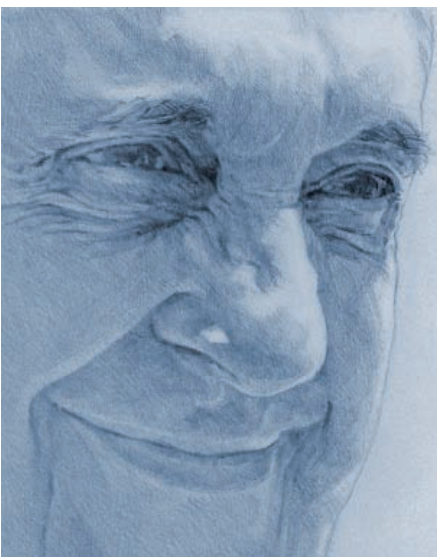


ARMÉNIO REGO • MIGUEL PINA E CUNHA

PAPA FRANCISCO

AS LIÇÕES DE LIDERANÇA



Compreenda a personalidade
e o percurso de vida do Papa Francisco
e aprenda a ser melhor líder

EDIÇÕES SÍLABO

PAPA FRANCISCO

As Lições de Liderança

ARMÉNIO REGO
MIGUEL PINA E CUNHA

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA

Título: Papa Francisco – As Lições de Liderança

Autores: Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Fotografia da capa: Solomenco bogdan

1.ª Edição – Lisboa, fevereiro de 2015.

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 387941/15

ISBN: 978-972-618-791-2

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice



Agradecimentos	9
Notas prévias	11
Introdução	15
<i>A perestroika no Vaticano?</i>	15
A revolução e a metamorfose	18

Capítulo 1

Vocação: medicina da alma

A infância presente ao longo da vida	21
Uma vocação de grande desagrado maternal	25
Um padre tardio e conservador, com ascensão rápida	27
Saída do país e regresso para um lugar de humildade e humilhação	32
O bispo das favelas	33

Capítulo 2

Do conservadorismo à modernização

Bergoglio entre os desprotegidos	37
Uma abordagem pragmática e politicamente ativa	41
Uma diocese em seu redor	43
Em prol do diálogo ecumênico	44

Capítulo 3

A controvérsia e a metamorfose

Ratzinger levando a melhor	50
A controvérsia em torno dos frades jesuítas Yorio e Jalics	51
A metamorfose	56

Capítulo 4

As circunstâncias fazendo a liderança fazendo as circunstâncias

A força do contexto	61
Um contexto crítico	64
Bergoglio, em prol dos pobres, no fim do mundo	66
Os momentos que antecederam o momento Obama	69

Capítulo 5

Um reformista paradoxal?

«Acabou o Carnaval»?	75
Sem celebrações de campo de futebol	79
Um novo estilo	80
Um perfil paradoxal?	81

Capítulo 6

Um pé no acelerador, outro no travão

Uma <i>Papastroika</i> auspiciosa?	88
Paixão pelo poder?	91
A importância do humor e dos gestos na comunicação	94
Um solitário gregário – ou um gregário solitário?	99

Capítulo 7

O «efeito Francisco» e a regeneração do capitalismo

O «efeito Francisco»	104
Manifestações de Francisco sobre o sistema económico	105
Um Papa marxista?!	110
Defrontando a escravatura, em prol da decência	111
«Livres» para abusar do seu poder?	113
Porque o vício se tornou virtuoso?	115
Exortação papal em prol de melhores teorias	116

Capítulo 8

Lições de liderança

Aprendendo com Francisco e com a realidade – a real e a desejada	120
Lição 1. Reflita, medite e mude-se a si mesmo	121
Lição 2. Envolve-se no mundo – e afaste-se do mundo	124
Lição 3. O poder importa	125
Lição 4. «Humildade» casa com «poder»?	126
Lição 5. Ser amável não implica ser piegas	127
Lição 6. Os atos e os gestos simbólicos comunicam mais do que as palavras	130

Lição 7. O centro é a periferia	132
Lição 8. O contexto atrai os líderes	133
Lição 9. O contexto também faz os líderes	134
Lição 10. Discordar não significa excluir	135
Lição 11. Mudar implica não mudar?	136
Lição 12. O farol não é visto do mesmo modo em todo o lado	137
Lição 13. «Tu vales, mesmo que discorde de ti»	139
Lição 14. Os liderados devem ser tratados como adultos	139
Lição 15. O humor e a alegria são coisas muito sérias	144
Lição 16. Ninguém é santo!	145
Lição 17. A liderança é uma maratona	145
Lição 18. «O poder autêntico é serviço»	146
Quatro notas finais	149
Referências	151

Agradecimentos



«Os sacerdotes são como os aviões, só são notícia quando caem.»

