das melhores empresas para se trabalhar e se vai condensando essas características em “confiança na gestão, orgulho no trabalho e na organização e um sentido de camaradagem” (Rego & Cunha, 2007: 34). Kets de Vries (2001) explorou o conceito de organizações autenticizantes – *authentecos* (autêntica) e *zoteecos* (vital para a vida). São, portanto, organizações que se caracterizam pelo equilíbrio, aposta na realização pessoal, na competência, promoção da autonomia e da iniciativa, e que procuram harmonizar e equilibrar a vida pessoal e organizacional.

Esta conceção não é meramente teórica e traduz-se na partilha de lucros, horários de trabalho flexíveis, códigos de vestuário informal, políticas generosas de seguros de saúde e serviços de apoio às crianças. Segundo Kets de Vries, as organizações autenticizantes contribuem para que o trabalho não seja um peso na vida dos indivíduos. “Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer a identidade e manter a autoestima. (...) As organizações são modos ideais para ajudar os seus participantes a lidar com o *stress* e os seus sintomas da vida quotidiana.” (2001: 101). Estas organizações enquadram-se no modelo de virtuosidade organizacional (Ribeiro *et al.*, 2013), cujos efeitos positivos se poderão resumir a (i) práticas virtuosas estimularem mais práticas virtuosas, (ii) amortecimento dos efeitos negativos de dificuldades e (iii) os indivíduos sentirem-se “atraídos por fontes de energia positiva e avessos a fontes de energia negativa” (Ribeiro *et al.*, 2013: 133).

Assim, as organizações autenticizóticas caracterizam-se por dar sentido ao trabalho de cada colaborador. Dão sentido de propósito, na medida em que abrem uma visão para o futuro, integrando cada pessoa no propósito da organização; sentido de autodeterminação, procurando que os colaboradores controlem as suas vidas e não sejam apenas peões; sentido de impacto, na medida em que se procura que as ações dos colaboradores influenciem a organização; sentido de competência, estimulando-se a aprendizagem contínua; sentido de pertença, deixando clara a integração numa comunidade organizacional, da qual cada colaborador faz parte; sentido de prazer e alegria no trabalho; e sentido de significado, tornando as pessoas envolvidas naquilo que fazem. Para este envolvimento pode contribuir a maior ou menor centralização da tomada de decisões:

“Nalgumas organizações, os gestores de topo tomam todas as decisões. Os gestores a um nível hierárquico inferior meramente seguem as diretivas das chefias. Num outro extremo, há organizações em que a tomada de decisão é puxada para os gestores que estão mais perto da ação. As organizações mais antigas são muito centralizadas; as mais recentes são descentralizadas.” (Robbins & Judge, 2007: 543).

Kotter aprofunda um pouco mais este tópico, criando possíveis relações com o sucesso de uma organização:

“Empresas que desempenham melhor a tarefa de desenvolver líderes põem ênfase na criação de oportunidades desafiadoras para colaboradores relativamente jovens. Em muitos negócios, a descentralização é a chave. Por definição, [a descentralização] empurra a responsabilidade mais para baixo na hierarquia da organização e no processo cria trabalhos mais estimulantes nos níveis inferiores.” (1990: 111).

As organizações autenticizóticas “captam profundamente o potencial humano” e são porventura “o paradigma da organização de elevado desempenho do século XXI – uma comunidade de satisfação de dois grandes desígnios: dar significado ao trabalho das pessoas e obter delas elevadas prestações.” (Rego & Cunha, 2007: 37). Neste contexto, encontramos o conceito de “Organizações de Elevado Desempenho”, que são aquelas que “conseguem, de modo mais ou menos pacífico, conciliar os objetivos e juízos de eficácia emitidos pelos diversos *stakeholders*” (Rego & Cunha, 2007: 30).

No sentido de se poder avaliar a eficácia de uma organização, foram desenhados critérios atendendo às diversas dimensões das organizações (Rego & Cunha, 2007): a

conceção sistémica (perenidade da organização e satisfação dos *stakeholders*), a conceção económica (avaliando a eficiência económica e a produtividade), a conceção psicossocial (atendendo ao valor das pessoas e à sua integração na organização), a conceção ecológica (legitimidade organizacional e responsabilidade pela envolvente externa) e a conceção política (ação política com grupos de interesses e outros).

Assim, ao contrário das organizações tradicionais, as organizações de elevado desempenho estimulam as novas ideias e a “estética da imperfeição” (Rego & Cunha, 2007: 32), reconhecendo a impossibilidade de inovar sem cometer erros. Bem assim, a aprendizagem é tomada como algo prioritário e vai para além daquela que é a atividade restrita de cada um, no sentido de alargar horizontes, e a liderança da organização vê-se a si mesmo como uma ferramenta para que os colaboradores possam desenvolver o seu trabalho, explicando as linhas de ação e fazendo o respetivo *follow-up*. Nesta lógica, muita da informação sobre a atividade da organização é aberta aos colaboradores e os próprios sistemas de informação internos são desenhados a partir desta conceção, ao invés das organizações tradicionais, cujos técnicos guardam a informação para si, uma vez que esta é visto como fonte de poder.

Todas estas dimensões vão afluir àquilo a que Arie de Geus (1997) chamou de empresa viva, por oposição a uma poça de água. O autor utiliza a metáfora de uma poça de água, que não é mais do que um buraco onde caem gotas e que, quando vem o calor, se evaporam, desaparecendo. Ao invés, o rio não se extingue, mesmo com o calor, perpetuando-se independentemente das gotas de água que dele fazem parte em determinado momento. Com isto, De Geus pretende explicar que a empresa viva não se esgota no imediato e que nestas organizações “os gestores tomam a otimização do capital apenas como um complemento necessário da otimização das pessoas” (1997: 58).

Este autor elenca algumas razões que explicam por que as empresas vivas são de longa duração. Em primeiro lugar, são sensíveis àquilo que as rodeia, antecipando a mudança, reconhecendo os fatores de podem vir a influenciá-las. São financeiramente conservadoras, preferindo a evolução à revolução, mas com total abertura para que os colaboradores intervenham com ideias novas. Aliás, um outro motivo apontado por De Geus é exatamente o sentido de identidade que se pretende imprimir e a noção de que a organização é sobretudo uma comunidade duradoura – mais do que uma entidade

económica, sendo o lucro apenas um meio para alcançar o objetivo da organização: aumentar a sua esperança de vida. Deste modo, nestas organizações regista-se um clima de trabalho agradável e apoia-se vivamente a constante formação.

É também de realçar uma interessante conceção sobre a qual Robert Kelley (1988) se debruçou – a de “subordinação” eficaz. Kelley sublinha que a preocupação tão grande por grandes líderes nos faz às vezes esquecer as pessoas que eles lideram e que nos deve interessar não só como os líderes lideram mas também como os seguidores seguem. Assim, os seguidores podem ser analisados segundo os binómios atividade-passividade e pensamento crítico e independente-pensamento acrítico e dependente⁹, donde se extraem cinco tipos de colaboradores: os *yes-men* (bastante ativos, mas sempre segundo a posição do líder), as ovelhas (sem qualquer iniciativa, limitando-se a obedecer), os sobreviventes (com uma posição intermédia em relação às duas dimensões), os alienados (descrentes em relação à organização, com um forte sentido crítico, mas a desilusão é tão grande que não se manifestam) e os colaboradores eficazes (corajosos, honestos, francos, entusiastas e bons gestores).

No sentido de promover o desenvolvimento dos colaboradores, De Geus apresenta um conjunto de recomendações. A primeira é a de que o líder e o colaborador sejam colocados em termos de igual importância, sob a lógica de que há missões diversas e sucede que uma delas é ser líder. Importa também criar estruturas organizacionais que estimulem a colaboração eficaz, a delegação de tarefas e criar recompensas que mostrem a importância de certos comportamentos e posturas, bem como a cedência de um espaço para que opiniões diversas sejam apresentadas. Isto contribuirá para que o clima criado seja de uma comunidade de homens e mulheres e não apenas um terreno económico – no entanto, o desempenho de cada colaborador deve ser avaliado e as capacidades de cada um devem ser louvadas.

Tal como afirma Peter Senge, “os seres vivos já compreenderam, há muito tempo, que o trabalho em conjunto pode, de facto, ser uma fonte profunda de significado para a vida. Menos do que isso é só um emprego.” (*apud* Rego & Cunha, 2007: 38). Assim, a partir de Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha (2007) e de Bartlett e Ghoshal (1995), podemos afirmar que em vez de condescendência deve haver disciplina, estimulando o sentido de

⁹ Cf. Anexo C

responsabilidade, ao mesmo tempo que em vez de controlo deve haver apoio – potenciando o melhor de cada colaborador, numa tarefa de *coaching*. No lugar da perspectiva da coação no incumprimento das regras deve estar a preocupação por ganhar a confiança dos colaboradores, confiança essa que convida cada um a ter na organização um papel para além da sua função restrita, integrado na comunidade, e não apenas aquele que está cingido no contrato. Também se deve procurar que em vez de o empenho dos colaboradores ser motivado apenas pela necessidade económica seja pelo elo criado com a missão da organização e com o seu modo de proceder. No entanto, não nos iludamos:

“Nem sempre o que parece é. Não são raros os casos de empresas «exemplares» que, num ápice, caem em desgraça – porque se descobre que a virtude era apenas retórica ou porque, mudando-se os tempos, se mudaram as virtuosas vontades! (...) Estas empresas não são paraísos celestiais, onde impera a generosidade ingénua. São organizações com fins lucrativos, que atuam em terrenos altamente competitivos e que requerem trabalho árduo e capacidade para lidar com adversidades. O que importa sublinhar é que, pelo menos a nível aparente, estas organizações adotam práticas de gestão de pessoas que atraem, motivam e retêm talentos.” (Ribeiro *et al*, 2013: 102).

3.3. O papel da crença no contexto organizacional

Apesar de o caso que dá mote a este estudo ser uma Ordem Religiosa, a crença que aqui se pretende explicar prende-se com o conceito utilizado no âmbito do comportamento organizacional. Neste contexto, a crença caracteriza uma atitude de adesão a uma proposição sob a forma de um enunciado ou de uma representação, cuja verdade nem sempre pode ser demonstrada (Doron, 2001). Assim, denota-se uma componente ascendente da crença, ou seja, é algo que parte dos indivíduos liderados e não é algo que o líder exerça sobre os seus colaboradores. Não obstante, há fatores psicológicos que se formam nos líderes e que permitem uma maximização das competências e conhecimentos, que desencadeiam o trabalho desenvolvido por cada um. A esta descrição corresponde o conceito de autocracia, que, existindo num líder, se projeta nos seus colaboradores, motivando-os. Assim, a níveis elevados de autocracia do líder correspondem níveis elevados de motivação.

Para melhor se compreender o alcance da crença, importa referir a noção de profecia autorealizável, que assenta no pressuposto de que uma forte convicção em algo improvável ou não expectável pode levar à sua realização, fruto de uma alteração de comportamentos. Ou seja, começa por ser uma definição falsa da situação, que suscita um novo comportamento e assim faz com que a conceção originalmente falsa de torne verdadeira (Merton, 1951). Tudo isto implica um outro conceito – de *certainty*, isto é, o nível de confiança do indivíduo, visto que a certeza que tem nas suas crenças (*belief certainty*) influirá decisivamente na convicção com que motivará aqueles que o rodeiam e as imagens que o indivíduo tem sobre si (*self-certainty*) interferirão também no processo.

Olhando para a teoria de liderança do Grande Homem, vemos que está implícita a noção de salvador, de herói, de alguém dotado de capacidades e características excepcionais e que o colocam num patamar acima da condição humana. A adesão aos projetos que o Grande Homem apresenta faz-se mais pela pessoa do líder do que pelo projeto específico em causa. Há uma confiança forte na pessoa – independentemente da proposta em questão – e é isso que faz com que esse líder tenha seguidores. Essa confiança no líder não obedece necessariamente a regras lógicas, comprovadas empiricamente por uma longa experiência, mas sobretudo a um conjunto de características que o indivíduo aparenta ter, como energia, ambição, inteligência ou autoconfiança, e que mobilizam outros indivíduos a aderirem ao líder. Talvez um dos exemplos mais elucidativos do líder Grande Homem será o do próprio Jesus Cristo, a cuja crença se chamou de fé. De facto, muito daquilo de que Jesus falava referia-se a algo vivido depois da morte, explicando como as almas se poderiam salvar. No entanto, essa salvação implicava, por vezes, passar por situações “de morte” (literalmente ou não), sem que cada indivíduo tivesse, de facto, a certeza de que aquele momento difícil era a porta para uma vida melhor. São incontáveis os homens e mulheres que, à luz da liderança de Jesus Cristo, contemporâneos seus ou nascidos séculos mais tarde, fizeram a experiência da crença nesta liderança.

Ora este “salto de confiança” é a crença. Aliás, a componente quase sobrenatural do Grande Homem poder-nos-á fazer especular se a crença não terá sido a alavanca necessária para que esses “Grandes Homens” fossem consagrados oficialmente líderes, dada a consciência de que se eles estavam acima da condição humana, seria natural que nem tudo fosse inteligível ao “comum dos mortais”. Podemos assim ver que a crença é algo essencial para a conceptualização da teoria do Grande Homem, visto que, dada a sua forte

componente instintiva, esta teoria não se compadeceria apenas com análises vagarosas sobre o perfil de vários indivíduos. A própria teoria, para se concretizar, requer uma atitude de crença dos indivíduos em relação ao líder. E o próprio líder, para se superar a si mesmo, tem de estar altamente motivado e estar dotado de uma forte autocracia, valorizando ao máximo as suas capacidades e competências, podendo até fazer acontecer profecias autorealizáveis.

Na verdade, até pode haver liderança sem confiança. No entanto, a confiança potencia a liderança. Quanto maior a confiança, maior a facilidade de liderar. Quanto maior a confiança, maior o à-vontade para arriscar, para inovar, maior a agilidade para se “fazer coisas”, uma vez que não se está a jogar à defesa.

No mesmo sentido, encontramos relações entre a crença e a teoria da liderança carismática. Aliás, à partida, faria logo todo o sentido ambas as teorias se relacionarem com a crença. As duas teorias verificam-se sobretudo em situações de crise e sabendo que quanto mais aguda é a crise, maior a tendência para seguir, o líder natural de um grupo surge quando a crise é intensa.

À luz da liderança carismática, o líder é dotado de carisma (toque divino), por isso, todos aqueles que o seguem (*naguid*) estão a seguir o divino, através da visão, da sensibilidade ao contexto e às necessidades do grupo e dos comportamentos não convencionais do líder. Assim, criam-se condições para que, por um lado, haja “faísca” (os atributos do líder), por outro “matéria inflamável”, e ainda “oxigénio” (um ambiente recetivo em situação de crise). Neste sentido, também assim se poderão verificar profecias autorealizáveis.

Entendemos que estas duas teorias – que acontecem sobretudo em casos de crise, como já se referiu – apostam muito na conceção de que “crer é poder”, atendendo aos efeitos da crença nos resultados concretos obtidos. Atendamos agora na relação entre a crença e a teoria da liderança transformacional.

A teoria da liderança transformacional assenta no pressuposto de uma visão sedutora de futuro que o líder comunica aos outros indivíduos. Há uma motivação inspiracional, acompanhada de uma valorização das competências dos colaboradores, do fornecimento de *know-how* necessário e de delegação de tarefas. Assim, há um exercício de atribuir responsabilidades aos diversos elementos de uma equipa, de acordo com a necessidade

geral e com as competências de cada um. Isto implica uma rápida capacidade de mobilização dos indivíduos, clareza e assertividade nas propostas, uma autocracia muito grande, de modo a que os colaboradores sejam contagiados pela força “revolucionária” que se pretende (muitas vezes contra o *establishment* e contra práticas há muito enraizadas).

Tudo isto implica também um conhecimento o mais rigoroso possível do liderado. E, assim, a teoria da liderança emocional assume um papel estrutural no estudo da crença. A liderança emocional é um exemplo claro de como muitas vezes a liderança se joga também de forma muito importante no plano das relações – e não só do cumprimento das tarefas. Goleman, ao juntar um conjunto de investigação sobre como nos relacionamos uns com os outros e o que nos leva a tomar decisões num sentido ou noutro, veio sublinhar a componente das relações e do comportamento humano à mera questão racional. A liderança é o tipo de atividade onde as emoções vêm mais ao de cima, sendo um exercício de gestão das minhas emoções e das dos outros.

Assim, a inteligência emocional assume nesta questão uma posição relevante. Essencialmente, o ter noção de como se é emocionalmente capacita o ser humano de reconhecer os seus sentimentos e emoções – em si e nos outros – e, a partir daí, de saber com que ferramentas está munido e saber como motivar, gerir emoções, gerir relações. Goleman (1998: 100) apresenta duas situações opostas: duas empresas são fundidas, e alguns postos de trabalho serão dispensados. O líder de um departamento faz um discurso aterrorizador focando-se na necessidade de despedir pessoas, alarmando-as; um outro líder mostra-se compreensivo da dificuldade da situação, garante não saber que desfecho haverá, mas promete que manterá os colaboradores informados. Neste sentido, estando em causa a crença, a inteligência emocional é a faculdade que permite ao líder gerir relações e expectativas que foram criadas com base num “salto de confiança” instintivo.

Ao fazer o exercício de se colocar no lugar do outro, o sujeito consegue detetar os significados que o outro lhe atribuí, nomeadamente a forma como o vê a si e às suas crenças, passando a ter noção das ideias e sentimentos alheios e ajudando-o a prever os efeitos das suas ações futuras – aquilo a que se chama de *looking glass self*. Construimos uma imagem mental sobre a forma como os outros nos veem. Segundo Mead, a interação é uma peça-chave para o ser humano se assumir enquanto tal, enquanto ser em relação, pelo que a autoconsciência do que se é e do que se tem, a autoregulação necessária atendendo à

autoconsciência, a capacidade de motivar, a empatia e a aptidão social são características essenciais para a crença.

