



REVISTA

Cadernos de Educação

FaE | PPGE | UFPel

RESENHA | Fluxo contínuo

A Liderança Inaciana: uma senda de transformação e sustentabilidade

Ignatian Leadership: a way of transformation and sustainability

El Liderazgo Ignaciano: una senda de transformación y sustentabilidad

Clóvis Lasta Waszkiewicz



De maneira crescente, nos últimos anos, os temas da Pedagogia e Liderança Inaciana, relativos ao ideário e legado de Santo Inácio de Loyola (1491-1556), têm sido estudados pelo grande público, principalmente o ligado às instituições geridas pela Companhia de Jesus. Os Jesuítas, religiosos que pertencem à Companhia de Jesus, têm sua maneira de viver, sua espiritualidade e suas características administrativas fundadas na pessoa de Santo Inácio de Loyola. Como atuam na gestão de inúmeras instituições, principalmente do ramo da educação e assistência social, juntamente com leigos que se associam

a esta empreitada, torna-se necessária a reflexão sobre as características e o perfil da liderança a partir da experiência e dos escritos de Santo Inácio de

Loyola. Por isso, percebe-se a importância de que todos os colaboradores, nesse caso, jesuítas ou pessoas comuns, religiosos e leigos, conheçam os traços mais fundamentais da liderança inaciana para que ela seja colocada em prática nessas instituições jesuítas.

Dando-se conta deste desafio e da escassez de obras sobre este tema, José Maria Guibert lança, no ano de 2017, a obra “El Liderazgo Ignaciano: Una Senda de Transformación y Sostenibilidad”¹. O autor procura, ao longo das quatro partes do livro, traçar um paralelo e aproximações entre, por um lado, o polo da espiritualidade e os princípios inacianos, provindos da tradição jesuíta e de Santo Inácio de Loyola, e, por outro, o polo da gestão e liderança do mundo empresarial. Ele se pergunta de que modo a tradição jesuíta e inaciana, que nasce com as ideias de Santo Inácio de Loyola, pode iluminar a prática da liderança em instituições ligadas à Companhia de Jesus, ou não.

José Maria Guibert é sacerdote jesuíta desde, o ano de 1993, e membro da Companhia de Jesus a partir de 1982. Tem-se dedicado a pesquisar e escrever sobre temas como políticas tecnológicas, ética e espiritualidade. É doutor em Engenharia e Licenciado em Teologia e reitor da Universidade de Deusto, na cidade de Bilbao, na Espanha, desde o ano de 2013. A partir do ano de 2010, tem-se dedicado à elaboração de um plano de formação relativo à liderança e espiritualidade para gestores de instituições jesuítas ao redor do mundo.

Este livro sobre as possíveis relações entre a espiritualidade inaciana e a tarefa da liderança tem quatro partes bem definidas: a primeira refere-se à “Liderança e Espiritualidade” especificamente; a segunda trata da “Pessoa Líder”; a terceira da “Liderança para as Organizações”; e a quarta versa sobre “Um Modelo de liderança”, conjugando, mais detalhadamente, os princípios inacianos com as necessidades gerenciais dos empreendimentos.

Sobre a primeira parte, traçando um paralelo entre as searas da liderança e da espiritualidade, o autor discorre sobre a diferença entre o inaciano e o jesuíta. O adjetivo inaciano tem a ver com o carisma de Santo Inácio de Loyola e sua atualização em situações práticas. Por sua vez, jesuíta refere-se ao membro da ordem religiosa chamada Companhia de Jesus. Em se

¹ GUIBERT, J. M. **El Liderazgo Ignaciano – una senda de transformación y sostenibilidad**. Maliaño (Cantabria): Sal Terrae, 2017.

tratando de Santo Inácio, o autor coloca como basilar a ideia de buscar a Deus em todas as coisas através do discernimento.

A seguir, estabelece uma distinção importante entre direção, liderança e ministério. A direção é a tarefa de realizar e alcançar objetivos, principalmente organizacionais, através do trabalho de outras pessoas. A liderança, por sua vez, é “como” se exerce essa direção e de que maneira se realizam os objetivos. Esse *como*, essa maneira, seria com empatia, atitude de serviço, não de autoritarismo, e procurando inspirar pelo exemplo. A tarefa do ministério, por sua vez, refere-se à tarefa espiritual de assumir responsabilidade e guiar outras pessoas.

