



## Lidere com Humildade

### 12 lições de liderança do Papa Francisco (Lead with Humility: 12 Leadership Lessons from Pope Francis)

Jeffrey A. Kraines

© 2014 AMACOM, uma divisão da American Management Association

144 páginas

Livro: [getab.li/23147](http://getab.li/23147)

## Foco

### Gestão & Liderança

Estratégia

Vendas & Marketing

Finanças

Recursos Humanos

TI, Produção & Logística

Carreira & Desenvolvimento

Pessoal

Pequenas e Médias Empresas

Economia & Política

Indústria

Negócios Globais

Conceitos & Tendências

## Ideias Fundamentais

- O estilo de liderança do Papa Francisco ensina 12 lições importantes.
- Primeira lição: Use a humildade na liderança. Segunda: Vá a campo.
- Terceira: Identifique-se com sua gente. O diálogo produtivo exige o respeito mútuo.
- Quarta lição: Tenha em conta o potencial da reinvenção pessoal e organizacional.
- Quinta: Escolha conselheiros que lhe ajudem a tomar boas decisões e não tenham medo de dizer que você está errado.
- Sexta: Não permita que o isolamento contamine a sua empresa. Sétima: Esteja atento, seja pragmático e proativo, para que os seus competidores não ultrapassem você.
- Oitava: Adote a atitude de um líder. Compreenda as políticas de sua organização para você poder solucionar os conflitos. A nona lição: Delegue e confie em seus colaboradores. Não microgerencie.
- Décima lição: Seu papel como líder é servir aos outros.
- Décima primeira lição: Você não pode evitar a adversidade. Enfrente-a, pronto e decididamente.
- Décima segunda lição: Aproxime-se de seus clientes, e também dos não-clientes.

# Relevância

## O que você vai aprender

Neste resumo, você vai aprender: 1) Como o Papa Francisco desenvolveu o seu estilo de liderança; 2) Por que a humildade é a característica mais importante de um líder; e 3) Como aplicar a filosofia do Papa Francisco na liderança de sua organização.

## Recomendação

O arcebispo argentino Jorge Mario Bergoglio escolheu o nome “Francisco” quando se tornou o primeiro papa jesuíta da Igreja católica, em março de 2013. Inspirado pela modéstia de São Francisco de Assis, o Papa Francisco baseia a sua filosofia e postura de vida na humildade. Jeffrey A. Krames, filho de judeus sobreviventes do Holocausto, retrata o Papa Francisco como um líder dinâmico, decidido e pragmático com uma visão política e de gestão apuradas. Este estudo envolvente sobre os pontos fortes e as vulnerabilidades do papa explica como você pode adaptar o estilo de liderança do Papa Francisco a um ambiente corporativo. Krames ilustra as razões por que o Papa Francisco, em pouco tempo, se tornou uma das figuras mais admiradas e respeitadas em todo mundo. Independente de religião, a *getAbstract* considera que você encontrará uma fonte de inspiração profunda neste retrato da abordagem despreziosa – porém eficaz – do Papa Francisco à liderança.

# Resumo

*“O Papa Francisco não quer mudar os valores fundamentais de Igreja católica; ele apenas quer mudar o seu modo de funcionamento para que este seja compatível com as redes mundiais em permanente evolução.”*

*“O Papa Francisco demonstra ser um líder que compreende que os líderes lideram pessoas, não instituições.”*

## Uma surpresa agradável

Após a eleição do jesuíta argentino Jorge Mario Bergoglio como papa, em março de 2013, sua humildade, empatia e disponibilidade para se mostrar vulnerável entusiasmou os católicos e os não-católicos de todo mundo. O Papa Francisco, que considera a si próprio um pecador, perguntou, como é amplamente conhecido: “Quem sou eu para julgar?” O pontífice, de 77 anos, é um líder visionário, autêntico e inspirador que advoga a mudança e a inovação.