O líder emocional sabe ouvir, inspira, traça um rumo e os liderados seguem-no. Goleman considera que “muitas pessoas são motivadas por fatores externos como um grande salário ou o estatuto de ter um título que impressiona ou fazer parte de uma empresa de prestígio. Contrariamente, aqueles com potencial de liderança são motivados por um sincero desejo de atingir só por atingir.” (1998: 99). Mintzberg (1991) refere-se às organizações missionárias, como estilisticamente ricas e caracterizadas por serem claras e focadas quanto à missão, inspiradoras e distintivas, “de modo que a organização e os seus membros estejam inseridos num nicho único onde a ideologia possa florescer” (1991: 355). O autor alerta para o facto de que estas organizações, contudo, tendem a tornar-se “uma massa amorfa que salta toda junta em torno da mesma ideologia” (1991: 355), sem qualquer especialização ou profissionalização.

Ao falarmos de liderança não falamos de uma mera chefia. Não estão em causa as funções oficialmente desempenhadas, mas a forma como um indivíduo mobiliza aqueles que o rodeiam para um projeto que queira/esteja a desenvolver. Por isso, o conceito de crença releva para se entender a adesão dos colaboradores ao líder.

A crença, enquanto “salto de confiança”, pode ajudar a explicar o início da teoria do Grande Homem – dada a componente quase sobre-humana do mesmo – bem como a aderir vertiginosamente a um líder transformacional – visto que à mudança está associada uma carga de incerteza. Tudo isto remete-nos para a questão da liderança emocional, visto que, sobretudo com a crença, é na emoção que a liderança se joga.

Capítulo 4: Análise da centralização da liderança na Companhia de Jesus

Começando com uma incursão no percurso histórico da Companhia de Jesus e naquele que é o seu carisma, continuámos esta investigação procurando conhecer mais detalhadamente o seu modo de organização interno e elencando as principais teorias de liderança e de desempenho organizacional. Antes de perspetivarmos aquilo que será possível transferir do modelo da Companhia de Jesus para outras organizações, releva perceber e refletir verdadeiramente sobre o impacto deste modelo e deste modo de proceder no desempenho organizacional dos jesuítas enquanto corpo.

Assim, procuraremos ao longo deste capítulo estabelecer pontes entre a Companhia de Jesus e algumas teorias atrás apresentadas e, a partir daí, construir uma caracterização teórica do modelo de centralização da liderança desta organização. Uma vez definidos estes pressupostos, faremos uma reflexão sobre o contributo que esse modelo poderá ter no desempenho organizacional da Companhia de Jesus, permitindo, deste modo, ter claro quais são as características de sucesso que se procurará transpor para outros contextos.

4.1. A Companhia de Jesus e as teorias de liderança e desempenho organizacional

Talvez dos aspetos mais marcantes dos jesuítas – pelo que viemos fazendo presente nas páginas anteriores e, também, por muito daquela que é a opinião generalizada sobre esta Ordem religiosa – é o estarem nas fronteiras e fazerem a ponte com muitos outros setores da sociedade que não pertencem à Igreja e com cuja sede institucional, em muitos casos, não mantêm quaisquer relações. Para isso, tal como fomos exemplificando aquando da exposição história da Companhia de Jesus, os jesuítas foram sempre estando despertos para os sinais dos tempos. Aliás, olhando para a sua génese, de outro modo não podia ser. Fundada num contexto de rutura dentro da própria Igreja, aquando da reforma protestante, a Companhia de Jesus surge – também – como agente da Reforma Católica, não só através do contributo dos estudiosos jesuítas no Concílio de Trento (1545-1563), mas também na

forma de estar e, assim, de levar a fé pela Europa e pelo resto do mundo, de acordo com cada local em que se encontrava.

Arie de Geus (1997), ao debruçar-se sobre as condicionantes para uma empresa ter uma longa duração, destaca, em primeiro lugar, a sensibilidade ao meio em que se inserem, antecipando a mudança, porque “reconhecem os fatores que podem vir a influenciá-las” (Rego & Cunha, 2007: 37). Esta preocupação terá duas consequências. A primeira, mais a curto prazo, é uma maior inculturação, adaptação ao local e acesso às pessoas, facilitando assim os canais de comunicação e desimpedindo quaisquer obstáculos (culturais, sociais, económicos, psicológicos ou políticos) que pudessem existir – e que tantas vezes existiram. A segunda consequência é a médio ou longo prazo: antecipar a mudança. O olhar atento à realidade presente envolvente, acompanhada por um conhecimento dos caminhos percorridos no passado, contribui para uma mais eficaz previsão do futuro e, assim, ir-se preparando internamente para os desafios que surgirão. A Companhia de Jesus procura – e o seu modo de proceder vai nesse sentido – não ir atrás dos acontecimentos, mas sim preparar-se para eles. Como o antigo Geral dos jesuítas Pedro Arrupe afirmava, “o mundo avança mesmo sem nós. De nós depende que avance conosco.” Deste modo compreenderemos, desde logo, a fundação da Ordem, mas também inúmeras posições no campo das várias ciências e no modo de levar a fé aos homens – não numa lógica de estar necessariamente à frente no tempo, mas com o intuito de responder à questão “O que é mais urgente, mais necessário e mais universal?”, e que leva, posteriormente, a acompanhar os avanços do mundo e a olhar para os “novos mundos” à luz da mesma fé de Jesus Cristo.

No entanto, exatamente pela necessidade de chegar melhor a cada indivíduo e, assim, de haver formas diferentes de o fazer de acordo com cada local, a Companhia teve a necessidade de ter um estilo próprio, como as próprias Constituições da Ordem sublinham:

“Posto que a Suprema Sabedoria e Bondade de Deus, nosso Criador e Senhor, é que há-de manter, governar e adiantar em seu santo serviço esta mínima Companhia de Jesus, assim como se dignou começá-la; e da nossa parte, mais que nenhuma exterior constituição há-de ajudar para tanto a interior lei da caridade e amor, que o Espírito Santo escreve e imprime nos corações; todavia, porque a suave disposição da divina Providência pede a cooperação das suas criaturas, e porque assim o ordenou o Vigário de Cristo nosso Senhor, e os exemplos dos Santos e a razão assim no-lo ensinam no

Senhor; parece-nos necessário escreverem-se Constituições que ajudem para melhor proceder, conforme ao nosso Instituto, no caminho começado do divino serviço.” (CCJ, n.º 134).

A partir da espiritualidade que os jesuítas comungam, há um sentido de identidade – a que De Geus também alude como condição para a perenidade de uma organização – que passa por uma grande iniciativa de cada elemento da Companhia, criatividade, margem de liberdade de cada um e um vocabulário simultaneamente compreensível e próprio, como “mais”, “servir”, “tanto quanto”, “fronteira”, “mais necessário, mais urgente e mais universal”. Uma forma de funcionamento universal procurava, segundo o Padre Ribadeneira, “que a Companhia tivesse em toda a parte uma só cor e uma só fisionomia” (*apud* Companhia de Jesus, 1997: 4), mas respeitando as especificidades de cada localidade. Assim, “importando que as Constituições, para serem estabelecidas e estáveis, se adaptassem, quanto possível, aos costumes de todas as Províncias” (*apud* 1997: 4), foram submetidas a apreciação pelos professores e foram levadas primeiro para Espanha e outras partes, mas não todas, “para que pouco a pouco se examinasse se eram conformes com os costumes de todas as Províncias, e o uso confirmasse o que a razão antes tinha estabelecido” (*apud* 1997: 5).

Naturalmente que a iniciativa de que falamos e que De Geus considera também como característica de empresas de longa duração, implica, por vezes, erros e a capacidade de aprender com eles. A “estética da imperfeição” (Rego & Cunha, 2007: 32) é, deste modo, algo presente nos jesuítas, até porque se Jim Harris fala em “libertar talentos” (2001: 394), a Companhia de Jesus fala em *magis*. Este termo, como várias vezes já se referiu, apela ao máximo de cada um, a que o indivíduo se supere – e há a clara consciência de que um caminho tão intenso implica incorreções. No entanto, mais marcante do que esses momentos de aprendizagem é a oportunidade de libertação, de cada pessoa assumir a sua autenticidade, deixando assim a organização espaço para que cada elemento seja ele mesmo, no quadro geral que a organização é. É neste equilíbrio que Jorge Bergoglio, agora Papa Francisco, afirmava em 2010, num encontro com catequistas em Buenos Aires: “O tempo urge. Não temos o direito de ficar simplesmente a acariciar a alma. De ficarmos fechados no nosso mundinho...” (2013: 22).

Para esta prática, facilmente integramos a noção de inteligência emocional. Atendendo à perspectiva de Goleman (1998) de que a eficácia da liderança está diretamente relacionada

com altos níveis de inteligência emocional e de que indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a ser melhores líderes, encontramos aqui um vasto campo a explorar no que diz respeito à Companhia de Jesus. Recordemo-nos de que, segundo Goleman, há cinco dimensões da inteligência emocional: o autoconhecimento, o autodomínio, a automotivação, a empatia e os *social skills*. Para haver a segunda dimensão tem de haver a primeira – se a pessoa não se conhece a si mesma não sabe o que tem de dominar e como fazê-lo. Santo Inácio, toda a espiritualidade inaciana e, por isso, o modo de funcionamento da Companhia de Jesus, assentam neste pressuposto. Assim, através do exame diário para tomar consciência da presença de Deus ao longo do dia e, aí, olhar para o que se fez de melhor, de pior e como se pode fazer melhor no dia seguinte (EE, n.º 43), cada pessoa vai conhecendo o seu próprio modo de proceder, as suas falhas mais comuns e tendo material suficiente para se analisar e conhecer melhor. Assim, não só deteta situações tendencialmente desvantajosas para si, como vai encontrando, pela experiência que faz, caminhos para as ultrapassar. A forte aposta dos jesuítas neste campo é uma tónica essencial da espiritualidade inaciana e que é notória em todos os projetos que jesuítas ou que leigos ligados à espiritualidade inaciana lideram. Confiando que cada indivíduo conhecer-se ajuda a conhecer e a aprender a conhecer e aceitar os outros, alguém com um alto nível de autoconhecimento será alguém mais seguro, mais livre e mais disponível para as outras pessoas.

Os jesuítas, enquanto homens de fé, mais facilmente serão pessoas automotivadas, uma vez que sentem receber uma força para a missão que é mais do que aquilo que a condição humana permite. Por isso, no já mencionado exame geral diário, Inácio propõe nos Exercícios Espirituais como primeiro ponto “dar graças a Deus nosso Senhor pelos benefícios recebidos” (EE, n.º 43), na consciência de que isto pressupõe que a pessoa faça memória do dia que passou e, agradecendo-o, e a “propor emenda [para o dia seguinte], com a sua graça” (EE, n.º 43). Sabendo que não é concebível o ser humano construir um limite para as suas ações, uma vez que a ação divina ultrapassa as suas forças, eliminando os tetos e barreiras que o Homem cria, os jesuítas têm uma motivação de fundo que é saber que o que fazem será multiplicado e que, fazendo aquilo que em consciência entenderam ser o melhor, estão a agir “para a maior glória de Deus”. Com o *magis*, entregando-se ao máximo no que fazem, colocando todos os meios possíveis, utilizando todas as ferramentas disponíveis, confiam que a sua parte está feita e que o resto será como for. Na linha de

Santo Inácio, “faz tudo como se tudo dependesse de ti e nada de Deus, mas confia como se tudo dependesse de Deus e nada de ti”.

Esta lógica inaciana leva, compreensivelmente, a uma liberdade interior e a uma leveza na vida que se convertem num fator irradiador de paz para aqueles com quem os jesuítas e quem bebe da espiritualidade inaciana se cruzam – como veremos nos exemplos concretos apresentados no próximo capítulo. Este será, possivelmente, o maior contributo para a empatia e para os *soft skills* que Goleman indica nas cinco dimensões da inteligência emocional. Podemos dizer que os jesuítas são duplamente formados para a disponibilidade: a disponibilidade exterior, no sentido de poderem ser enviados para qualquer parte do mundo onde houver esperança de maior serviço e glória das pessoas; mas também a disponibilidade interior, de estarem preparados para serem enviados a qualquer ser humano, onde houver esperança de maior serviço e glória daquela pessoa concreta.

Porque “não são apenas os bons líderes que fazem boas organizações – também as boas organizações selecionam e fazem bons líderes” (Ribeiro *et al.*, 2013: 190), a espiritualidade inaciana tende a tornar quem nela se forma mais inteligente emocionalmente. De modo especial, os jesuítas, que dedicam mais de dez anos a apreender as raízes desta forma de se relacionar com Deus e, assim, com os outros, terão, por formação, um acréscimo de potencialidade de serem dotados de uma grande inteligência emocional e, deste modo, à luz de Goleman, a serem grandes líderes, verdadeiros mobilizadores de homens.

Tudo isto que aqui expusemos conduz, naturalmente, a um conhecimento grande da condição humana, o que é condição necessária para saber detetar e captar o potencial de cada pessoa. É também a isto que os jesuítas estão habilitados e que Kets de Vries (2001) considerou como sendo um sintoma das organizações autênticas. A própria Companhia de Jesus dá sentido ao trabalho que cada jesuíta desenvolve e assume-se como veículo da fonte a que cada elemento da organização vai – “vital para a vida” (*zoteekos*) – promovendo a individualidade de cada um (*authentekos*).

Será também interessante olhar para a organização da Companhia de Jesus à luz das Organizações de Elevado Desempenho. Não obstante as diferenças entre uma organização religiosa e uma organização não religiosa – nomeadamente pelo critério económico – será proveitoso apresentar uma tentativa de enquadramento com as dimensões que Rego e

Cunha (2007) sintetizaram. No âmbito da conceção sistémica, podemos avaliar a satisfação dos *stakeholders* da Companhia de Jesus. Os jesuítas, pela adesão de vida que fizeram, os leigos, por colaborarem voluntariamente em obras ou por levarem a espiritualidade inaciana para os seus locais de trabalho, denotam um grau de satisfação elevado com a organização. Na perspetiva económica, apenas nos é possível atender à reduzida diminuição do número absoluto de homens na Companhia de Jesus¹⁰, distanciando-se daquele que é o panorama geral da galopante redução de vocações religiosas a nível mundial. Naturalmente que, sob o ponto de visto financeiro, uma vez que a Companhia de Jesus não visa o lucro, deve ser avaliado positivamente o sistema de fluxos de dinheiro entre obras mais rentáveis (como os colégios e as universidades que são privados) e aquelas que não são passíveis de gerar qualquer margem.

Numa ótica psicossocial, o envolvimento dos seus membros é bastante elevado, fazendo-se aqui valer pelo facto de que os jesuítas mais do que entrarem numa organização, entram numa família, criando laços e vínculos de muito maior intensidade do que se qualquer organização empresarial. Não tendo ferramentas para medir o desempenho dos jesuítas enquanto membros de uma organização, apenas podemos fazer uma avaliação a partir de posições de quem vai tendo experiências de trabalho com a Companhia de Jesus, como John Baldoni, um consultor que estudou em instituições educativas de jesuítas, que, num artigo escrito na Forbes, declarou: “Se tiverem uma tarefa complexa, contratem um jesuíta!”¹¹.

Ao nível da conceção ecológica, podemos verificar uma importância forte atribuída aos vínculos regulamentais internos na Ordem, que visam justamente reger as atividades dos seus membros, e recorrendo a mecanismos de controlo ativos. Paralelamente, sendo a Companhia de Jesus uma organização criada para servir o mundo, é bastante evidente a noção de responsabilidade social que lhe subjaz. A sua essência é responsabilidade para com a sociedade, não só na defesa e propagação da fé de modo explícito, mas também de modo menos gritante, como nas inúmeras obras de ação social que desenvolve a nível mundial ou a nível mais localizado, desde o já apresentado JRS ao movimento Fé e

¹⁰ Fonte: <http://www.sjweb.info/news/index.cfm?Tab=7&Language=3&PubNumID=188> (consultado a 30-04-2013)

¹¹ Fonte: http://www.forbes.com/sites/johnbaldoni/2013/03/13/pope-francis-jesuit-to-the-rescue/?utm_campaign=forbestwitterfs&utm_source=twitter&utm_medium=social (consultado a 14-03-2013)

Alegria, de apoio de educação em contextos sociais altamente desfavorecidos, na América Latina.

Efetivamente, conforme desenvolvido no Capítulo 3, atendendo aos sintomas que proveem de Organizações de Elevado Desempenho, é-nos possível considerar a Companhia de Jesus uma Organização de Elevado Desempenho, devido ao acima analisado e ao forte estímulo à inovação, à inequívoca aposta na formação e aprendizagem constante, para além das meras técnicas de “saber fazer”, a uma gestão e uma estrutura organizativa criada a partir da missão de fundo, e usufruindo das ferramentas necessárias (e possíveis) tanto quanto elas contribuam para o melhor desempenho comunitário e pessoal. No mesmo sentido, Arie de Geus entende que, naquilo a que chama de “empresa viva”, os recursos servem na medida em que contribuem para melhorar algo no desempenho de cada indivíduo. E, olhando para o binómio “poça de água” e “rio” (1997), vemos que à Companhia de Jesus diz respeito a segunda opção, pela fluidez, dinamismo e atualização a que está aberta e procura.