Papa Francisco, citando um adágio.¹

Estamos gratos à *Citizens' Enquiries Unit*, do Parlamento Europeu, ao jornalista Claude Truong-Ngoc, e a Vince Byfield (*The Christians.com*) por autorizações concedidas para a inclusão de fotos.

Estamos igualmente gratos a António Pinto Leite pelos amáveis comentários que nos endereçou.

⁽¹⁾ *In* Mickens (2014).

Notas prévias



«Era uma vez um menino tão manso e modesto que recebeu um crachá a dizer ‘O mais humilde.» No dia seguinte, tiraram-lho, porque ele o usou. Assim finda a lição. Como é que se pratica a humildade a partir do trono mais exaltado da Terra?»

Gibbs (2013).

«O Papa Francisco traz a humildade para o Vaticano.»

Webber (2013).

1

A eleição do Papa Francisco foi recebida com entusiasmo por muitos, dentro e fora da Igreja. Foi, também, tema de controvérsia, tanto entre os tradicionalistas (que torcem o nariz ao estilo «terra a terra» do novo Pontífice) como entre os críticos do seu alegado passado durante a ditadura militar argentina. As reações não surpreendem: todos os líderes carismáticos são controversos. Para os propósitos deste livro, o que importa é compreender a personalidade e o percurso de vida do argentino Jorge Bergoglio e extrair lições da sua liderança – primeiro como Bergoglio, depois como Francisco.

2

Como autores, a nossa interpretação da realidade é indubitavelmente influenciada pelas nossas crenças e pelos princípios com que procuramos nortear as nossas vidas. Mesmo involuntariamente, a nossa

independência poderá estar condicionada por esse quadro de valores, pela educação que recebemos, e pelas nossas experiências de vida. Os nossos esforços de neutralidade e objetividade podem não ter sido totalmente bem-sucedidos. Que o leitor seja cauto e aprofunde, com curiosidade, o conhecimento da vida e da ação do Papa Francisco.

3

Acreditamos que boas lideranças podem melhorar o mundo, mas também sabemos que mesmo os santos pecam! Todos os líderes cometem erros e têm fragilidades. Não há líderes perfeitos. Mas o que mais releva, num bom líder, é estar disposto a aprender com os erros, a melhorar e a rodear-se de quem compense as suas fragilidades. Leonardo Boff, expoente da Teologia da Libertação, outrora condenado por Roma, afirmou: «O que conta não é Bergoglio e o seu passado, mas Francisco e o seu futuro»!

4

Na mensagem que dirigiu, em janeiro de 2014, ao presidente executivo do Fórum Económico Mundial, a convite deste, Francisco referiu²:

«A vocação de um empresário – de facto – é um trabalho nobre, se se deixa interrogar por um significado mais amplo da vida’ (*Evangelii Gaudium*, 203). Isto permite que muitos homens e mulheres sirvam com mais eficácia o bem comum e tornem os bens deste mundo mais acessíveis a todos.»

Estamos cientes de que o capitalismo atual necessita de ser regenerado, em prol das pessoas e da melhoria social. Se a economia e a gestão não servirem esse propósito, então o combustível intelectual que as alimenta necessita de ser repensado e regenerado. A mensagem do Papa Francisco, sustentada numa liderança orientada para o exte-

⁽¹⁾ Em entrevista a Fabiana Frayssinet, 19 de março de 2013 (<http://www.ipsnews.net/2013/03/qa-what-matters-isnt-bergoglio-and-his-past-but-francis-and-his-future/>).

⁽²⁾ A versão portuguesa pode ser lida em: http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/messages/pont-messages/2014/documents/papa-francesco_20140117_messaggio-wef-davos.html.

rior da Igreja, ajuda-nos a compreender que algo pode e deve ser feito. O insuspeito Henry Mintzberg, figura de proa entre especialistas e académicos de gestão, socorreu-se da expressão do Papa («o dinheiro deve servir, não governar»¹) para aludir à necessidade de regeneração do sistema capitalista e ao desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada.



Em visita pastoral à Coreia, 17 de agosto de 2014.²

⁽¹⁾ Mintzberg (2014).

⁽²⁾ Autor: Korean Culture and Information Service (Jeon Han). [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pope_Francis_South_Korea_2014_\(1\).png](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pope_Francis_South_Korea_2014_(1).png). Inserida ao abrigo de: Creative Commons Attribution-Share Alike 2.0 Generic License.

Com este livro, esperamos ajudar líderes desejosos de aderir a esse desígnio. Mas procuramos, acima de tudo, facultar linhas de orientação que permitam melhorar as práticas de liderança nas organizações em geral. Os desafios que Francisco lança aos líderes – quaisquer que sejam as organizações em que operam – apenas podem ser enfrentados eficazmente a partir do desejo genuíno de melhorar as organizações e as vidas dos humanos.