Nos seus quase 40 anos como padre na América do Sul, Bergoglio era um homem desprezioso que usava o transporte coletivo para visitar católicos e não-católicos nos bairros periféricos. Quinze meses depois de completar 75 anos – o que tornou obrigatório o seu pedido de resignação, apresentado ao Papa Bento XVI – Bergoglio foi eleito para liderar os 1,2 bilhões de católicos do mundo inteiro e dirigir uma Igreja flagelada por polêmicas. Seu exercício do papado ilustra 12 lições de liderança importantes:

### 1. Lidere com humildade

O Papa Francisco acredita que a humildade é a característica principal de um líder e que todos deveriam aprender a ser mais humildes. Para a sua primeira apresentação pública como papa, Francisco prescindiu de uma plataforma que o colocava acima dos outros cardeais. Antes de se dirigir à multidão, ele pediu que rezassem por ele, um gesto nada convencional. Poucos líderes corporativos demonstram tal humildade. Os exemplos incluem Meg Whitman, ex-CEO da eBay, Michelle Peluso, ex-CEO da Travelocity, e Tony Hsieh da Zappos; todos eles decidiram trabalhar entre seus funcionários. O Papa Francisco considera-se um servidor. Os líderes humildes compreendem a distinção entre dar ordens aos funcionários e ajudá-los a ter sucesso. Os líderes que estão a serviço dos outros reconhecem que o diálogo produtivo necessita de respeito mútuo. O Papa Francisco acredita que ao baixar as suas defesas e não fazer juízos você supera os obstáculos à boa comunicação.

*“Ser um líder humilde não impede Francisco de exercer sua autoridade e poder quando é necessário.”*

*“Em seu primeiro mês como papa, Francisco expôs a necessidade de uma postura de serviço e como esse imperativo também se aplicava a si próprio.”*

*“Proporcionar a seus funcionários uma melhor compreensão do contributo dos seus colegas para a empresa é a melhor maneira de eliminar o egocentrismo.”*

*“Não é só no mundo de Francisco que as pessoas estão em primeiro lugar; se você lidera pessoas, então elas também são a sua prioridade máxima.”*

## 2. Junte-se a seu rebanho

O Papa Francisco fortaleceu seu compromisso em ajudar os menos favorecidos quando ele era bispo auxiliar de Buenos Aires. Determinado a aumentar o envolvimento da Igreja nas favelas da cidade, Bergoglio focou no consumo das drogas – em particular o uso de *paco*, uma forma de pasta de cocaína. A Igreja instalou um centro de reabilitação e criou duas fazendas que empregavam ex-viciados. Um outro programa ajudava jovens a aprender uma profissão. Quando o padre Pepe, um sacerdote veterano, foi ameaçado de morte por sua cruzada contra as drogas, corajosamente Bergoglio celebrou uma missa campal e condenou os traficantes. O futuro papa visitava seus paroquianos nas favelas, caminhava pelas ruas e lavou mesmo os pés a jovens viciados.

Os líderes da Tesco PLC, a maior varejista de produtos de mercearia da Inglaterra, também se esforçam por compreender seu “rebanho”. Durante uma semana por ano, seus executivos e gerentes trabalham como operadores de caixa, no serviço de atendimento ao cliente, entre outros. O programa “Semana Tesco Juntos na Loja” aumenta os lucros e ajuda os líderes a se relacionarem de forma genuína com seus funcionários e clientes.

## 3. “Quem sou eu para julgar?”

A declaração do Papa Francisco em 2013 de que a Igreja não deve condenar a homossexualidade ilustra a sua crença de que julgar e avaliar não são a mesma coisa. O Papa Francisco deixa o julgamento para uma instância superior, mas não hesita em fazer avaliações e tomar decisões. Uma das responsabilidades fundamentais dos líderes é avaliar seus funcionários. Uma avaliação justa requer diálogo e interação, e não apenas revisões de desempenho. O Papa Francisco advoga a escuta com respeito e empatia. A pesquisa acadêmica defende fortemente esta filosofia de foco nas qualidades dos funcionários e em encontrar maneira de fortalecê-las. Não se concentre nos pontos negativos; invista no aproveitamento dos pontos positivos para conseguir funcionários melhores e mais leais.