Outro enquadramento teórico passível de fazer para o modelo de liderança dos jesuítas é a Liderança de Nível 5. Torna-se desde logo de realce o ponto de partida de Jim Collins para o seu estudo: tentar elencar os fatores que conduzem uma empresa passar de boa a excepcional. Em linguagem inaciana, Collins estudou como é possível o *magis* e concluiu que algo que está na base do Cristianismo – e, por isso, da espiritualidade inaciana – é condição necessária para aquele modelo de liderança: a humildade. Procurando “em tudo amar e servir”, a postura de base de um jesuíta será a de um homem ao serviço e, por isso, humilde. Recorde-se que “humildade” vem do latim “*humus*”, que é terra. O líder humilde será aquele que, metaforicamente, é chão, num duplo sentido: por um lado, na conceção mais comum de humildade, é alguém que não só não se coloca acima dos outros, como, na sua condição de servidor, se coloca abaixo¹²; por outro – e não dissociado do ponto anterior –, é um elemento que cria condições de suporte para que tudo aconteça, constituindo a base para que os colaboradores desenvolvam o seu trabalho. Tal como considera Jim Harris, “o papel dos líderes é criar o ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais

¹² Numa leitura cristã, corresponderá à Quinta-feira Santa, em que Jesus se baixou aos pés dos apóstolos para lhes lavar os pés (cf. Jo 13, 1-15).

importante, o seu papel é o de (...) construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho.” (2001: 394).

Assim, o líder de nível 5 é sobretudo vocacionado para as pessoas, para que elas alcancem os seus objetivos. Também é esta a visão aplicada e difundida na Companhia de Jesus, até porque cada cargo é visto como sendo uma missão, pelo que a entrega de um jesuíta que seja porteiro de um colégio – e que, no caso de Afonso Rodrigues (1532-1617) se traduzia em receber cada pessoa como se fosse o próprio Jesus, tendo sido canonizado no final do século XIX – será a mesma com que se desempenha as funções de Prepósito Geral. É nesta perspetiva que quer Collins quer os jesuítas entendem que a humildade é condição necessária para que uma organização deixe de ser mediana para excepcional, potenciando o melhor em cada indivíduo.

Adjacente a esta teoria surge-nos a *servant leadership*, que Greenleaf introduziu. Na linha do que anteriormente desenvolvemos, facilmente compreendemos esta relação, até porque esta teoria encontra espelho em todas as conceções cristãs. Importa sublinhar que não só a Companhia de Jesus foi fundada para servir o mundo, na Igreja e em unidade com Jesus Cristo, e, por isso, o serviço está na sua essência. O jesuíta Alberto Álvarez Lomas recorda os tempos em que o padre Pedro Arrupe fora mestre de noviços no Japão e em que o “via frequentemente na portaria, à hora da sesta, a limpar os sapatos dos noviços.” (*apud* Lamet, 2005: 167).

Fator que resume esta lógica de serviço é o voto de obediência dos jesuítas, que pressupõe o reconhecimento de que os seus superiores, pelas funções e responsabilidades que lhes foram atribuídas, têm uma visão mais global das necessidades da comunidade e, por isso, lhes devem obediência “para maior glória de Deus”. Será interessante, a partir do voto de obediência, fazer uma reflexão sobre o conceito de “subordinação” eficaz, de que Robert Kelley fala (1988).

Talvez possamos considerar que, para Kelley, os jesuítas seriam um apetecível exemplo de seguidores eficazes, por dois motivos. Em primeiro lugar, têm formalmente um vínculo de obediência, que é independente da concordância com a decisão do superior. O próprio Santo Inácio afirmava com fervor que “se uma coisa me parece ser branca, acreditarei que é preta se a Igreja assim o definir” – ilustrando o voto de especial obediência ao Papa que os jesuítas professam. Em segundo lugar, como já se referiu, esse

voto de obediência é um ato de profunda liberdade e traduz uma genuína adesão de vida, pelo que um jesuíta mais do que querer satisfazer os seus desejos individuais deseja profundamente contribuir para aquilo que for “para maior glória de Deus” e confia nos seus superiores para, em certas matérias estratégicas e de fundo, definirem o que é, de facto o *magis*. Em terceiro lugar, devido a esta adesão de vida, os jesuítas são homens movidos pelo amor a Jesus Cristo e à Igreja, pelo que a sua criatividade é um constante ato de amor, a sua capacidade de trabalho estimulada e o seu empenho é fervoroso.

Aquilo a que Kelley chama de “subordinação” eficaz, o jesuíta Amadeu Pinto chamaria de “fazer o Bem bem feito” – fazer o que é preciso fazer, segundo o que quem tem uma visão completa considera o melhor, fazendo essa posição também sua e, assim, entregar-se ao máximo a essa tarefa, seja ela qual for.

No entanto, o facto de os jesuítas seguirem as instruções que os seus superiores indicam não fará deles, na linguagem de Kelley, seguidores *yes-men* – bastante ativos mas com pensamento acrítico e dependente do do líder. Pelo contrário, como vimos, são vários os fóruns dentro da Companhia de Jesus que vão permitindo alguma discussão, mas, recordando que os jesuítas são homens por natureza disponíveis e missionários (no sentido lato do termo) vimos também que não faz parte da orgânica da Ordem reunirem sistematicamente. Lembremo-nos de duas questões essenciais: por um lado, que os superiores (das comunidades e de cada província) ouvem os seus subordinados, indo auscultando a forma como olham a comunidade e a sua missão pessoal; por outro, que a liberdade interior com que cada homem se junta à Companhia de Jesus há-de ser a mesma com que nela permanece, procurando, assim, como já se mencionou, acreditar que a decisão dos superiores é a melhor, fazendo-a também uma decisão sua. Esta postura é bastante distinta da dos *yes-men*, na medida em que estes não têm sequer interesse em perceber se concordam ou discordam, se será uma boa ou má decisão aquela que o líder anunciou. O seu pensamento é acrítico, pelo que não formulam juízos de valores ou opiniões sobre o que provém do campo de decisão do líder. Uma vez que ter um pensamento crítico não significa desobedecer ou rasgar o compromisso de integração numa comunidade, os jesuítas procuram compreender a razão de ser das opções tomadas e aí procuram fazer sua a posição tomada pela comunidade, o que revela compromisso – ao contrário do alheamento e limitação ao nível crítico que caracteriza os *yes-men*.

Neste sentido, atendendo à matriz de Kelley¹³, identificamos os jesuítas como “colaboradores eficazes”, na medida em que vão verdadeiramente independentes, autônomos e com sentido de iniciativa, não precisando de estar a receber indicações sobre o que devem fazer. São homens, por norma e a julgar pela História, corajosos e movidos por desejos grandes, entusiasmando quem com eles trabalha, sempre com um norte bem definido, com capacidade de delegação e responsabilização e sabendo autoavaliarem-se, reconhecendo os pontos fortes e francos.

Assim, com facilidade conseguimos imaginar os jesuítas com “confiança na gestão, orgulho no trabalho e na organização e sentido de camaradagem” (Rego & Cunha, 2007: 34), características apontadas como sintomáticas de organizações saudáveis. A somar a estas teorias, poderemos ainda incluir a Liderança do Século XXI, uma vez que os conceitos de *empowerment* e aprendizagem constante estão firmemente enraizados nos jesuítas. Tudo aquilo de que aqui falámos de capacidade de delegação e responsabilização dos colaboradores são exemplos explícitos de *empowerment* e levado até ao fim; ou seja, não só se delega, como também se confia, não se pretendendo que aconteça nenhuma destas duas situações: ou delegar responsabilidades, abandonando o colaborador e não estando disponível para dar o apoio necessário, ou delegar responsabilidades, mas na prática não dar espaço ao colaborador para fazer o seu próprio percurso, com espaço. A aprendizagem, por sua vez, é sinónimo de procura constante pela atualização, pela compreensão dos sinais dos tempos e desejo de acompanhar esses tempos. Não só os jesuítas que são académicos têm, por via daquelas funções, uma necessidade de irem acompanhando as várias evoluções nos campos científicos em que trabalham (Teologia, Física, Química, Ciências da Vida, Economia, Filosofia, Direito, História, entre outros), como a todos os outros vão sendo oferecidas oportunidades de atualização de conhecimentos, nomeadamente ao nível da espiritualidade. Bem assim, um veículo importante para os jesuítas no que concerne à aprendizagem é a já sobejamente referida avaliação, que é uma ferramenta imprescindível para que cada indivíduo vá aprendendo no dia-a-dia, sobre si mesmo e observando a evolução que vai fazendo na sua relação com Deus, consigo mesmo, com os outros e com a sociedade.

Integrar agilmente a espiritualidade e o modo de proceder da Companhia de Jesus em teorias de liderança que surgem no século XXI é, por si só, algo que constitui algo muito

¹³ Cf. Anexo C

elucidativo. Esta consciência ajuda a compreender o papel da Companhia de Jesus na História e alguns feitos dos jesuítas relatados no Capítulo 1. Quanto a nós, já Santo Inácio fazia análises SWOT nas várias situações da sua vida. Recorrendo às ferramentas dos Exercícios Espirituais, o fundador dos jesuítas analisava os seus pontos fortes, pontos fracos, quais as ameaças – e como evitá-las ou combatê-las – e quais as oportunidades que tinha à sua frente. Combinando tudo isto com uma forma de estar marcada pela humildade, traduzida numa lógica de serviço, e um aguçado enfoque na missão da Companhia de Jesus (salvação das almas e defesa e propagação da fé), o critério “maior glória de Deus” ia ajudando a perceber de que modo ia podendo concretizar essa missão. Deixou este legado e este modo de estar, inaugurando uma Ordem religiosa que, com um modelo de distribuição de liderança muito próprio, se torna um caso de estudo interessante e sobre o qual refletiremos no ponto seguinte.

4.2. A Companhia de Jesus – liderança centralizada ou descentralizada?

Olhando agora apenas para a questão da centralização da liderança na Companhia de Jesus, até aqui acompanharam-nos fundamentalmente duas ideias: por um lado, a de uma enorme autonomia de cada jesuíta na gestão do seu dia-a-dia e na forma como prega o Evangelho; por outro, uma firme obediência às instruções provenientes dos superiores. Importa dissecarmos esta frase, no sentido de deixar claro em que matérias são os jesuítas autónomos e em que áreas cada jesuíta vê a sua ação delineada a partir do topo da hierarquia.

No que respeita ao Prepósito Geral, já aqui observámos, por exemplo, as avultadas nomeações que estão a seu cargo, numa organização de quase 20.000 homens. Com as devidas diferenças, facilmente nos perguntaríamos qual seria o sentido se o Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas português, que tutela organismos que perfazem os 17.000 elementos, se ocupasse da nomeação do Diretor do Museu Militar do Buçaco ou do Capitão do Porto de Aveiro. Vimos que até os consultores das Províncias são nomeados pelo Geral, quando o próprio Papa não nomeia os membros nem sequer os Presidentes das Conferências Episcopais dos vários países.

Atendendo àquilo que está sob a alçada de Roma ou das Cúrias Provinciais, vemos que quanto mais estratégico é o assunto em questão, mais remetido a órgãos superiores ele está. E, para a Companhia de Jesus, em que consiste ser estratégico? Poderemos dizer que estratégico é tudo aquilo que se aplica às linhas de fundo, aos padrões de orientação que serão criados – e, naturalmente, são pessoas em determinados cargos que vão balizando esses contornos estruturais. Por isso, e porque confia que o Provincial, o seu Sócio e os seus consultores, bem como os Superiores de comunidades de formação de jesuítas, pelas responsabilidades que assumem, são líderes de comunidades que de forma especialmente evidente têm a possibilidade de conduzir jesuítas no sentido da missão de fundo da Ordem, a Companhia de Jesus centraliza o poder de nomeação destes cargos no seu Superior Geral. Esta é a linha de pensamento a que o Prepósito Geral Acquaviva se referia quando assumia ver a Cúria Geral como uma “torre” que consegue ver o mundo todo (Friedrich, 2008).

No entanto, importa aqui ressaltar dois aspetos da maior relevância. Por um lado, recordar os processos internos que conduzem à nomeação de cada um destes cargos. Como vimos, quando o Geral nomeia alguém para uma determinada missão, terá ouvido os seus Consultores e essa pessoa terá sido uma das sugestões apresentadas pela Província, que por sua vez apresentou uma *short-list*, compilada pela Consulta do Provincial, a partir de uma sondagem interna. Assim, as muitas nomeações que o Geral faz são fruto de discernimento profundo proveniente desde os jesuítas de cada província, com um filtro primeiro da Consulta dessa província e, posteriormente, o parecer do Conselho Geral e a decisão última do Prepósito Geral. Este é o mecanismo que a Companhia encontra para equilibrar o relevo que entende necessário para determinados cargos serem de nomeação da Cúria Geral com a pertinência de auscultar aqueles que conhecem mais de perto os vários candidatos e envolvendo-os nas decisões.

Por outro lado, estes poderes atribuídos ao Geral são equilibrados não só pelo já referido processo de decisão como pelos mecanismos de controlo que as Constituições e as Normas Complementares preveem. Apela-se a que o Conselho Geral “não examine somente os problemas que [o Geral] propuser, mas proponha também assuntos para serem considerados e promova o discernimento acerca de assuntos graves e universais” (NCCJ, n.º 382§1) e, bem assim, existem mecanismos para propor a destituição do Geral, “se (...) se mostrar muito negligente ou remisso ou mesmo incapaz para tratar de assuntos de grande importância respeitantes ao seu cargo” (NCCJ, n.º 366).

Procurando agora entrar nas questões que mais se referem à componente de autonomia dos jesuítas em relação à estrutura hierárquica, importa sublinhar que a autonomia sobressai no poder para fazer coisas – sobretudo atendendo ao princípio da subsidiariedade – e no poder para sugerir. A subtileza da articulação entre obediência e autonomia é retratada numa carta escrita pelo Geral Pedro Arrupe a um padre Mestre de Noviços:

“Talvez o mais difícil seja acertar na parte de ser ‘mestre’, que não só informa, mas que também forma; que conduz sem violentar, mas sem se deixar levar; que aprende e se enriquece com os seus noviços, mas cujo serviço principal é enriquecê-los comunicando-lhes (contagiando-os com) a *forma societatis* por ele vivida. E tudo isto conjugando doutrina, princípios, história, normas, experiências de vida, procurando equilibrar e dosear estes elementos na quantidade e com a intensidade convenientes, segundo o crescimento espiritual e humano de cada noviço.” (*apud* Lamet, 2005: 83).

Neste momento, importará trazer de novo uma ideia já bastante mencionada – “a Companhia está organizada em função da sua missão” (Companhia de Jesus, 2008: 145). A maior glória de Deus – ou o “bem maior” – é o fim que move, mas é também o início que despoleta. Tudo aquilo que a Companhia de Jesus criou ao nível de mecanismos internos foi exclusivamente na medida em que contribuíram para melhor servir. Entenderam os primeiros jesuítas que a obediência seria um instrumento indispensável para manter a unidade e coesão da Companhia – e é por isso que o voto existe. No mesmo sentido, a lógica da autonomia dada a cada jesuíta não é dar poder pelo poder; nem a das competências de nomeação que estão centralizadas em Roma é de dar poder pelo poder. Os poderes de liderança em sentido estrito são distribuídos da forma que for a mais útil para o bem comum. Se o bem maior passa por ouvir o maior número possível de pessoas, então será esse o critério, sem nunca desvirtuar da missão para a disponibilidade e para serem enviados facilmente.

Talvez agora a “autonomia” e a “centralização” da liderança na Companhia de Jesus não pareçam conceitos tão dicotómicos quanto aquilo que seriam antes desta reflexão. Poderemos dizer que são apenas duas faces da mesma moeda. Na verdade, a centralização – ou a obediência – na Companhia verifica-se ao nível estratégico, macro, de longo prazo; enquanto a autonomia se aplica a um nível operacional, micro, de curto prazo. Para o médio prazo está o discernimento de cada jesuíta e do seu Superior para, em consciência,

confrontando-se com Jesus – Aquele de quem e em quem são companheiros –, perceberem como algo se decidirá.

Um exemplo desta articulação entre autonomia e centralização são as cartas *ex officio*: se, por um lado, estas visam recolher um olhar abrangente e concreto das várias realidades da Companhia universal, bem como pareceres sobre o futuro, por outro são canalizadas para o centro, Roma, onde tudo é atendido e, procurando aquilo que é a maior glória de Deus, de onde sairão as decisões tomadas e a colocar em prática. E, como seguidores eficazes, os jesuítas procurarão entender as razões da decisão e, independentemente do entendimento individual, fazer sua a decisão que é geral.

Falando de liderança em sentido estrito – quase que tendendo a aproximá-la do complexo conceito de “poder” – de facto deparamo-nos com uma liderança forte e incisiva, que ouve mas decide de forma perentória, que concentra informação mas que, com esse “poder”, liberta outros homens a agirem no seu local. E, aqui, entra a liderança num sentido lato. A Companhia de Jesus constitui, com este modelo, um exemplo vivo de que cada indivíduo pode ser líder, sem isto significar a inexistência de uma liderança geral. Mais: à luz de muitas das teorias apresentadas, facilmente imagináramos uma Companhia de Jesus organizada horizontalmente. No entanto, os jesuítas não são assim, assumidamente, revelando também que a humildade na liderança não está relacionada com o grau de inclinação da pirâmide organizacional. Assim, a Companhia de Jesus assenta num modelo com um interessante equilíbrio entre o assumir, sem complexos, que há um claro líder ao qual todos obedecem (com uma estrutura hierárquica que assim se vai multiplicando a menor escala), e tudo isto se traduzir numa liderança que não é autocrática, distante, arrogante ou pouco pragmática. Deste modo, os jesuítas procuram conciliar a utilidade da centralização – o “mecanismo mais forte de coordenação das decisões dentro da organização” (Mintzberg, 1995: 210) – com as vantagens da descentralização – não concentrar todo o trabalho num grupo incapaz de ir ao encontro de todas as necessidades, permitir uma resposta rápida às condições locais e estimular a motivação (Mintzberg, 1995).