Nesse sentido, o líder inaciano, tratando-se das competências pessoais, assume uma implicação pessoal na tarefa da liderança, com convicção, manifestando inteligência emocional, autoconhecimento, autonomia e empatia. Mostrando uma atitude de serviço, com identificação com a causa a que serve, expressa-se com humildade, ao reconhecer suas fraquezas, fazendo um contínuo exame de si mesmo. As competências sociais importantes vão na direção de capacitar o líder a gerar um “corpo”, um grupo coeso para o exercício da missão da instituição. Capacidades de criar uma equipe e exercer influência são fundamentais. A competência estratégica também aqui se mostra importante no modo de proceder do líder que pode conduzir um processo de análise estratégica da missão comum. No caso das instituições jesuítas, a missão comum está manifesta em expressões como “promoção da Fé”, Obras de Misericórdia, Bem Comum, Justiça Social e Diálogo Inter-religioso.

A segunda parte do livro, intitulada de “A Pessoa Líder”, começa destacando a necessidade de se elaborar uma espiritualidade para a liderança. Segundo Santo Inácio de Loyola (1491-1556), quem há de ser o líder da organização que ele mesmo estava criando há cinco séculos? Duas formas de liderança surgem para tentarmos responder a esta questão, segundo Guibert. A primeira ideia é a liderança transformacional, que foca nas pessoas e no seu pleno desenvolvimento e busca engajá-las na missão institucional. A segunda ideia é a concepção de liderança como liderança de serviço, ou seja, foca na realização de um trabalho, de uma missão, de um serviço, em que a pessoa do

líder dá o exemplo. Não é exercer o poder e mandar os outros fazerem as atividades, é dar exemplo através de sua própria conduta.

Partindo dessa distinção, desses dois tipos de liderança, Guibert passa a considerar algumas características do líder inaciano. A primeira delas é que o líder seja uma “pessoa espiritual”, ou seja, que cultive, no exercício de suas atribuições, a união com Deus e que isso transpareça em seu trabalho. Que seja uma “pessoa com valores” e valorize o exemplo como liderança primordial. Dentre os valores importantes, destacam-se a caridade, humildade, liberdade, retidão, e fortaleza de ânimo. A capacidade de ser uma “pessoa prudente”, que avalie com calma as possibilidades e viva o discernimento no cotidiano, é característica importante do líder inaciano. Por fim, o líder inaciano é uma “pessoa gestora”, atenta e capaz de começar e terminar algo novo, com um estilo de vida saudável e prezando por uma boa imagem pessoal. Tem bom crédito e fama. O líder inaciano age com bondade, cuida e zela pela Companhia de Jesus, com bom juízo e boas letras. Exerce a liderança de maneira flexível e adaptativa, inspirada na vida de Santo Inácio de Loyola.

Guibert convida o leitor, ao final da segunda parte, a observar o conceito de liderança transformacional sustentável e nota muitas semelhanças com o estilo inaciano de liderar, em especial, quando a atividade de liderar requer que o líder saia de si mesmo, avance e vá para frente através de uma implicação pessoal. Liderar de maneira transformacional é refletir sempre, ir mais a fundo nas coisas, parar e pensar, conversando constantemente com os pares. As organizações avançam porque conversam, trocam ideias e geram uma visão comum. O ato de liderar implica pensar de maneira criativa, fazer algo novo e buscar soluções sistêmicas, sempre ampliando o ponto de vista.

A terceira parte da obra de Guibert trata da “liderança para as organizações”. Ele inicia esta etapa do livro falando sobre o decálogo para a sustentabilidade de uma organização apostólica religiosa. Desde a fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio já falava de sustentabilidade. No entanto, usava outras palavras como “sustentação, sustentar, sustento e conversar”, obviamente tratando do tema da sustentabilidade da instituição no seu conjunto. Este decálogo sustentável traz virtudes e comportamentos como esperança e confiança em Deus, cultivo da interioridade, competências e boa formação dos membros, junto de estruturas sólidas e bem construídas. Inácio

também destacava a necessidade da austeridade no uso dos recursos, humildade para os gestores e a importância de selecionar bem as pessoas para os postos de gestão. União entre os membros e uma mistura de rigor e flexibilidade no manejo cotidiano eram muito valorizados por Inácio, assim como uma boa relação com a comunidade.

Na sequência, o autor tenta posicionar as organizações religiosas para as quais fala fazendo uma pequena diferenciação entre elas. Segundo o autor, existem três tipos de empresas. A primeira delas, com visão lucrativa, busca, como objetivo de suas estruturas e capital humano, o lucro. A segunda é a empresa com uma visão holística que procura, através de seus recursos humanos e financeiros, gerar resultados sociais. A terceira é a empresa com uma visão construída por meio de valores, baseada na dignidade humana e no bem comum. Uma instituição religiosa coloca-se bem entre o segundo e o terceiro tipo de organizações.