Introdução



«Pode ser humilde. Pode ser piedoso. Mas é um animal político com instintos de primeira linha e com mais de quatro décadas de experiência a navegar nas correntes políticas complexas e, muitas vezes, traiçoeiras da sua nativa Argentina. (...). Embora cauteloso, não tem receio de entrar nas batalhas políticas nem de fazer inimigos. (...). Se ele atacou o que considerou ser a arrogância e a vaidade da classe política argentina, o que fará no Vaticano?»

Wall Street Journal (2013).

A *perestroika* no Vaticano?

«Camaradas, este homem tem um belo sorriso, mas dentes de ferro»! A expressão foi pronunciada por Andrey Gromiko, ministro dos Negócios Estrangeiros da então União Soviética, acerca de Mikhail Gorbachev, o impulsionador da *perestroika* que marcaria o início do desmoronamento do império soviético. Tony Barber escreveu no *Financial Times*, em 11 de julho de 2014, que um processo de transformação similar estava a ocorrer no Vaticano, sob o impulso do Papa Francisco, eleito em 13 de março de 2013. Barber aludia às medidas anunciadas pelo Papa para transformar a Cúria romana, o organismo administrativo central da Igreja Católica. Segundo o fun-

⁽¹⁾ In Barber (2014, p. 4).

dador de *La Repubblica*, Eugenio Scalfari, Francisco ter-se-á referido à Corte em torno do Pontífice como «a lepra do papado»!¹ Terá ainda confidenciado que «Na Cúria também há gente santa; de facto, são gente santa. Mas também há uma corrente de corrupção»² Num discurso proferido em dezembro de 2013, na sala Clementina, Francisco afirmou³:

«Quando falta profissionalismo, ocorre uma lenta deriva para a mediocridade. Os dossiês ficam repletos de informação banal e inerte... A estrutura da Cúria transformou-se numa alfândega pesada e burocrática.»

O *Financial Times*, em editorial de 27 de dezembro de 2014, escreveu que Francisco estava a dar «à velha instituição de dois milénios o maior abanão desde o Concílio Vaticano II convocado por João XXIII em 1962-65»⁴ O pontapé de saída deste processo transformador foi dado em abril de 2013, com a criação de um conselho de oito cardeais (o denominado G8, ou C8) de vários continentes (apenas um do Vaticano⁵), tendo como missão aconselhar o Papa na regeneração da Cúria e das suas várias congregações (ou «ministérios»)⁶

Entretanto, Francisco criou a Secretaria para os Assuntos Económicos e uma comissão pontifícia para a proteção de menores. A primeira implicou a retirada do pelouro financeiro da égide da poderosa Secretaria de Estado do Vaticano, levando-a a focar-se nas responsabilidades diplomáticas da Santa Sé. A missão atribuída à segunda foi responder eficazmente ao escândalo resultante de abusos sexuais de menores perpetrados por clérigos católicos. Desde então, diversas medidas reformistas têm sido levadas a cabo. A intervenção proferida perante a Cúria Roma, poucos dias antes do Natal de 2014, não deixa margem para dúvidas sobre a sua ânsia reformadora (veja lição 5, Capítulo 8).

(1) *The Economist* (2014f). Veja também Gibson (2013) e Scalfari (2013).

(2) *Wall Street Journal* (2013).

(3) *In Barber* (2014, p. 4).

(4) *Financial Times* (2014, p. 6).

(5) *The Economist* (2014e).

(6) Barber (2014); Pianigiani & Donadio (2013); Vallely (2013).

Caixa I.1. «Expliquem o que têm a explicar, mas avancem»**1**

O estilo heterodoxo de Francisco e a sua conceção sobre o papel supletivo da Cúria Romana na condução dos destinos das dioceses espalhadas pelo mundo evidenciou-se num encontro com a *Confederación Latinoamericana y Caribeña de Religiosos y Religiosas*, em 6 de junho de 2013:

«Eles cometerão erros, farão asneira, isso vai passar! Talvez mesmo uma carta da Congregação para a Doutrina [da Fé] vos chegue, dizendo que vós fizestes isto ou aquilo... Mas não vos preocupeis. Explicai o que tendes que explicar, mas avançai... Abri as portas, fazei algo onde a vida requeira que se faça. Prefiro uma Igreja que comete erros por fazer algo do que uma que adocece porque fica fechada...»¹

2

Eis o que Rosales e Oliveira escreveram numa biografia sobre Francisco, a propósito dos desafios que se lhe deparam na sua missão reformadora:

«Acabar com a constante intriga e a burocracia destrutiva que governa o Vaticano a partir dos seus palácios não será tarefa fácil. Nunca foi fácil. Mas, durante estes últimos anos, as distorções alcançaram um ponto equiparável ao pior dos tempos, quando o Papa era mais uma espécie de governante, com poder, autoridade e mesmo exércitos»²

⁽¹⁾ O relato pode ser encontrado em (a) <http://rorate-caeli.blogspot.com/2013/06/pope-to-latin-american-religious-full.html>, (b) no livro *Pope Francis: From the end of the earth to Rome* (Wall Street Journal, 2013) e (c) no excerto desse livro publicado em Meichtry & Lyons (2013).