Mais do que centralizada, a Companhia de Jesus é, por essência, centrada – e centrada na missão. Este tem sido o seu fito e em torno do qual se pautam não só as formas de estar colocadas em prática, programas e projetos que desencadeiam ou posições assumidas em

relação a diversos temas, mas também as opções em relação à sua organização interna. Os jesuítas não vivem para a estrutura, até porque “a centralização e a descentralização não devem ser tratadas como conceitos absolutos, mas sim como as duas extremidades de um contínuo” (Mintzberg, 1995: 213). No entanto, os jesuítas também não se esquecem da sua organização interna, uma vez que a reconhecem como um instrumento para levar a cabo a sua missão:

“As estruturas de governo devem ser agilizadas, modernizadas e flexibilizadas onde isso for possível. A Companhia está organizada em função da sua missão. Serviremos com mais eficácia essa missão apostólica, simplificando algumas estruturas e procedimentos de governo, usando métodos modernos de comunicação e colaboração, e introduzindo, progressivamente, estruturas flexíveis a diferentes níveis.” (Companhia de Jesus, 2008: 145).

Veremos no próximo subcapítulo o contributo que este modelo terá gerado para o desempenho organizacional que avaliámos no subcapítulo 4.1.

4.3. Contributo da centralização da liderança para o desempenho organizacional da Companhia de Jesus

Partindo do que desenvolvemos anteriormente, poderemos dizer que a centralização é, pelo menos na Companhia de Jesus, condição necessária para a autonomia. Dificilmente teríamos homens tão autênticos, com um estilo tão próprio, procurando ser o mais ajustados possível à realidade, e simultaneamente uma organização com um desempenho tão saudável, se não houvesse uma marca centralizadora que congregasse todos e promovesse a “união de corações”. Na Companhia de Jesus, é através desta liderança centralizada, numa organização vertical e hierárquica, que se criam condições para que o topo da estrutura obtenha os dados possíveis para decidir o que é o “mais urgente, mais universal e mais necessário” e, aí, distribuindo responsabilidades entre todos, atribuindo a cada um não só tarefas como também confiança. Do mesmo modo, dificilmente teríamos uma estrutura tão organizada e tão capaz de responder e ir ao encontro dos constantes desafios dos tempos, se não houvesse homens capazes de reinventarem a essência da

espiritualidade inaciana à luz do contexto social, económico, demográfico, cultural, político e religioso em que se encontram. Ou seja, o que existe de centralização na Companhia de Jesus de nada serviria se não houvesse a componente de autonomia individual que se encontra em cada jesuíta, e vice-versa. A centralização ou autonomia *per si* pouco contam para o desempenho organizacional. O que aqui verdadeiramente releva é a articulação entre ambas e o facto de serem faces da mesma moeda.

Se a centralização ajuda a estar voltado para a missão, a ver a partir da “torre”, e, depois, a enviar cada um com autonomia, por outro lado, “enquanto Maquiavel fez depender as suas expectativas da habilidade de um grande príncipe para conduzir os seus desventurados súbditos, os jesuítas depositaram as suas esperanças nos talentos de toda a sua equipa.” (Lowney, 2006: 31).

Talvez dos aspetos mais marcantes do estudo da centralização da liderança na Companhia de Jesus seja a perceção da importância relativa que este tópico assume para o seu desempenho organizacional. A forma como a liderança está distribuída é importante tanto quanto isso seja relevante para o cumprimento da missão. Isto significa que (i) atendendo ao contributo já apresentado é algo de relevo e a considerar, e que (ii) é mais um elemento, entre outros.

O que parece assumir aqui um especial interesse é o facto de a forma de organização interna e a importância conferida a este aspeto serem rigorosamente coerentes com a própria espiritualidade. A espiritualidade do *magis*, do tanto quanto, do serviço, da busca da maior glória de Deus, do discernimento, da avaliação é a essência da organização que privilegia a autonomia e a responsabilização, mas procurando aquilo que é o melhor, precisa de um serviço central que tenha visão alargada no espaço e no tempo e que tenha força para garantir junto de cada indivíduo que a missão de fundo é cumprida. Este será, seguramente, o maior contributo para o desempenho organizacional da Companhia de Jesus – o facto de ser uma organização concêntrica em todas as suas dimensões, e em que o centro é a missão.

Quando Santo Inácio falava de *magis* nas opções que cada homem ou mulher tomaria na sua vida, a partir de um discernimento feito, referia-se não apenas ao bom, mas ao melhor – que, nalgumas circunstâncias, nem seria objetivamente bom. Assim, o critério defendido por Inácio para as opções de vida seria “o mais”, “o melhor”, que pode não ser o

mais fácil, o que dá menos trabalho, o que alivia mais. O melhor é sempre o melhor. A opção mais correta, ainda que menos apetecível, é sempre a correta, a melhor, a que serve melhor todos e, por isso, é para a maior glória de Deus. E, por ser em Deus que o foco deve estar, ficou definido, na Fórmula do Instituto da Companhia de Jesus (FICJ) que “todo aquele que pretender alistar-se sob a bandeira da cruz, na nossa Companhia (...) procure ter sempre diante dos olhos, primeiramente a Deus e depois a regra deste Instituto, que é um caminho determinado para ir até Ele.” (FICJ, n.º 1).

A articulação entre a espiritualidade e a prática do dia-a-dia, na organização da Companhia de Jesus, terá talvez três componentes e etapas basilares. A primeira é o já referido *magis*, na procura pelas melhores decisões. Depois, porque os homens se poderão sentir incapazes de alcançar os feitos a que se sentem chamados, existe a fé, que permite ao indivíduo entregar a Deus a missão que intui que o próprio Deus lhe atribuiu, confiando-lhe os seus talentos e dons, para que com a graça divina, o resultado final seja mais do que as meras ações humanas. A fé, ao destruir as barreiras das limitações do Homem, abre ao crente os horizontes do futuro, é a confirmação do *magis*, de poder e desejar mais, alimentando sonhos, exaltando capacidades e estimulando o melhor que há em cada indivíduo envolvido no processo. O terceiro elemento é a contemplação na ação. Até à criação da Companhia de Jesus, a análise introspectiva do autoconhecimento era feita exclusivamente retirado do mundo, num mosteiro. No entanto, Inácio de Loiola quis que os jesuítas encontrassem ferramentas para manterem a paz de espírito no meio da confusão do quotidiano, visto que era esse o contexto em que se integravam as almas a que se propunham ajudar a salvar. Assim, o jesuíta atua entre dois mundos, que pretende que sejam um só. Esta contemplação de Deus na ação do dia-a-dia – que é assim porque é o que vai ao encontro das necessidades – pressupõe confiança nos homens enviados em missão e que, no terreno, fazem o exercício de encontrar Deus em todas as coisas e todas as coisas em Deus.

Esta linha de pensamento e de ação comprova a célebre frase de Fernando Pessoa “Deus quer, o Homem sonha, a obra nasce” – e talvez pudéssemos reescrever “Deus quer, o Homem sonha, e, confiando-se, a obra nasce”, porque sem esta componente de verdadeira responsabilização, a autonomia na Companhia de Jesus não seria real, e aí apenas encontraríamos uma centralização que tornaria a estrutura obsoleta e incapaz de assegurar as suas missões. Sem dúvida que a delegação integral que os jesuítas fazem é um

contributo essencial para o desempenho da organização, até porque, tal como Jim Harris afirma, “mãos alugadas fazem o que lhes é dito para fazer e esperam a remuneração no fim do dia, ao passo que as pessoas com sentido de propriedade trabalham diligentemente e adotam esforços extra.” (2001: 162).

Os líderes prosperam por conhecerem os seus pontos fortes, pontos fracos, as fraquezas que os poderão desencaminhar do rumo definido e por terem o hábito de se avaliarem. “Quem sabe aquilo que quer tem a determinação necessária para lutar por esse objetivo. (...) Só aqueles que conhecem as suas fraquezas podem lidar com elas ou mesmo acalentar a esperança de as conseguir derrotar.” (Lowney, 2006: 95).

A coerência interna entre a essência e a forma de estar é o grande contributo para o desempenho organizacional da Companhia de Jesus. A partir do momento em que pelo exterior conseguimos decifrar o que está por trás, em que a forma já espelha a substância, estamos perante uma articulação perfeita entre todos os elos da organização. Ao vermos os diferentes constituintes da estrutura em sintonia, detetamos também que a máquina funciona por si e que o instrumento de trabalho que a estrutura organizacional é torna-se libertador – nem os jesuítas ficam escravos das burocracias da organização, nem a desprezam, subestimando as suas potencialidades; simplesmente valorizam-na tanto quanto ela serve para alcançar o fim para que foi criada. Assim, a organização liberta os jesuítas para que cumpram a sua missão. Por isso, a estrutura não está sequer ao serviço dos jesuítas; está verdadeiramente ao serviço da missão – e esta será a maior utilidade e critério de medição da eficácia de uma estrutura organizacional: não ser um peso, antes algo que funcione por si mesma, e, uma vez agilizada, permite aos indivíduos focarem-se naquilo que é a razão de fundo da organização.

A organização da Companhia de Jesus funciona porque não foi feita para a estrutura estar voltada para dentro de si e para o seu funcionamento. A organização da Companhia de Jesus não está centrada em si, mas sim no exterior, na missão que a move. A estrutura, concebida para a missão, quer-se leve e disponível para o mundo, centrada fora de si, de modo que os jesuítas estejam também eles libertos e disponíveis, centrados fora de si, na missão.

No início desta dissertação, dizíamos que conhecer Santo Inácio e a sua história de vida era suficiente para conseguir antever tudo o que é inaciano. De facto, uma vez mais

aqui confirmamos a circularidade da Companhia de Jesus no seu todo: o fundador, a espiritualidade e a estrutura organizacional. Estando tudo engrenado, com um enfoque bem definido e todas as componentes orientadas para o mesmo, o Homem terá, aí, colocado todos os meios de que dispunha para agir para a maior glória de Deus.

Capítulo 5: Exploração da aplicabilidade da espiritualidade inaciana

No sentido de poder conceber um olhar mais pragmático dos temas anteriormente expostos, procurámos entrevistar pessoas que reunissem simultaneamente conhecimento da organização da Companhia de Jesus, identificação pessoal com a espiritualidade inaciana e experiência profissional em liderança de equipas em organizações. Assim, no sentido de se entender o contributo e as valências que cada entrevistado tem para o resumo que adiante se apresentará sobre os temas abordados nas conversas, segue-se uma breve apresentação dos principais pontos do percurso de cada entrevistado para o domínio da liderança organizacional.¹⁴

António Pinto Leite nasceu em 1954 e é licenciado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Desde então tem exercido ininterruptamente advocacia, acumulando em determinados momentos esta atividade com a de assessor jurídico na Assembleia da República, coordenador da secção política do jornal “Semanário”, presidente da Escola Superior de Comunicação Social ou membro do Conselho de Administração da Fundação das Descobertas. Foi durante nove anos *managing partner* da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados – o escritório de 170 advogados do qual é sócio fundador e onde atualmente coordena o Departamento de Contencioso e Arbitragem e a Comissão de Responsabilidade Social, e onde preside à Comissão de Avaliação dos Sócios. É também membro do Conselho Superior da Magistratura e presidente da ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores – e autor do livro *O Amor como Critério de Gestão* (2012).

Carla Rebelo é licenciada em Economia pela Universidade Nova de Lisboa, tendo um percurso ligado à banca de investimento desde meados dos anos 90. Liderou uma equipa de analistas que faziam a cobertura das ações do mercado português, e neste campo teve uma experiência profissional em Londres, onde esteve contacto com grandes fundos de investimento. Em 2004 foi para o BANIF Investimento, montando uma área de *research* institucional e, desde 2011, com a assistência financeira a Portugal e a monitorização trimestral dos bancos, tem feito a ponte com o Banco de Portugal e a *troika*. Atualmente é

¹⁴ O questionário base das entrevistas pode ser consultado no Anexo D e as gravações encontram-se na íntegra no CD em anexo.

Diretora de Finanças Corporativas do BANIF e foi Presidente da Equipa Nacional das CVX (Comunidades de Vida Cristã – grupos de partilha de fé inspirados nos Exercícios Espirituais de Santo Inácio) em Portugal.

Francisco Costa Macedo, atual diretor de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo (BES), nasceu em 1964 e foi membro da Companhia de Jesus durante dez anos, tendo aí feito grande parte da sua formação. Foi enquanto jesuíta que estudou Filosofia e fez os primeiros anos de Teologia, para além dos dois anos de Noviciado, com os quais os jesuítas iniciam o seu percurso na Companhia de Jesus e vão experimentando o modo de proceder inaciano, e de dois anos enquanto professor no Colégio de S. João de Brito, em Lisboa. Depois de sair da Companhia de Jesus, Francisco Costa Macedo fez uma pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e outra em Gestão, na Universidade Católica Portuguesa, e desde então tem trabalhado na área de Recursos Humanos na banca: primeiro no Totta e desde 2000 no BES. Atualmente chefia o departamento de Recursos Humanos, estando responsável por cerca de 5.000 pessoas.

Hermínio Rico é padre jesuíta e nasceu em 1961. É licenciado em Economia e em Teologia pelo Boston College. Desde que foi ordenado sacerdote, em 1994, trabalhou na Revista “Brotéria” e está desde 2009 em Évora, como responsável pela Pastoral Universitária e é assistente espiritual do núcleo do Alentejo da ACEGE (Associação Cristã de Empresários e Gestores). Tem orientado diversos cursos de Liderança Inaciana e atualmente é também assistente nacional das CVX Portugal.

Isabel Diz Nunes tem uma licenciatura em Bioquímica e mestrado em Toxicologia. Depois de algum tempo na investigação, entrou na Biomérieux, empresa de diagnóstico, onde esteve sobretudo na componente de Marketing e agora está responsável pelas Vendas. Pela ligação à Companhia de Jesus e à espiritualidade de Santo Inácio, tem coorientado diversos cursos de Liderança Inaciana.

João Muñoz, administrador do Colégio de S. João de Brito, em Lisboa, nasceu em 1965 e é licenciado em Gestão. Fez também uma pós-graduação em Gestão, é mestre em Ciências da Educação e é doutorando na mesma área. Terminado o segundo ano da licenciatura em Gestão, entrou na Companhia de Jesus, tendo feito os dois primeiros anos da formação dos jesuítas, após os quais regressou à Universidade Católica para terminar o curso. Posteriormente, trabalhou na Honda, na Porsche Espanha – onde foi responsável

pela gestão na Península Ibérica – e é desde 1993 administrador do Colégio de S. João de Brito. Foi ainda vice-ecónomo da Província Portuguesa da Companhia de Jesus e atualmente é também vice-presidente da Associação do Ensino Particular e Cooperativo, membro do Conselho Nacional de Educação e membro do Fórum para a Liberdade de Educação.

João Pedro Tavares faz questão de começar as suas notas biográficas apresentando-se como católico, casado e pai de quatro filhos. Nascido em 1962, é licenciado em Engenharia Civil pelo Instituto Superior Técnico e é atualmente vice-presidente da Accenture. Da sua formação, destaca os dezoito meses em que esteve na tropa, pelo estímulo de competitividade que ganhou, pela experiência de chefia de um pelotão de quase trinta homens provenientes de “mundos diferentes”. Após um discernimento entre a engenharia e a consultoria, optou pela última, exercendo esta atividade há 25 anos.

Rui Marques nasceu em 1963, é licenciado em Medicina e mestre em Comunicação Social. Fundou em 1991 a Revista Fórum Estudante, de cuja sociedade (Press Forum SA) é agora Diretor-Geral, e foi promotor da iniciativa Lusitânia Expresso, o navio que em 1992 fez história por, ao mobilizar 120 estudantes, de mais de 20 países, pretender colocar uma coroa de flores no local do massacre de Santa Cruz. Em 2002 tornou-se Alto Comissário Adjunto para a Imigração e Minorias Étnicas, e três anos depois foi nomeado Alto Comissário. Fundou e presidiu ao partido político MEP – Movimento Esperança Portugal – que existiu entre 2008 e 2011, tendo concorrido às eleições europeias e autárquicas de 2009 e às legislativas de 2011.

Feitas as devidas apresentações, importa elencar alguns dos contributos que os entrevistados deram para as temáticas até aqui abordadas a partir da sua experiência pessoal, podendo segmentar dois principais tópicos: o modelo de liderança da Companhia de Jesus e a marca dessa liderança no percurso profissional de cada um.

5.1. O modelo de liderança e organização interna da Companhia de Jesus

Entre os entrevistados, foi consensual a definição de partida de liderança. Para António Pinto Leite, “o que faz a diferença de um grande líder é ele tornar-se dispensável”. “Liderança é fazer com que as pessoas adiram àquilo que a nosso ver é o apropriado ser feito. É dar uma visão de futuro”, segundo João Pedro Tavares. O vice-presidente da Accenture acrescenta que num estudo feito nos Estados Unidos da América, 70% dos inquiridos consideraram que a característica que mais apreciavam num líder era a honestidade, o que vai ao encontro das noções que Rui Marques sublinhou de liderar para servir e liderar pelo exemplo. “Ser líder é dar a capacidade aos outros de se tornarem líderes deles próprios, é um *coach*, alguém com visão, e delega nas pessoas que dele dependem”, afirma Francisco Costa Macedo, alertando para o facto de ser “difícil encontrar um líder que delegue mais do que aquilo que não gosta de fazer”. E acrescenta: “Delegar não é mandar os outros fazer aquilo para que não tenho jeito ou não gosto. É responsabilizar as pessoas e dar-lhes margem de manobra para poderem decidir. E poderem até eventualmente decidirem mal. Essas organizações são mais saudáveis, mas acho que sobretudo em Portugal é mais raro encontrar esses casos.” João Pedro Tavares contrasta os termos “abdicar” – da responsabilidade individual e da dos outros – e “delegar” – dando “*guidance*, orientação e disponibilidade ao longo do processo”.