Observando um pouco mais as organizações religiosas, o autor defende que, no interior delas, a missão de cada uma precisa ser declarada e clara. Em se tratando do público externo, a missão e a visão devem ser, do mesmo modo, explícitas. Partindo de uma visão inaciana, a organização deverá buscar o bem mais universal, a partir de uma visão global, e se adaptar a lugares, tempos e pessoas com flexibilidade. Os colaboradores que trabalham em uma empresa religiosa precisam saber em que solo estão pisando. Por isso, essa compreensão sobre a missão expressa é importante.

No tocante à organização das pessoas, o autor argumenta que a cultura organizacional é o conjunto de valores, normas e crenças compartilhadas. No caso de Santo Inácio de Loyola, o ponto mais importante, que expressa a identidade e o compromisso dos seus colaboradores, é serem “amigos no Senhor”. Tratando-se da ordem religiosa, a Companhia de Jesus, o papel do superior é formar líderes, manter comunicação viva com todos os membros e exercer liderança baseada na prudência e no discernimento. Os líderes serão formados quando houver genuíno interesse na sua formação de modo a que descubram, observando a sua motivação, se seu interesse é poder ou serviço, se desejam a pobreza solidária e se manifestam prudência e discernimento em seu modo de proceder.

A quarta, e última parte, da obra de José Maria Guibert trata da “liderança inaciana” propriamente dita e o que a caracteriza. Segundo o autor, a liderança inaciana constitui-se de quatro macro competências: competência intrapessoal, competência interpessoal, competência estratégica e de gestão. Santo Inácio, em sua vida, viveu a liderança inspiradora. Era decidido em seus empreendimentos, criativo ao planejar e perseverante ao realizar o que se propunha. Liderar, segundo Inácio, é vivenciar o amor que se manifesta ao mundo por meio de ações. Ao elogiar e confiar nos associados à missão, colaboradores e parceiros, e pensar conjuntamente, colabora-se com o fluxo criativo do mundo.

O autor finaliza sua obra falando sobre as quatro chaves para a Liderança Inaciana. A primeira delas, relacionada à competência intrapessoal, é a competência e a necessidade de o líder conhecer-se a si mesmo. Saber quais são suas forças e debilidades com gratidão e lucidez, livre de fundamentalismos. A segunda, relacionada à competência interpessoal, é a habilidade de construir um corpo, ou seja, efetivar um time coeso que leve a cabo uma missão. Através do acompanhamento personalizado, cuidando do clima do trabalho, formar um time engajado e disponível para a missão da instituição. A terceira, relacionada à competência estratégica, é impulsionar uma missão. Essa tarefa pressupõe também competência de gestão. Os atores precisam saber de que missão se trata para internalizá-la e colocá-la em prática. Por fim, a quarta chave trata da competência de “discernir em conjunto”, ou seja, um exercício coletivo de tomada de decisão, relacionada à competência de gestão. O exercício do pensamento conjunto traz mudança com criatividade, paixão, aprendizagem pela prática e perseverança.

O livro de José Maria Guibert é um excelente exercício reflexivo que procura fazer uma síntese dos princípios espirituais de Santo Inácio de Loyola aplicados à tarefa, necessária e importante, de gerir uma organização. Obviamente, ele é focado na formação de gestores das mais de 840 escolas, 200 universidades e 1300 centros de educação popular jesuítas ao redor do mundo, mas têm riquezas que podem iluminar o trabalho de qualquer gestor de qualquer instituição. Peca pela concepção excessivamente servil, da liderança de serviço, que coloca as necessidades dos outros no centro, sem maiores reflexões sobre critérios, e pelas concepções excessivamente teologizantes,

como, por exemplo, ao falar na “luz compartilhada”, no início da quarta parte. No entanto, o texto é bastante inspirador e o objetivo de trazer uma reflexão séria sobre a liderança, à luz do legado de Santo Inácio de Loyola, é levado a bom termo.

Recebido em: 19/07/2022.

Aceito em: 17/09/2022.

Clóvis Lasta Waszkiewicz

Mestrando em Educação pela PUCRS. Graduado em Filosofia (Licenciatura e Bacharelado) pela Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia. Professor de Ensino Fundamental, atuando nos Anos Finais do Colégio Anchieta, Porto Alegre, RS.

 cloviswaszk@hotmail.com

 <http://lattes.cnpq.br/0822474010227865>

 <https://orcid.org/0000-0002-3604-5388>