⁽²⁾ Rosales & Oliveita (2013).

A revolução e a metamorfose

Este processo transformador, assente num estilo de liderança que rompe com práticas do passado e com a inabilidade política de Bento XVI (que o conduziria à resignação¹), faz sentido numa figura que os *media* têm caracterizado como quase revolucionária². Curiosamente, o processo reformador foi encetado por um homem que se metamorfoseou a si próprio, sobretudo depois de ter assumido funções episcopais em Buenos Aires, na década de 1990. Bergoglio, o conservador, começou a metamorfosear-se em Francisco, o reformista, muito antes de se tornar Papa.



A popularidade representada num autocarro de venda ambulante, em Roma³

(¹) Barber (2014).

(²) Pianigiani & Donadio (2013); Segreti (2013).

(³) Autor: Jebulon. Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Unofficial_papal_gelati_seller_Rome.jpg. Imagem inserida ao abrigo de: Creative Commons CC0 1.0 Universal Public Domain Dedication.

Nos capítulos que se seguem, discutimos como essa metamorfose ocorreu e discutimos as suas implicações. Explanamos as principais etapas da vida do Papa Francisco, damos conta das controvérsias associadas à sua liderança, sobretudo enquanto Superior Provincial dos jesuítas na Argentina. Sublinhamos as razões que o transformaram no «Bispo dos pobres» e discutimos o contexto que o catapultou para a liderança da Igreja Católica. Explanamos ainda o seu perfil de liderança e o potencial transformador a ele associado. Discutimos como o discurso crítico de Francisco sobre o sistema capitalista atual está alinhado com o criticismo que, em vários quadrantes não religiosos, tem sido tecido sobre o mesmo sistema. No último capítulo, extraímos lições de liderança. São notas sobre o que os líderes, atuais ou potenciais, podem aprender com Francisco, a sua liderança e as circunstâncias em que a mesma é exercida.

Arménio Rego ensina na Universidade de Aveiro. É autor ou coautor de diversos livros nas áreas da liderança e da gestão de pessoas. Publicou em revistas como *Human Relations*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Research*, *Leadership Quarterly* e *Organization Studies*. Tem realizado formação, *coaching* e consultoria nas mesmas áreas. Criou, com Miguel Pina e Cunha, uma ferramenta de avaliação 360 graus, COMPASS, para o desenvolvimento da liderança positiva. Com trabalhos de investigação premiados em Portugal e no estrangeiro, a APG considerou-o, em 2014, uma das 25 personalidades mais influentes da gestão de pessoas em Portugal.

Miguel Pina e Cunha é professor catedrático na Nova School of Business and Economics. Tem investigado processos organizacionais positivos e negativos. O seu trabalho foi publicado em revistas como *Academy of Management Review*, *Human Relations*, *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Studies*, *Leadership Quarterly*, *Journal of Product Innovation Management* e *Organization Studies*, entre outras. Na sua escola foi diretor da licenciatura e do mestrado em gestão, diretor do MBA, subdiretor e presidente do conselho científico. Em 2014 a APG considerou-o uma das 25 personalidades mais influentes da gestão de recursos humanos em Portugal.

As experiências de vida, a ação, as virtudes e os «pecados» do Papa Francisco são fontes de aprendizagem para quem pretende desenvolver-se como líder, na vida empresarial ou noutros tipos de organizações. Este livro explica porquê e discute dezoito importantes lições de liderança, entre as quais as seguintes:

- O poder importa (tanto quanto o modo como é usado) e deve «casar» com a humildade.
- Ser amável não implica ser piegas.
- Os atos e os gestos simbólicos comunicam mais do que as palavras.
- O contexto atrai os líderes – e também os «faz».
- Os liderados devem ser tratados como adultos.
- O humor e a alegria são coisas muito sérias.
- A liderança é uma maratona.
- «O poder autêntico é serviço».

O livro interessa a crentes, ateus ou agnósticos interessados em aprofundar a compreensão dos fenómenos da liderança e o potencial da mesma para a construção de um mundo mais sustentável.



PAPA FRANCISCO

AS LIÇÕES DE LIDERANÇA

ISBN 978-972-618-791-2



9 789726 187912