Membro da Companhia de Jesus durante dez anos, Francisco Costa Macedo considera que “se o voto de obediência por um lado faz parte da identidade de um jesuíta, por outro lado é uma obediência muito discernida e muito próxima”, recordando o facto de a principal missão do Provincial ser ouvir cada jesuíta que está sob a sua responsabilidade. Aí, procura adequar-se “cada pessoa a uma missão que vá ao encontro das suas apetências, gostos, preferências”. João Muñoz – também ele um ex-jesuíta – considera que o voto de obediência também responsabiliza a hierarquia, transmitindo a “responsabilidade de sentir que cada decisão que [um superior] toma envolve a vida do outro”. Rui Marques acrescenta que a Companhia de Jesus “é simultaneamente profundamente democrática: mecanismos de consulta, liderança partilhada, corresponsabilidade, rotatividade nos cargos”.

A obediência tem um papel importante para compreendermos a centralização da liderança na Companhia de Jesus, que, segundo Hermínio Rico, “não foi definida assim,

mas por motivos históricos.” Tendo a Companhia sido fundada para a mobilidade, para responder ao mais urgente, mais necessário, mais universal, importava fazer uma constante avaliação para atualizar as necessidades. “Para existir mobilidade é preciso geri-la como meio para responder ao mais necessário e ter uma instância que identifique as necessidades, com uma visão alta e geral de tudo; romper as estruturas de governo da base para o topo.”

Nesta linha, João Muñoz considera que na centralização “não há autoritarismos. [A Companhia] é centralizadora na medida em que há uma missão comum. A partir do momento em que o Provincial delega, confia no jesuíta, sabendo que será avaliado. Não há uma hierarquia estranguladora”. Trazendo à memória o seu tempo enquanto jesuíta, Francisco Costa Macedo sublinha: “Aquilo que era decidido pelo Provincial era uma coisa que não era discutida, mas há um *mind-set* das pessoas que fazem parte da Companhia de Jesus de que isso não é problemático.”

Assim, os entrevistados veem integrado num modelo organizacional centralizador elementos com um grau de autonomia muito grande. Carla Rebelo, considerando que “a margem de manobra do jesuíta é total”, acredita inclusivamente que cada jesuíta “será tanto mais fiel à sua vocação quanto mais respeitar essa criatividade” na medida em que isso torna, segundo João Pedro Tavares, “cada sacerdote da Companhia muito autêntico.”

Aliás, foi transversal aos entrevistados a noção de que a autonomia e a autenticidade de cada membro da Companhia de Jesus é uma marca distintiva da organização. Segundo o jesuíta Hermínio Rico, apesar de muito diferentes entre si, os jesuítas são facilmente reconhecíveis enquanto tal, por haver um conjunto de referências muito fortes, marcantes e estruturantes. Faz parte do estilo da Companhia de Jesus “a iniciativa, a criatividade, a margem de liberdade e da personalidade de cada um, procurar as coisas eficientes, não ficar preso a coisas secundárias”. Segundo o padre jesuíta, “o estilo é o que dar um ar de família – e não a forma”, sendo mais marcante o “acreditar em si mesmo e acreditar na sua visão e ter capacidade de viver e lutar pelas coisas de fundo e de longo prazo” – característica que encontra em líder não jesuítas como Winston Churchill.

Isabel Diz Nunes considera como mais distintivo da Companhia de Jesus o facto de “os jesuítas terem sempre muito presentes qual é o fim deles. Pode tudo o resto desmoronar, mas para onde quero ir?”, do mesmo modo que Rui Marques deteta que “nas

outras organizações não há uma sintonia tão afinada quanto à missão”, chamando também a atenção para o profundo conhecimento que o Santo Inácio tinha das pessoas: “o que [Santo Inácio] escreveu são tratados monumentais da natureza humana”. Pela sua experiência, a diretora de vendas da Biomérieux vê que isto não acontece em todo o lado, porque nem sempre é assumido como o mais importante, ou devido a uma “arrogância *top-down*, ou por as pessoas estarem mais centradas na tarefa e não tanto na missão”. Um exemplo atual do modelo a que se refere é o Papa Francisco: “Está centrado no essencial. É um seguidor de Jesus Cristo, por isso o melhor é fazer o que Ele fazia. É um Papa que estará próximo das pessoas, que as vai ouvir. Vai estar centrado nos fins.”

Na mesma linha, Francisco Costa Macedo vê a liderança na Companhia de Jesus como “forte, mas que privilegia o contributo de cada um”, fazendo “vir ao de cima os talentos de cada um na sua individualidade, procurando que todos funcionem em equipa”. No entanto, reconhece que a motivação para entrar na Companhia de Jesus é uma adesão de vida, o que é diferente de integrar outras organizações (não religiosas). Aí, entende que “as organizações precisam de um líder em quem as pessoas confiem. Esse é o grande desafio. E que saiba descentralizar e responsabilizar as pessoas.” No mundo empresarial, normalmente há um maior afastamento hierárquico entre as pessoas, dependendo da cultura organizacional de cada empresa. Mas “a maior parte dos líderes tem dificuldade em ouvir as suas equipas” porque “hoje em dia os líderes que estão à frente das empresas são bastante resilientes com uma intuição e com um fito e levam atrás de si quem não questiona aquilo” pelo que não têm necessidade de ouvir as pessoas. Carla Rebelo reconhece nas organizações uma maior dificuldade de agregação de vontades, enquanto “a Companhia tem o objetivo de salvar almas e depois faz a leitura do que significa salvar almas através das circunstâncias, através da leitura dos sinais dos tempos”.

Para João Muñoz, é especialmente relevante a responsabilidade adquirida, ao mesmo tempo que “se algo falhar, não assume a gravidade de um despedimento”. Ainda assim, há a “ambição de fazer o máximo e melhor que pode ser feito”, procurando sempre o serviço ao bem comum e à maior glória de Deus, segundo Rui Marques, recordando o conceito de *magis*, de bem maior, de ir mais além. O antigo Alto Comissário para a Imigração destaca ainda o “nível de formação muito sofisticado, o que faz com que muitos em muitas circunstâncias possam desempenhar funções de liderança com muita eficácia.”

Francisco Costa Macedo entende que “não há a preocupação de que as pessoas caibam todas numa forma, mas de que as pessoas se desenvolvam harmoniosamente enquanto pessoas”, o que é confirmado por Hermínio Rico, ao considerar que “não se pretende uniformizar”, o que tem particular expressão no percurso de formação. No entanto, os doze anos, em média, de formação devem-se a uma necessidade de “apropriação do estilo, dos valores, da visão, da maneira de fazer as coisas, das próprias ferramentas de avaliação, decisão, discernimento (...) para que a pessoa vá o mais fornecida possível, com todos os instrumentos que permitam viver por um longo possível quase sozinho”. “A Companhia aposta em “formar *refundadores*: pessoas que têm capacidade de reinventar a Companhia como se fosse no princípio, e fiel a si mesma.”

Assim, o longo processo de formação é também como que um “armazenamento de desejo”. O sacerdote reconhece que a vontade de fazer coisas existe logo, “mas se é logo posta em prática dificilmente [o jovem jesuíta] aprofunda o nível da sua tarefa. Viver interiormente o ‘como é que vou fazer, como é que poderia fazer, como aquela pessoa faz acho que é bem, como aquele faz não é tão bem’.” Hermínio Rico reconhece que esta lógica vai contra os ritmos acelerados que se vivem na atualidade e contra a concepção da produtividade imediata e da economia de custos.

Tentando nomear jesuítas que considerem um modelo de liderança, dois nomes se destacaram para os entrevistados: o próprio fundador da Ordem e Pedro Arrupe – “das pessoas mais marcantes, dentro e fora da Companhia de Jesus”, segundo Francisco Costa Macedo. O padre Hermínio Rico sintetiza estas duas escolhas: “Santo Inácio de Loiola e Pedro Arrupe – o fundador e talvez o maior dos *refundadores*”. Ainda assim, o jesuíta faz uma ressalva: “Há muitos famosos – aqueles que abriram a porta. Mas há também muitos outros que lá estiveram durante décadas.” Neste sentido, destaca a importância das equipas e do trabalho em comunidade na Companhia de Jesus, afirmando que o “jesuíta *robot* ideal” é o que junta três dos fundadores da Ordem: Inácio – “pelo rigor, organização, planeamento e exatidão” –, Francisco Xavier – “pela ação, a iniciativa, a paixão, a loucura” – e Pedro Fabro – “o homem dos *soft skills*, das relações, da simpatia, do cativar as pessoas pela conversa.”

Na linha da forma como se começou esta dissertação, as próprias características e história do fundador da Companhia de Jesus permitem compreender o carisma da Ordem e

o percurso que veio fazendo ao longo destes séculos. Assim, propusemos aos entrevistados o exercício de imaginar Santo Inácio de Loiola nas funções que desempenham, obtivemos respostas bastante coerentes e interligadas.

Para o advogado António Pinto Leite, Santo Inácio como sócio de um grande escritório de advogados “não seria mais exigente com os outros do que com ele; depois da decisão tomada, não voltaria atrás; seria inspirador, desencadearia energias; teria a certeza de saber que pedindo se tem mais do que ordenando; haveria ordem; tolerância no fim; delegaria e correria os riscos da delegação.” E, sem dúvida, Inácio falaria de amor como critério de gestão de forma aberta e explícita.

Se Santo Inácio fosse Diretor de Finanças Corporativas de um banco, dar-se-ia bem nesse contexto, segundo Carla Rebelo, “com muitas presenças em conselhos de administração, muita pressão, decisões difíceis”. “Era alguém com duas coisas muito boas: com todo o tema do discernimento, não sendo impulsivo, mas não se demitir de tomar a decisão”. Simultaneamente, seria alguém muito próximo afetivamente e aquilo “que é mais evidente na identidade de um jesuíta: disponibilidade incondicional para a missão, mas sempre numa lógica de construção do reino seguindo a Jesus pobre e humilde”.

Perguntando a Francisco Costa Macedo como seria Santo Inácio se fosse Diretor de Recursos Humanos, a reação foi imediata: “Acho que ele o foi!”. E acrescentou: “Teria capacidade de escutar as pessoas e decidir – ainda que tomasse decisões dolorosas. Não perderia na proximidade pelo facto de ter capacidade, pelas suas decisões, de mudar a vida das outras pessoas. Seria atento ao detalhe, mas sem perder a visão global. Seria uma pessoa em quem as outras confiariam.” Nesta sequência, um “Banco Inaciano” seria marcado por “espírito de missão, porque se acrescenta valor no mercado, o produto faz a diferença, acrescenta qualidade de vida às pessoas.” Francisco Costa Macedo aproveita para recorrer ao setor em que a banca está integrada: “O setor terciário presta serviços – serviço, espírito de serviço. Ser generoso naquilo que faz, estando centrado fora de si, não apenas nos objetivos pessoais mas nos objetivos da organização”, confiando que as empresas assim se tornariam melhores.

Por sua vez, Isabel Diz Nunes imagina um Santo Inácio diretor de vendas de uma empresa de diagnóstico como sendo exigente, responsabilizando as pessoas, fazendo “um *coaching* rigoroso” e dando espaço às pessoas. “Os resultados seriam muito mais do que

meros números e teria sempre uma estratégia de longo prazo. Não faria cedências ao curto prazo, à urgência, à pressão.” Segundo Isabel Diz Nunes, o mote que procuraria alargar à sua equipa seria: “Qual é o objetivo e como vamos para lá?”.

João Muñoz vê Inácio administrador do Colégio de São João de Brito acima de tudo como “um homem de Deus, íntimo de Deus – e isso transborda para os outros”. Seria uma pessoa muito atenta aos outros e “ao sentido de justiça das pessoas” e teria uma “grande capacidade de aceitar cada um como é”, revelando-se um líder misericordioso.

Para João Pedro Tavares, o líder é “quem transforma o mundo, transformando o coração das pessoas”. Por isso, o vice-presidente da Accenture vê o fundador dos jesuítas mais como um consultor de pessoas do que de empresas. Seria um líder “rigoroso, disciplinado e desapegado de imagens ligadas às consultoras.” Acima de tudo, seria “um formador de homens”.

Para Rui Marques, “a política é hoje muito complicada para um homem como Santo Inácio”, se bem que confie que aquele homem “encontraria uma saída brilhante para um partido político”. Atendendo à experiência que teve, Rui Marques considera que “as regras são tão iníquas e injustas que se torna difícil jogar aquele jogo: ou se aceita jogar segundo certas regras que podem ter eficácia mas são inaceitáveis, ou se só aceita jogar as regras compatíveis com os seus princípios não terá sucesso nenhum”, dando como exemplo o caso do financiamento dos partidos políticos. Assim, remata confessando ter “muita curiosidade em ver como o Santo Inácio enfrentaria isto”, reiterando a sua forte capacidade de resiliência.

Sintetizando, Hermínio Rico imagina Santo Inácio líder de uma organização como “uma pessoa que vivesse os fins da organização quase como uma questão de vida pessoal, que acreditasse profundamente e procurasse permanentemente o serviço a esses fins.” O padre jesuíta entende que Inácio passaria a maior parte do seu tempo a tentar passar paixão a outros e não a gerir – até porque delegaria muitas tarefas. Alimentaria permanentemente o desejo de fazer melhor e, assim, tornar-se-ia um entusiasmador dos seus colaboradores.

5.2. A marca da Companhia de Jesus no percurso profissional

Depois de compreender o olhar que cada um dos entrevistados tem da espiritualidade inaciana, da organização da Companhia de Jesus e do próprio Santo Inácio, releva agora atender as implicações práticas que essa identificação traduz na forma de estar de cada um destes homens e mulheres na sua organização e nas opções que tomam.

Carla Rebelo é perentória ao afirmar: “Hoje em dia o meu B.I. é ser inaciana. A minha vocação é estar no mundo falando inaciano: o que é mais preciso, mais urgente, mais universal. A minha lógica de prioridades deve ser vista assim.” Ou, como declara Isabel Diz Nunes, “Eu vivo a espiritualidade inaciana”. Olhando para uma das primeiras fontes de transmissão da linha inaciana – os colégios –, vemos a importância da noção do serviço. João Muñoz, administrador de uma instituição de ensino que tem como lema “Educar para servir”, afirma: “Os nossos alunos entram para aprender e saem para servir.” Para isso, “o que mais faz a transmissão de valores é o contacto. Os jovens e as pessoas não ouvem; imitam. A forma como me relaciono é um exemplo, um modelo.” Para isso, existe um modelo pedagógico de dar aulas próprio das obras educativas da Companhia de Jesus, no sentido de “ajudar a que o jovem vá crescendo, a descobrir a sua missão na Terra.” De facto, João Pedro Tavares, cujos filhos estudam também num colégio de jesuítas, partilha que o que mais procura nesse estabelecimento de ensino é que os seus filhos sejam educados para servir, sendo formados como homens. Podemos encontrar esta lógica do serviço a um outro nível, com o Papa Francisco, que é um “homem muito preparado no serviço”, segundo João Muñoz.

Rui Marques considera que “a [sua] personalidade, a [sua] maneira de estar, a [sua] vocação têm uma forte influência da espiritualidade inaciana”, como por exemplo o procurar o desígnio do bem comum, o procurar o *magis*, o estar sempre nas fronteiras, nos sítios mais difíceis. O fundador do já extinto MEP afirma: “Vejo a política como a área mais difícil de estar, a que toda a gente evita”. Confessa que na fase final do seu mandato como Alto Comissário para a Imigração e Minorias Étnicas o critério para decidir o seu futuro foi: “onde é mais importante, mais urgente, que eu sirva o bem comum neste momento?”.

Por sua vez, Carla Rebelo faz referência ao fator multiplicador da liderança inaciona: “ajudar outros a também serem capazes de liderar e a puxarem o barco por eles”. Neste sentido, procura ser um “facilitador das tarefas”, exemplificando dizendo que surge a necessidade de “ter de atirar a equipa um bocadinho para o mato e dizer: «Façam um *brainstorming* e eu entro quando vocês estiverem em desespero de causa e eu seja precisa para desbloquear alguma coisa.»” Recorre a estes mecanismos para que “as pessoas sejam capazes de encontrar soluções para os problemas por elas próprias”, pelo que olha para as suas funções de líder “mais como validador de *outputs* e desbloqueador de problemas”.

João Pedro Tavares vai literalmente ao encontro do lema da Companhia de Jesus, procurando que tudo seja para a maior glória de Deus. “Procurar viver isso em contexto pessoal, sendo que a empresa é uma das componentes da minha vida. Com aquele mote, passo a centrar-me nos outros.” Na verdade, sente que não entra em níveis de ansiedade e *stress* tão grandes como muitos dos seus colegas: “Procuro ver as coisas e discerni-las de forma diferente.” O vice-presidente da Accenture reconhece as mais-valias ao nível dos *soft skills* deste modo de proceder: “Tenho uma carreira muito boa, numa empresa que sempre reconheceu as minhas capacidades e *apports*, mas estou longe de ser o mais inteligente que aqui está. Esta forma de me posicionar na vida é também fator diferenciador, ainda que nem sempre seja fácil.”

Assim, encontramos uma componente de sensibilidade nas relações humanas, que, no caso de Isabel Diz Nunes, se consubstancia, no seu dia-a-dia, por uma procura de respeito pelas pessoas e de as envolver: “Que as pessoas percebam para que é que estão a contribuir. ‘O trabalho chato que estou a fazer vai servir para quê?’” Procura estar ao lado dos seus colaboradores e fazer uma gestão pelo desafio, lançando também uma recomendação: “Nunca apontar um ponto a melhorar sem ter dois a valorizar, tendo em consideração a pessoa humana.” Esta consciência de que os colaboradores devem perceber para o que estão a contribuir é algo em que também Rui Marques se revê. Da sua experiência no Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas, destaca o facto de as pessoas saberem muito claramente qual era a sua missão.

Procurando ter um discurso personalizado, João Pedro Tavares, nas ações de formação que tem orientado para quadros da Accenture, tem levantado tópicos como “Qual é a tua marca?”, no sentido de cada indivíduo perceber quais são as mais-valias que pode dar e

que testemunho pretende deixar no mundo, a partir de uma organização que tem como um dos objetivos “deixar um legado para o futuro”. Neste género de apresentações, inclui noções próprias do universo lexical inaciano, como desolação e consolação, e procura aplicar critérios de discernimento e princípios de liderança. Mesmo não sendo algo propositado, “a partir de determinada altura, esses princípios já estão de tal maneira intuídas que já não nos apercebemos da sua utilização, fazem parte de nós mesmo.”

João Muñoz considera que, do mesmo modo que, estando num país distante, há qualquer coisa nos gestos, nas expressões de uma determinada pessoa que nos fazem perceber que aquele indivíduo é português, situação semelhante sucede com homens e mulheres ligados à espiritualidade inaciana. “É interessante ver um artigo e rapidamente fazemos uma leitura e vemos que foi aluno ou tem contacto com a espiritualidade inaciana. Deteto por palavras-chave como ‘mais’, ‘servir’, ‘tanto quanto’, ‘mais necessário, urgente e universal’, ‘fronteira’, expressões muito inacianas”. Acrescenta que se vê também na forma como estruturam e preparam a sua vida, sendo pessoas que querem “o mais”.

Carla Rebelo entende que “as equipas devem ser vistas como pessoas que têm coisas a pôr em comum e nós, responsáveis, temos de puxar”, mas, pela sua experiência isto implica um acompanhamento dos colaboradores, de tal modo que quem trabalha com a própria reconhece que dá “o corpo às balas”. Ainda que a recetividade não seja a maior, a Diretora de Finanças Corporativas do BANIF desafia regularmente as equipas que coordena a avaliarem a sua prestação. O tema da avaliação dentro das organizações ocupou António Pinto Leite durante oito anos, nas suas funções de *managing partner* da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva e Associados e agora especificamente com os quase trinta sócios, enquanto presidente da Comissão de Avaliação de sócios.

O advogado sublinha que “há o perigo de vocacionar as avaliações para aspetos de curto prazo e de pura economia, muito centrado nos mapas e nas folhas de *Excel* e não tanto para os aspetos estratégicos e de alinhamento entre o sistema de avaliação e a cultura que a casa pretende ter – e que tem.” Assim, tem instituído um sistema de avaliação que avalia cada advogado pelo que pessoalmente pode dar e não por um estereótipo criado. Deste modo, fala de um “patamar de plenitude: patamar de pontos a que todos devem aspirar”. António Pinto Leite considera que “há um ponto a partir do qual não podemos exigir mais de alguém, mesmo conscientes de que todos têm limitações”, tendo como

pergunta de base “Que mais se pode exigir, numa avaliação global, deste advogado?”. Chama a este patamar “um patamar de aspiração”, a que todos devem ser chamados e a que todos, por mérito, devem poder aceder. Ter gerado mais receitas para a sociedade está longe de dever ser tudo; a avaliação é feita numa lógica de exigência, mas também de razoabilidade e a partir da realidade humana, combinando um modelo pré-definido e previsível para todos, com a singularidade de cada pessoa. “Esta abordagem é a que melhor articula a exigência e a justiça com a centralidade do ser humano na economia”.

No entendimento do antigo *managing partner* de um dos maiores escritórios de advogados portugueses, “a maioria das empresas tem uma avaliação muito métrica. É muito mais cómodo carregar num botão e no *Excel* e ver quanto é que a pessoa valeu do que ir com análise, sensibilidade e poder informal dentro da organização e fazer o alinhamento e tentar ser justo. A sabedoria é de longe a melhor arma de gestão”.

Os advogados sócios coordenam departamentos que dispõem de equipas mais pequenas, cada uma com o seu responsável, mas havendo uma delas que está diretamente sob a alçada do sócio diretor do departamento. Fazendo a filtragem dos processos e distribuindo-os pelas equipas pelas quais está responsável, tem acontecido, em períodos de menor dinamismo de processos em certos departamentos, haver sócios que, em vez de procurarem absorver para a sua subequipa os processos de maior dimensão, entregam-nos a outras que tenham menos atividade. Naturalmente que na avaliação feita do sócio enquanto coordenador de departamento e responsável por uma equipa estes pontos vêm ao de cima, percebendo-se que teria havido possibilidade de, diretamente através dele, ser gerada mais receita e optou por a transferir para outra equipa. António Pinto Leite vê estes pequenos passos como motores de alteração de mentalidades.

Por isso, António Pinto Leite considera que “a zona de informalidade, se for gerida com sabedoria, é crítica em que a gestão deixa de ser apenas uma técnica e passa a ser uma verdadeira arte.” No mesmo sentido, João Pedro Tavares coloca a pessoa como um todo, daí começar as suas notas biográficas assumindo-se como católico, casado e pai de quatro filhos: “Falar também do que sou e não só do que faço. Ir à essência, à base, ao «princípio e fundamento».”

Naturalmente que a aposta na avaliação de que António Pinto Leite fala envolve um enorme custo de tempo: “Quando era *managing partner*, ia a cerca de 40 ou 50 entrevistas

de avaliação.” Mas, como refere João Pedro Tavares, “quem vive os modelos são pessoas”. Neste sentido, o próprio considera que um modelo de delegação máxima, com o maior índice de responsabilidade pessoal possível, é aquele que, no seu caso, mais potencia o melhor de cada indivíduo.

O sistema de avaliação que António Pinto Leite refere é um exemplo muito prático de como se pode transpor a forma de organização e os princípios da espiritualidade inaciana para o mundo competitivo das empresas, sem perder o fito do humanismo. Rui Marques considera até que “a visão de que as organizações lucrativas têm de ser antiéticas está ultrapassada e é errada”, a partir das visões que hoje vêm surgindo de sustentabilidade. Vai mais longe afirmando que “a visão dos bem-intencionados é híper-pragmática” – tese que António Pinto Leite corrobora: “Tenho a noção clara de que a Companhia de Jesus é cem vezes mais produtiva do que a Coca-Cola. E investe em capital humano 1000 vezes menos do que a Coca-Cola.” Confrontados com o atual panorama económico, reconhecem o esforço adicional, mas também a menor expectativa das pessoas em relação aos seus líderes: “O atual contexto torna mais fácil tomar decisões difíceis. Em tempos mais fáceis é mais difícil provar a bondade de certas medidas.”, segundo Francisco Costa Macedo.

É com atitudes deste género que, para Rui Marques, uma ferramenta essencial é a confiança: “[Nas organizações] as pessoas não obedecem porque não têm voto de obediência, mas confiam em quem as lidera.” Isto passa necessariamente pelo envolvimento, como defende Isabel Diz Nunes, ao afirmar que é estrutural “ter muito claro qual é a missão e quais são os fins. Quais são os meios possíveis para os fins.” Assim, João Pedro Tavares mostra-se profundamente convencido de que quando se tem a confiança das pessoas, elas fazem tudo o que for preciso. Rui Marques exemplifica com o facto de os colaboradores da Fórum Estudante terem decidido, por livre iniciativa, abdicar do subsídio de férias, fruto do complexo momento financeiro que a revista vive neste momento.

Ainda no campo das expectativas e dos efeitos que pequenos gestos têm na forma de estar dos outros, António Pinto Leite sugere, como questões para um inquérito de avaliação de um colaborador, por exemplo: “Esta pessoa põe os interesses dos outros à frente dos seus interesses” e “Esta pessoa não é mais exigente com os outros do que com ela própria”. O advogado acredita que isto provoca nos avaliados um efeito muito grande, gera

expectativas da parte dos colaboradores e, acima de tudo, tem “um efeito formativo nas relações entre todos”.

A diretora de vendas da Biomérieux acrescenta que o exame diário é algo que pode ser feito sem uma lógica religiosa, procurando ver “o que correu bem, o que posso melhorar, e encontrar-me com ânimo para melhorar o que fiz hoje”. Assim se articula com a visão de Francisco Costa Macedo de que “da espiritualidade inaciana para a vida real sai muito a capacidade de liderança, a pessoa ser responsável por aquilo que faz e ser líder nas ações que desenvolve: não mandar nos outros, mas ser responsável e ser responsabilizado, fazê-lo com autonomia.” Deste modo, segundo Carla Rebelo, nas organizações, “há que encontrar o equilíbrio na formalização processual, mas não deixar que isso afogue as pessoas. Nos bancos em particular essa tensão é muito evidente, porque é um setor muito regulado e não há muito espaço para *brainstormings*.”

Hermínio Rico destaca a atualidade dos conceitos ligados à espiritualidade inaciana: “As exigências à mobilidade nos séculos XVI e XVII põem-se hoje na criatividade, na flexibilidade, no reinventar para os mesmos fins e com o mesmo estilo adaptando-se às realidades concretas.” Como já se referiu, isto pressupõe uma forte apreensão daquela que é a essência da organização e o padre jesuíta reconhece a “tentação de achar que gastar tempo a aprender coisas mais abrangentes é mera perda de tempo”. Comumente se considera que uma pessoa “não precisa de saber as razões pelas quais, apenas como fazer. Isto é uma ilusão: a pessoa fica formatada para um espectro muito estreito de problemas e soluções. Se se quer formar para um espectro largo e detetar desafios e oportunidades tem de se apostar em coisas que parecem inúteis. Não é uma eficácia causa-efeito.” Neste sentido, este assistente do núcleo do Alentejo da ACEGE considera que ao entrar numa organização é vital que o colaborador vá sendo instruído profundamente da razão de ser do corpo de que faz parte e que esta noção vá sendo alimentada.

Capítulo 6: Organizações *Magis* – o que é adaptável da Companhia de Jesus para outras organizações

Ao longo desta investigação, temo-nos debruçado, à vez, na Companhia de Jesus, nas teorias de liderança e de desempenho organizacional e nas experiências pessoais daqueles que se identificam com a espiritualidade inaciana e têm conhecimento do que é trabalhar numa organização. Após olhares atentos sobre cada uma das realidades e uma análise crítica das teorias de liderança de forma aplicada à Companhia de Jesus, poderá ser interessante e útil especular sobre o que as organizações poderão aprender com o modelo de distribuição da liderança dos jesuítas. Assim, importará não só fazer uma aplicação prática do que abordámos nos capítulos anteriores, como, antes disso, compreender a atualidade da Companhia de Jesus e, deste modo, a pertinência de a considerar como uma possibilidade de modelo.

Em bom rigor, a própria Companhia de Jesus foi fundada numa época com algumas características semelhantes às atuais (Lowney, 2006). No século XVI, com os Descobrimentos, o mundo iniciava-se em novos mercados enquanto novas potências comerciais e militares se iam afirmando, a par de uma evolução tecnológica, com o aparecimento da imprensa, e com uma religião à qual ia sendo retirado espaço com a Reforma Protestante. Também hoje o equilíbrio de forças económicas se vai alterando de forma significativa em relação ao que registávamos há uns anos atrás, a tecnologia assume uma componente e presença na sociedade incomparáveis, tal como a fé e a religião não encontram o acolhimento de há décadas, muito a par de uma ideia de autossuficiência do Homem. Deste modo, tal como há quinhentos anos, as organizações enfrentam desafios semelhantes – o de construir equipas multinacionais coesas, de promoverem desempenhos extraordinários, de criarem abertura para a mudança e de serem estrategicamente adaptáveis.

Quando, ontem como hoje, o mundo conhece novos mundos, “alguns elementos da estratégia jesuíta têm vindo progressivamente a ser reconhecidos” (Lowney, 2006: 13). À luz da sua matriz cristã, a Companhia aposta nas pessoas e no melhor de cada um desde sempre; sendo que isso é o melhor, pelo que há-de ser também o melhor para a organização. Hoje, muitas teorias apontam para as pessoas, sugerindo colocar nelas o

ênfoque do modo de proceder de cada organizaçãõ, por se verificar que colaboradores motivados sãõ melhores trabalhadores, conforme desenvolvemos ao longo do Capítulo 3 e comprovãmos empiricamente no Capítulo 5.

Neste sentido, elencãmos cinco característicãs que nos parecem ser imprescindíveis para que uma organizaçãõ apresente um elevado desempenho ao nível interno à luz do modelo de liderançã inaciana e, por isso, poderemos chamar de “organizaçãõ *magis*”: que aquilo em que está centrada esteja fora de si mesma, que forme refundadores da própria organizaçãõ, que deseje ser melhor, que seja firme na responsabilizaçãõ dos seus elementos e que acrescente mais-valia à sua envolvente.

6.1. Uma organizaçãõ centrada fora de si

Em primeiro lugar, independentemente de a organizaçãõ estar centralizada ou descentralizada, deve é estar centrada – e centrada na missãõ. Tendo um fito definido e encontrando a sua razãõ de ser, é em torno dessa missãõ que tudo deve ser feito. A estrutura organizacional, os métodos de trabalho, os critérios de avaliaçãõ, os recursos humanos, o local de trabalho, as políticãs de prémio, o modo de relacionamento entre as pessoas, mais do que estarem definidos *by the book*, por aquilo que os modelos contemporãneos vêm definindo como sendo a chave do sucesso, devem todos ser delineados a partir da missãõ e não a partir de qualquer outro critério externo.

O modelo de cada um dos referidos elementos será escolhido tanto quanto ajude ao cumprimento da missãõ da organizaçãõ. Aliás, em bom rigor, para todas as possibilidades que surjam e nas várias decisões a tomar, a questãõ que deve balizar as soluções encontradas deverá ser “De que modo é que isto contribuiu para a missãõ?”. Sem esta clareza, um líder pode deparar-se com uma possibilidade que objetivamente e à partida é boa, mas se concretamente não serve o fim para o qual a organizaçãõ foi criada, entãõ há que ponderar os custos dos recursos envolvidos e o desvirtuamento da rota de crescimento que se possa seguir.

Note-se que sendo a preocupação e o foco a missão, naturalmente que a organização está a vocacionar-se para o *seu* bem e, nesse sentido, voltada também para si. No entanto, o ponto central é o seu olhar não estar posto dentro de si, mas sim em algo que transcende os indivíduos e o tempo, no horizonte do futuro – a missão. Deste modo, os seus padrões de referência e de orientação não são limitados pelo curto prazo e pelo imediato das questões burocráticas internas, mas sim pela razão de fundo da sua existência, transversalmente no tempo, apontando para o futuro, com uma visão abrangente e alargada. De certo modo, poderíamos dizer que, numa qualquer tomada de decisão – algo que, no contexto de uma organização, tem uma dimensão micro –, o líder e a organização devem ter a preocupação de “diminuir o *zoom*”, diminuir a escala de visão, integrar aquele momento no fim para o qual a organização existe, relativizando-o (o que não significa desprezá-lo, mas apenas dar-lhe a importância proporcional e alocar-lhe os recursos adequados).

Assim, para uma organização funcionar bem na estrutura, a estrutura tem de estar centrada fora de si. Voltados para a missão nas mais pequenas decisões, visando o longo prazo, abrem-se portas inimagináveis:

“De Janeiro de 1537, quando eram apenas uma pequena fraternidade ansiosa de servir a Deus na Terra Santa, até Setembro de 1540, quando haviam de receber a aprovação papal como Ordem Religiosa com o nome de Companhia de Jesus, deviam transcorrer só três anos e meio. Mas para estes homens, ignorantes ainda do alto destino que os esperava, haviam de ser anos a caminhar às apalpadelas por atalhos incertos, em ansiada procura da vontade de Deus nas diversas circunstâncias da vida que mudavam rapidamente” (Bangert, 1985: 29).

6.2. Uma organização que forma refundadores

A missão deixa uma marca, define um modo de proceder e, assim, vai construindo uma cultura da própria organização – se assim se pretender. Por isso, como cada família com as suas próprias histórias, forma de estar e de se relacionar, uma organização pode ir, com o decorrer do tempo, em fidelidade à sua missão, descortinando as componentes

concretas da sua identificação – aquilo que, internamente, a torna diferente de outras organizações que atuem em áreas semelhantes.

Assim, se importa ter bem clara e presente a missão da organização pelo que se expôs no ponto anterior, é essencial que cada novo elemento se integre ao máximo naqueles que são os traços próprios da organização, de modo que não seja um intruso ou um elemento externo, mas sim parte integrante do corpo organizacional. Se assim não for, por mais competente tecnicamente que o indivíduo seja, será inevitavelmente um funcionário e não um verdadeiro membro – com tudo o que isso significa, conforme analisámos nos capítulos anteriores. Sendo a organização conduzida por pessoas e assumindo que todos podem ser líderes, então é essencial que todos os colaboradores não só aprendam aquilo que a organização é, mas sobretudo apreendam.

Neste sentido, importa cada pessoa ir à génese da organização para poder agir de forma radical – do latim *radix*, “raiz”, e, por isso, de forma consistente com aquilo que a fez ser criada. Será percebendo o que esteve por trás da criação da organização, entendendo a sua essência e a sua razão de ser, abreviada na missão, que será possível fazer justas atualizações da estrutura em função dos novos desafios. Promover mudanças sem critérios de base, sem uma estrutura sólida assente num caminho percorrido e num ideal que congregue os colaboradores, será um esforço insensato e pouco rentável. Será apenas a criação de desorientação e desestabilização, pois traduz-se na alteração de uma cultura estruturante e, possivelmente, na destruição do esqueleto de suporte. Importa, por isso, deixar claro o que é a essência da organização e o que é a adequação da essência a cada contexto – que assume contornos próprios em momentos distintos da história.

Deste modo, as ações de formação que muitas organizações promovem aquando da entrada de novos elementos não devem ser tidas por meros *pro forma* – nem pela organização, nem pelos colaboradores. O investimento que é possível fazer em projetos cujo retorno é imediato tem de ser coerente com o investimento feito em projetos de sustentabilidade e de longo prazo. Claro que a aposta na formação de novos quadros de uma empresa não vai ser mensurável nas receitas que cada indivíduo trará para a organização, mas criará condições sem as quais dificilmente o desempenho organizacional será extraordinário. Bem assim, poderá contribuir, nos processos de recrutamento, atender

à sensibilidade dos candidatos quer em relação à sua identificação com a missão quer em relação a todo o modo de proceder que daí advém.

Serão pessoas conscientes das raízes e da motivação da sua organização que a poderão catapultar para um futuro bem sucedido. No caso da Companhia de Jesus, vimos que não vive obcecada com a organização interna – porque está focada na missão, e a organização é uma ferramenta. No entanto, vimos também que não é descuidada e estimula a vida em comunidade. Do mesmo modo, o sentido de corpo é ganho não só pela identificação de cada indivíduo com a missão da organização, como também por ver uma chefia coerente com essa missão e por todas as iniciativas que visem explicitamente a construção de um corpo comum e único. Aqui, podemos elencar dois exemplos distintos. Por um lado, vemos algumas empresas cujos gestores, no sentido de sentirem o pulso à dimensão da sua organização, percorrem vários campos de ação que fazem parte dessa empresa – seja em departamentos de escritório ou numa caixa de supermercado. Por outro lado, podemos lembrar os encontros informais ou de partilha de conhecimentos e experiências transversais à organização para além do restrito gabinete de trabalho a que, no dia-a-dia, o colaborador está habituado.

Acreditamos, assim, que a inculturação na organização é também condição necessária para um desempenho organizacional excecional por ser uma ferramenta indispensável para formar homens e mulheres capazes de ajustar a missão a cada momento da História, paralelamente à motivação acrescida que terão por sentirem o seu trabalho canalizado para um objetivo comum, fazendo também seu aquele que é o percurso da organização de que fazem parte:

“Quando a pessoa que contempla toma o fundamento verdadeiro da história, discorre e raciocina por si mesma, e acha alguma coisa que faça declarar um pouco mais ou sentir a história (...) é-lhe de mais gosto e fruto espiritual do que se [alguém lhe] explicasse e desenvolvesse muito o sentido da história. (...) Não é o muito saber que sacia e satisfaz, mas o sentir e gostar as coisas internamente.” (EE, n.º 2)

6.3. Uma organização que deseja ser melhor

A capacidade de ser fiel à missão e de encontrar formas de adequar os métodos aos desafios com que a organização se depara pressupõe, em primeiro lugar, perceber que desafios são esses e, para isso, avaliar não só a sua envolvente como também o seu modo de funcionamento.

A avaliação do contexto – dos concorrentes, se os houver, dos parceiros, do quadro social, económico, político, cultural, ou outro em que a organização esteja – é estrutural para a organização saber dialogar com o mundo, preparar-se para o futuro e não andar atrás dos acontecimentos. No entanto, “os princípios jesuítas tornaram a sua companhia melhor, porque tornaram os jesuítas melhores como indivíduos” (Lowney, 2006: 13) – e este será o mote principal que aqui procuraremos explorar.

Existe desde logo um pressuposto a partir do qual temos de partir: a avaliação numa organização tem como principal objetivo fazer as pessoas melhores. Por isso, uma boa avaliação de cada indivíduo procura compreender como se pode potenciar as capacidades e o trabalho de cada pessoa – o que implica verificar quais têm sido os pontos fracos e fortes e porquê. É isto que se pretende de uma avaliação e é para isto que vale a pena o tempo despendido. Ao contrário daquilo que se poderá pensar numa lógica mais funcionalista e instrumentalista do ser humano, a razão de ser da avaliação não é nem dar uma nota, nem perceber onde é que a pessoa esteve melhor ou pior – em última análise, estes dois pontos poderão ser ferramentas para categorizar o colaborador ou para ajudar a alcançar o objetivo da iniciativa. Se a motivação para desencadear um processo de avaliação dos colaboradores não for fazer os indivíduos melhores – porque se quer que a organização seja melhor – então o resultado poderá apenas ser um conjunto de detalhados relatórios arquivados e sem consequências de melhoria do desempenho organizacional

A avaliação pressupõe, assim, três fases. A primeira é antes de começar: o já referido intuito com que se parte para este processo. A segunda fase corresponde ao desenrolar da própria avaliação. Aqui, naturalmente que se procurará, dentro do que for possível de acordo com as tarefas adstritas a cada um e com as ferramentas de que a organização disponha, quantificar a rentabilidade do colaborador, constituindo um conjunto de dados de análise da maior relevância. Paralelamente, será importante recolher uma avaliação

qualitativa a partir dos colaboradores a quem um dado indivíduo reporta, daqueles que a ele reportam, e dos seus pares. Neste âmbito, pretende obter-se uma apreciação extra resultados, da forma de estar e de cooperação com as outras pessoas dentro da organização. Será interessante, nesta fase, deixar à consideração dos vários avaliadores se a pessoa em questão coloca os interesses dos outros à frente dos seus próprios interesses ou se é mais exigente com os outros do que com ela própria, por exemplo. Como já vimos nos Capítulos 3 e 4, o simples facto de este género de matérias estar presente em processos de avaliação, gera expectativas e tem uma componente formativa nas relações. Só por isto, a avaliação nestes moldes já vale a pena.

No entanto, o processo não fica por aqui. Na terceira fase, importa ser consequente com a primeira, indo ao encontro do motivo que causou a avaliação – fazer os indivíduos melhores. Assim, importa analisar tudo, procurando um olhar abrangente da pessoa, em todas as suas dimensões e, com um retrato completo, haver um confronto desta avaliação com o próprio indivíduo e, com ele, tentar perceber como tem contribuído para ir ao encontro da missão da organização, bem como o que pode fazer para melhorar esse percurso e do que precisa para lá chegar.

A avaliação, feita a partir do conhecimento humano e de cada indivíduo concreto e único, torna-se, sem dúvida, um veículo estruturante para um excepcional desempenho organizacional. Implica também dar tempo, alocando a este processo algum investimento de recursos variados – mas também aqui transparecendo a aposta que cada organização pretende fazer na sua sustentabilidade.

“À medida que o mundo se vai tornando cada vez mais complexo e sofre mudanças ainda mais rápidas do que as que se deram no ambiente confuso do século XVI em que Loyola viveu, é cada vez mais claro que apenas aqueles que possuírem uma capacidade profundamente enraizada para a aprendizagem e autorreflexão contínuas terão possibilidade de navegar com êxito nas ondas da mudança.” (Lowney, 2006: 96)

6.4. Uma organização enraizada na essência, firme na responsabilização

Uma vez em comunhão com aquilo que é a gênese da organização, tendo assumido a missão da organização como sendo sua também e sendo coerente, o líder tem tudo para estar seguro. Assim, pode confiar que a máquina organizacional funciona e que todos vão cumprindo os seus papéis. É enraizados na essência que os líderes se devem mostrar firmes na capacidade de delegação e responsabilização, confiando verdadeiramente no indivíduo em quem delega.

Será de ressaltar que a delegação não significa dar aos outros o trabalho que não se quer fazer, mas sim atribuir a cada um as tarefas que mais vão ao encontro das suas aptidões e, eventualmente, constituirão um desafio para o futuro. Falar de responsabilização não só envolve esta componente, como também a de, uma vez delegada uma tarefa, tornar o indivíduo verdadeiramente responsável por ela, aceitando a sua gestão. Caso contrário, o líder não verá os frutos do próprio ato de delegação: se, ao delegar, se pretende que o líder fique liberto para outras atividades e que outra pessoa, eventualmente especialista, se ocupe da ação delegada, e se depois a delegação não é efetiva, então haverá pessoas com atividades sobrepostas, traduzindo-se numa pouco eficiente gestão de recursos. Ao líder cumpre a tarefa de colocar os meios necessários para que tudo possa acontecer, o que implica uma gestão do equilíbrio entre, por um lado, o espaço e a liberdade que a confiança depositada no colaborador e, por outro, o acompanhamento – também ele responsável – daquele a quem a tarefa foi confiada.

Do lado do colaborador a quem é delegada responsabilidade – mais do que uma tarefa – poderíamos dizer que, nas organizações, “o ser responsabilizado, por sua natureza e perfeição, supõe no colaborador a obrigação da responsabilidade pessoal e a vontade de buscar sempre o melhor” (NCCJ, n.º 153 – adaptado). Na linha do subcapítulo 6.3., a responsabilização existe para construir um colaborador melhor e, assim, uma organização melhor.

A esta forma de atuação subjaz o princípio de que todos podem ser líderes – se os líderes de hierarquia deixarem, responsabilizando. A conferência de autonomia torna a organização mais eficiente e contribui para o sentido de corpo. Se por um lado a delegação de liderança pressupõe que o novo líder tenha conhecimento da essência da organização

para desenvolver uma ação coerente com a estrutura, por outro a própria delegação estimula o entrosamento do colaborador com a organização e com a própria missão, porque o colaborador passa a membro, a fazer parte, porque faz acontecer, como António Pinto Leite exemplifica:

“Entra aqui o conceito de *leading in behind*. Trata-se de um conceito já desenvolvido e que se traduz na capacidade de liderar sem se estar no topo, liderar através de outros, através de uma intervenção remota mas eficaz sobre o líder de topo e sobre a cadeia de decisão. Um bom conselho, um bom exemplo, uma boa preparação de uma reunião, uma boa proposta, uma boa determinação podem fazer acontecer, podem liderar uma organização, a partir de um ponto discreto dessa organização.” (2012: 78)

6.5. Uma organização que acrescenta “mais-sentido”

As organizações que constituem um fator diferenciador no mercado tenderão a mais facilmente apresentar elevados desempenhos organizacionais. Ao acrescentar mais-valia fora da organização, com menor dificuldade toda a estrutura se organiza colocando o seu centro fora de si, até porque, à partida, se a organização em causa constitui um fator diferenciador, já pressuporá que a sua missão foi definida olhando para a sua envolvente. Geralmente, estas organizações primam pela originalidade, pela criatividade, pelo espírito de iniciativa, pelo que a abertura ao “mais” é reconhecidamente maior.

O simples facto de uma organização ter uma finalidade única no seu contexto torna também a organização mais facilmente com um carácter único. Assim, uma missão que está voltada para fora estimula também a própria estrutura organizativa, pela particularidade que aquela organização é. A isto se soma o facto de a originalidade e os sonhos altos transcenderem as pessoas, estimulando-as e assim elas se superarem, caminhando para a excelência.

Será também interessante pensar em organizações que acrescentam mais-valia e são um fator diferenciador em relação à sua estrutura. Procurando responder ao *magis* em todas as dimensões, as relações interpessoais poderão também ser potenciadas e contribuir para um maior desempenho organizacional, tomando o amor como critério de gestão. Estando

por provar cientificamente o valor económico do amor, pela lógica pareceu-nos, pelo exposto nos capítulos anteriores, que o amor sustenta organizações de elevado desempenho e uma economia competitiva.

Utilizando o amor como critério para as relações dentro e fora da organização, as mais-valias que daí advêm traduzem-se, em cada indivíduo, em “mais-sentido” para a sua vida, contribuindo para que o trabalho seja uma fonte de realização pessoal. Procurar ir ao encontro das pessoas é, sem dúvida, um fator altamente diferenciador no mercado – seja ele qual for. No mais, “uma empresa não pode pretender valorizar o cliente e falar de serviço ao cliente ao mesmo tempo que trata os empregados incorretamente. É essencial compreender as necessidades do empregado e como elas podem ser satisfeitas e até excedidas.” (Harris, 2001: 161).

Conclusão

Através desta investigação sobre a forma de distribuição da liderança na Companhia de Jesus, verificámos que o maior contributo que esta oferece para o seu alto desempenho organizacional é o facto de o centro nevrálgico ser a missão e de ser a partir dela que tudo é delineado. A missão é, simultaneamente, ponto de partida e de chegada – inspira no modo de proceder, de modo a concretizá-la. Para que isto se verifique, os membros da organização têm de estar firmemente enraizados na sua essência. De modo a saberem construir a organização do presente e do futuro, devem saber ser fiéis à essência do que motivou as ações no passado; projetar o futuro, com a missão e a marca identitária de sempre.

A noção de que uma organização melhor se consegue formando indivíduos melhores levou-nos à questão da responsabilização de cada colaborador, não só como método de delegação de tarefas mas também como mecanismo promotor do envolvimento dos membros da organização. No sentido de melhor se averiguar aquilo em que cada pessoa e a organização precisam de empreender mais esforços e medir o contributo que cada um tem dado, a avaliação assume um papel estrutural. A avaliação será um exercício para tomar consciência do que tem sido feito e que ferramentas pode a organização colocar ao dispor do colaborador no sentido de melhor o capacitar e, assim, estimular o desenvolvimento pessoal e da estrutura organizacional.

Chegámos a estas conclusões depois de termos analisado o modelo de centralização da liderança na Companhia de Jesus à luz de algumas teorias de liderança e de desempenho organizacional, bem como percebendo que a centralização é condição necessária para a autonomia e vice-versa, constituindo cada uma destas modalidades faces diferentes de uma mesma moeda. Cada opção estratégica tomada na Companhia de Jesus é definida segundo o critério de tanto quanto uma determinada solução contribua para o cumprimento da missão – e foi esta linha de ação que fomos encontrar nas entrevistas que realizámos. Procurando inquirir pessoas que simultaneamente conhecessem o funcionamento interno da Companhia de Jesus, se identificassem com a espiritualidade inaciana e tivessem experiência de liderança em organizações, fomos identificando a centralidade da missão

como pedra angular, bem como a noção de confiança, enquanto maior ativo de qualquer organização, e exemplos concretos da aplicação em organizações não religiosas da identificação com este modo de proceder.

Antes de aqui chegarmos, percorremos as principais teorias de liderança e de desempenho organizacional, o que nos veio a permitir relacionar, de modo especial, com as organizações autênticas, organizações de elevado desempenho, empresa viva, liderança emocional ou liderança de nível 5, entre outras. No entanto, esta investigação partiu de um aprofundamento da História, espiritualidade, modo de proceder e modelo de organização da última Ordem religiosa criada, mas que conta com uns longos e experientes 473 anos. Tem sido, aliás, nestes quase cinco séculos que, de formas diferentes de acordo com a História e com o modo de estar do Homem, a Companhia de Jesus foi encontrando o seu próprio modo de estar no mundo, através de uma imensa diversidade de homens, mas unidos numa só missão e num só estilo – procurando a Deus em todas as coisas, em tudo amar e servir, para a maior glória de Deus.

Bibliografia

- ALMEIDA, Miguel (2008). “A Companhia de Jesus hoje e amanhã”. In COMPANHIA DE JESUS, *Companhia de Jesus Ontem, Hoje e Amanhã*. Braga: Editorial A.O.
- ARRUPE, Pedro (1981). *Jesuítas para os nossos tempos*. Braga: Editorial A.O.
- ARRUPE, Pedro (1979). *O nosso modo de proceder*. São Paulo: Edições Loyola.
- BADARACCO Jr., Joseph L. (1998). “The Discipline of Building Character”, *Harvard Business Review*, 76 (2): 114-124.
- BANGERT, William V. (1985). *História da Companhia de Jesus*. Porto: Livraria A.I.; São Paulo: Edições Loyola.
- BARTLETT, C.A. e GHOSHAL, S. (1995). “Rebuilding behavioral context: turn process reengineering into people rejuvenation”, *Sloan Management Review*, 37 (1): 11-23.
- BERGOGLIO, Jorge (2013). *O Verdadeiro Poder é Servir*. Braga: Nascente.
- BLAKE, R. R. e MOUTON, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- CAMERON, K. S.; BRIGHT, D. e CAZA, A. (2004). “Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance”, *American Behavioral Scientist*, 47 (6): 766-790.
- CCJ – “Constituições da Companhia de Jesus”. In COMPANHIA DE JESUS (1997). *Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares*. Braga: A.O.
- COLLINS, Jim (2011). *Good to Great*. Nova Iorque: HarperCollins.
- COLLINS, Jim (2001). “Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve”, *Harvard Business Review*, 79 (1): 67-76.
- COMPANHIA DE JESUS (1991). *Espiritualidade Inaciana – Textos da Semana de Estudos*. Braga: Editorial A.O.
- CONTRACTOR, Noshir S.; DECHURCH, Leslie A.; CARSON, Jay; CARTER, Dorothy R.; KEEGAN, Brian (2012). “The topology of collective leadership”, *The Leadership Quarterly*, 23 (6): 994-1011.
- COMPANHIA DE JESUS (2008). *Congregação Geral 35ª da Companhia de Jesus – Documentos*. Braga: A.O.
- COMPANHIA DE JESUS (1997). *Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares*. Braga: A.O.

- COMPANHIA DE JESUS (1995). *Documentos da Congregação Geral 34 da Companhia de Jesus*. Lisboa: Edição da Cúria Provincial SJ.
- DE GEUS, Arie (1997). “The Living Company”, *Harvard Business Review*, 75 (2): 51-59
- DESS, G. G. e PICKEN, J. C. (2000). “Changing roles: leadership in the 21st century”, *Organizational Dynamics*, 28 (3): 18-33.
- DITCHFIELD, Simon (2007). “The Jesuits in the making of a World Religion”, *History Today*, 57 (7): 52-61.
- DORON, Roland e PAROT, Françoise (2001). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores.
- DULLES, Avery (2007). “What distinguishes the Jesuits?”, *America*, 196 (2): 20-25.
- EE – “Exercícios Espirituais”. In LOIOLA, Inácio de (1999). *Exercícios Espirituais de Santo Inácio*. Braga: A.O.
- FICJ – “Fórmula do Instituto da Companhia de Jesus”. In COMPANHIA DE JESUS (1997). *Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares*. Braga: A.O.
- FRIEDRICH, Markus (2008). “Government and Information-Management in Early Modern Europe. The Case of the Society of Jesus (1540-1773)”, *Journal of Early Modern History*, 12 (6): 539-563.
- FRIEDRICH, Markus (2009). “Governance in the Society of Jesus – 1540-1773. Its methods, critics and legacy today”, *Studies in the Spirituality of Jesuits*, 41 (1): 1-42.
- GOLEMAN, Daniel (1998). “What makes a leader?”, *Harvard Business Review*, 76 (6): 93-102.
- HARRIS, J. (2001). *The learning paradox*. Oxford: Capstone.
- HOUSE, Robert e ADITYA, Ram N. (1997). “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, 23 (3): 409-473.
- HULPIA, Hester e DEVOS, Geert (2010). “How distributed leadership can make a difference in teachers’ organizational commitment? A qualitative study”, *Teaching and Teacher Education*, 26: 565-575.
- HUNTER, Samuel T.; TATE, Brian W.; DZIEWECZYNSKI, Jessica L.; BEDELL-AVERS, Katrina E. (2011). “Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why”, *The Leadership Quarterly*, 22 (2): 239-258.

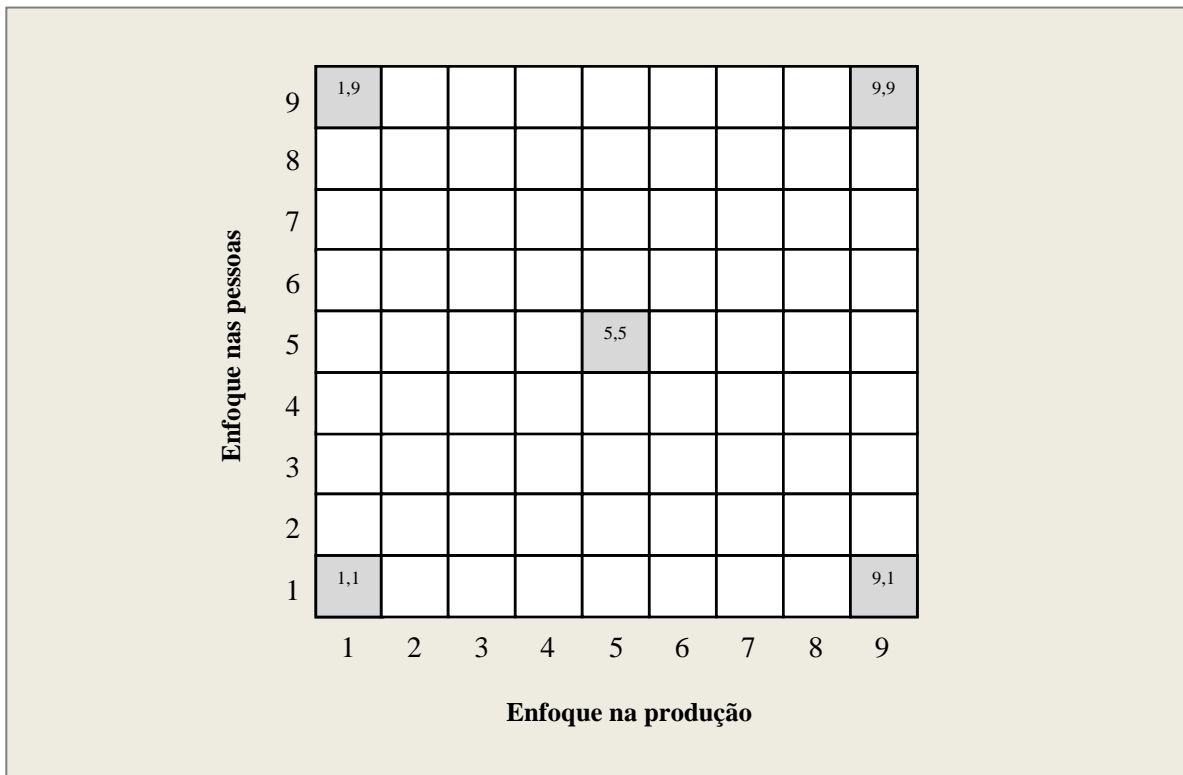
- ILHARCO, Fernando (2012). *Mourinho: liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- JONES, Laurie Beth (2010). *Jesus, CEO*. ID Books.
- KELLEY, Robert E. (1988). "In praise of followers", *Harvard Business Review*, 66 (6): 142-148.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (2001). "Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies", *Human Relations*, 54: 101-111.
- KREITNER, R. e KINICKI, A. (2010). *Organizational Behavior*. Nova Iorque: McGraw Hill.
- KOTTER, John P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KOTTER, John P. (1990). "What leaders really do", *Harvard Business Review*, 68 (3): 103-109.
- KOTTER, John P. e HESKETT, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- KRUMML, Susan M. e YOCKEY, Mark D. (2011). "Developing the Emotionally Intelligent Leader: Instructional Issues", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (2): 207-215.
- LAMET, Pedro Miguel (2005). *Pedro Arrupe. O polémico superior geral dos jesuítas*. Coimbra: Tenacitas.
- LEITE, António Pinto (2012). *O Amor como critério de gestão*. Cascais: Principia.
- LIPPERT, Pedro (1959). *Psicologia dos Jesuítas*. Porto: Livraria A.I.
- LOPES, José Manuel Martins (2003). *Santo Inácio de Loiola, um Educador do Desejo*. Braga: AO.
- LOWNEY, Chris (2006). *Liderança Heroica*. Verbo.
- LOIOLA, Inácio de (2006). *Cartas*. Braga: AO.
- LOIOLA, Inácio de (2005). *Autobiografia de Santo Inácio de Loiola*. Braga: AO.
- LOIOLA, Inácio de (1999). *Exercícios Espirituais de Santo Inácio*. Braga: AO.
- LOIOLA, Inácio de (1996). *Diário Espiritual de Santo Inácio de Loyola*. São Paulo: Edições Loyola.
- LOURENÇO, Luís e ILHARCO, Fernando (2007). *Liderança: As Lições de Mourinho*. Lisboa: Booknomics.

- MARTIN, Roger (1993). “Changing the mind of corporation”, *Harvard Business Review*, 71 (6): 81-94.
- MARTINEZ, Arthur D.; KANE, Rachel E.; FERRIS, Gerald R.; BROOKS, C. Darren (2012). “Power in Leader-Follower Work Relationships”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (2): 142-151.
- MERTON, Robert (1951). *Social Theory and Social Structure: Towards the Codification of Theory and Research*. Illinois: Free Press of Glencoe.
- MESSIAS, Teresa (2008). “A incorporação dos leigos na missão da Companhia de Jesus”. In AA.VV., *Companhia de Jesus Ontem, Hoje e Amanhã*. Braga: Editorial A.O.
- MINTZBERG, Henry (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- NCCJ – “Normas Complementares da Companhia de Jesus”. In COMPANHIA DE JESUS (1997). *Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares*. Braga: A.O.
- NOVAK, Michael (2001). *Ética Católica e Espírito do Capitalismo*. Cascais: Principia.
- O’MALLEY, John W. (1994). *The First Jesuits*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
- OSUNA, Javier (1998). “«Nine of my friends in the Lord»”, *Review of Ignatian Spirituality*, 89 (3): 57-68.
- PEARCE, Craig L.; MANZ, Charles C.; SIMS Jr., Henry P. (2008). “The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice”, *The Leadership Quarterly*, 19 (3): 353-359.
- PÉREZ, Francisco José Ruiz (2008). “Decreto 5 – Apresentação”. In Companhia de Jesus, *Congregação Geral 35ª da Companhia de Jesus – Documentos*. Braga: A.O.
- PHIPPS, Kelly (2012). “Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, 106 (2): 177-189.
- PINTO, António Vaz (2008). “Inácio de Loiola e a Companhia de Jesus: a Companhia de Jesus em tempo de mudança”. In AA.VV., *Companhia de Jesus Ontem, Hoje e Amanhã*. Braga: Editorial AO.

- PORTER, Lyman W. e MCLAUGHLIN, Grace B. (2006). “Leadership and the organizational context: Like the weather?”, *The Leadership Quarterly*, 17 (6): 559-576
- REGO, Arménio e CUNHA, Miguel Pina e (2007). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- RIBEIRO, Neuza; REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e (2013). *A Virtude nas Organizações*. Lisboa: Sinais de Fogo.
- ROBBINS, Stephen P. e JUDGE, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- ROMERO, José (2008). “Decreto 6 – Apresentação”. In Companhia de Jesus, *Congregação Geral 35ª da Companhia de Jesus – Documentos*. Braga: A.O.
- SALVAT, Ignasi (2002). *Servir en misión universal*. Bilbao: Mensajero; Santander: Sal Terrae.
- SOUSA, Nuno Oom de (2010). *Formation of responsible leaders through the practice of ignatian spirituality*. Barcelona: Dissertação de mestrado policopiada. ESADE Business School.
- STANISLAO, J. e STANISLAO, B.C. (1983). “Dealing with resistance to change”, *Business Horizons*, 26 (4): 74-78.
- WATZLAWICK, P.; BAVELAS, J. B.; JACKSON, D. D. (1967). *Pragmática da comunicação humana*. São Paulo: Cultrix.
- WOODS, Thomas E. (2009). *O que a Civilização Ocidental deve à Igreja Católica*. Lisboa: Alêtheia.
- WRIGHT, Jonathan (2005). *Os Jesuítas*. Lisboa: Quetzal.
- WRIGHT, Jonathan (2004). *God’s Soldiers: Adventure, Politics, Intrigue and Power: A History of the Jesuits*. London: HarperCollins.
- VALENZUELA, Eugenio (2008). “Decreto 3 – Apresentação”. In Companhia de Jesus, *Congregação Geral 35ª da Companhia de Jesus – Documentos*. Braga: A.O.

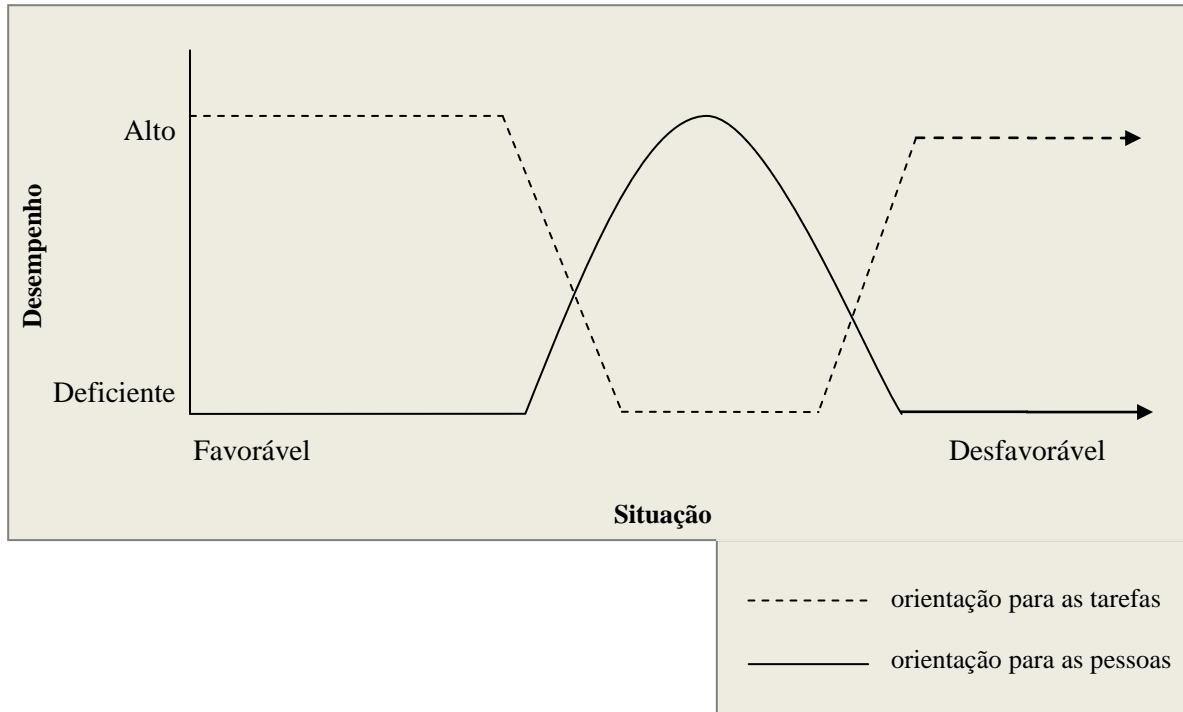
ANEXOS

Anexo A: Grelha gerencial (Blake & Mouton, 1964)



Adaptado de Blake e Mouton (1964)

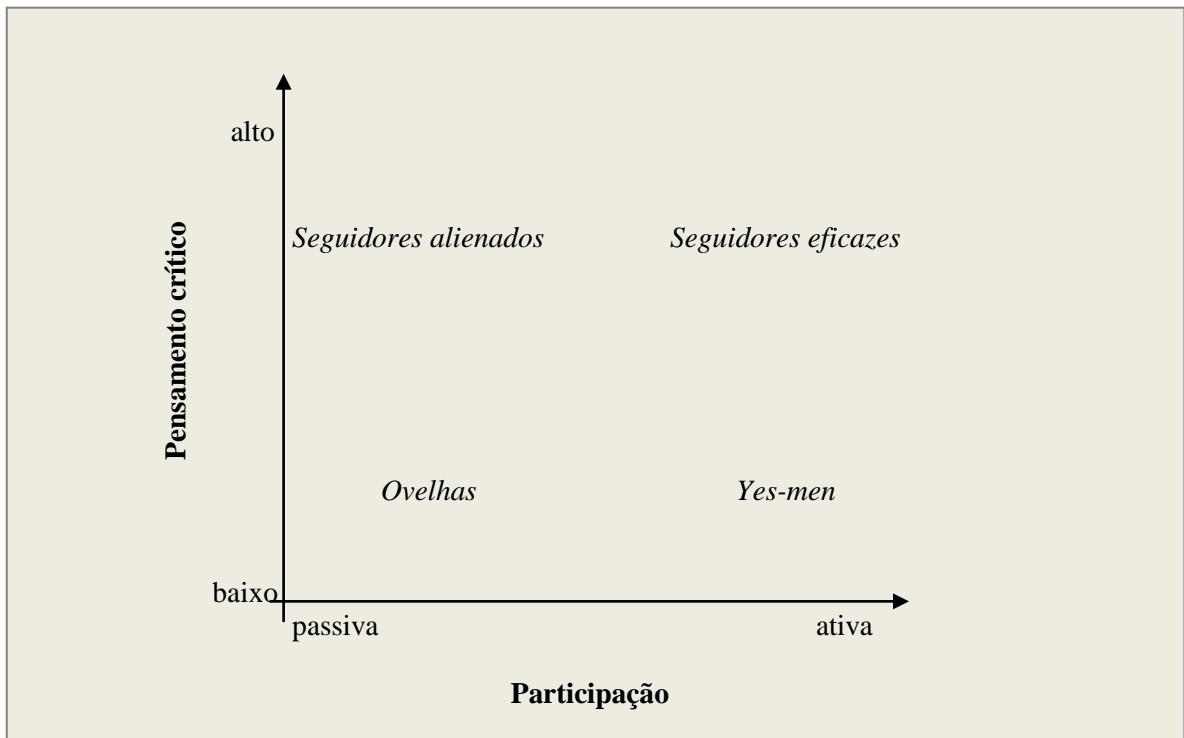
Anexo B: Modelo de Fiedler



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relações entre líder e membros	Boas	Boas	Boas	Boas	Más	Más	Más	Más
Estrutura da tarefa	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Posição de poder	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca

Adaptado de Robbins e Judge (2007)

Anexo C: Tipos de seguidores



Adaptado de Kelley (1988)

Anexo D: Questionário de partida para as entrevistas

1. Que diferenças encontra entre o modo de proceder da Companhia de Jesus e as outras organizações?
2. De que modo o conhecimento da Companhia de Jesus e a identificação com a espiritualidade inaciana influem na sua carreira e no seu trabalho diário?
3. Pela sua experiência, a liderança de uma organização deve estar centralizada ou descentralizada?
4. Que jesuítas pode referir como melhores exemplos de liderança?
5. Que pessoas (não jesuítas) considera exemplos de liderança?
6. Há um modelo de liderança próprio na Companhia de Jesus? Como o descreveria?
7. O que pode ser transponível da organização da Companhia de Jesus para outras organizações?
8. Se Santo Inácio de Loiola fosse [*cargo que o entrevistado ocupa*], como seria?
9. O que espera pessoalmente de um Papa jesuíta?