## 4. Não mude – reinvente

O discurso do Papa Francisco no conclave de 2013 indicava que ele era um pensador com visão de futuro que favorecia a mudança. Ele disse que a Igreja devia fortalecer o seu compromisso com a comunidade. Estas palavras encontraram eco no Cardeal Christoph Schönborn, que disse: “Isso é o que nós precisamos”. Ao se tornar o primeiro papa a adotar o nome Francisco, Bergoglio sugeria o poder da transformação e redenção pessoal. O Papa Francisco convocou a Igreja para reavaliar a sua posição sobre o casamento *gay*, contracepção e divórcio. Ele quer que ela se questione se estará presa a uma ideologia potencialmente ultrapassada. Para fazer o paralelo com este tipo de pensamento de liderança, examine se as suas práticas se mantêm atualizadas ou se refletem o *status quo* que sua empresa teima em manter. Avalie se você deve manter os funcionários que resistem à mudança e proteger as suas carreiras em detrimento de sua organização.

## 5. Torne a inclusão uma prioridade máxima

A experiência de Bergoglio como “Bispo das Favelas” mudou-o. Ele estabeleceu um precedente de interação com as pessoas marginalizadas pela sociedade. A aproximação à sociedade começa com o reconhecimento pelos clérigos de que eles não devem agir como burocratas ou funcionários governamentais. O Papa Francisco disse a um arcebispo que ele deveria sair à noite para ajudar a alimentar e vestir os pobres. Para o papa, a proximidade deve se estender aos católicos que deixaram a Igreja. A inclusão significa procurar contributos para a tomada de decisões. O Papa Francisco reuniu uma equipe de oito cardeais para aconselhá-lo em temas mundiais. Em sua empresa, forme um grupo para ajudar você a definir as políticas. Nomeie elementos diversos, e inclua pessoas que não têm medo de desafiar você.

*“Se um funcionário pede a você uma oportunidade para crescer e você sente que ele é capaz de realizar o trabalho, permita que ele assuma a responsabilidade.”*

*“Você pode identificar as pessoas que só cuidam dos seus interesses, porque elas geralmente se mantêm em círculos fechados que elas próprias criaram (...) para se isolar das mudanças organizacionais.”*

*“Francisco faz grandes esforços para colocar-se em pé de igualdade com as pessoas com quem conversa.”*

*“Passe todo o seu tempo a falar e você apenas reforçará as suas preferências e preconceitos.”*

## 6. Evite o isolamento

A Igreja católica tem sido acusada de estagnação e de falta de vontade para realizar mudanças significativas. Algumas empresas também se recusam a aceitar a ajuda externa ou reconhecer que têm problemas, mas nenhuma organização ou indivíduo tem todas as respostas. O Papa Francisco acredita que muita autossuficiência indica falta de confiança na presença de Deus. Você pode ser um líder forte, apesar de se sentir inseguro e vulnerável. A humildade contribui para o crescimento pessoal e torna mais provável que você procure ajuda. Não permita que o isolamento contamine a sua empresa, o que pode acontecer se você puser os departamentos a competir uns contra os outros. Promova reuniões e eventos informais para que as pessoas de áreas diferentes se conheçam.

## 7. Prefira o pragmatismo ao invés da ideologia

O Papa Francisco acredita que a Igreja precisa aceitar a realidade e que fazer ajustes adequados e proativos se aplica a todas as organizações. Agarrar-se a uma ideologia particular ou procedimentos estabelecidos, enquanto se nega a realidade da mudança, somente trava uma organização, qualquer que seja o seu tamanho. O desempenho do passado não é garantia do êxito futuro. Veja o caso da BlackBerry que já dominou o mercado dos dispositivos móveis. As pessoas pragmáticas enfrentam a realidade. O Papa Francisco reconhece que para ser bem-sucedido ele precisa compreender a política. Ele encoraja as pessoas a explorar a cultura da sua organização.

## 8. Use a ótica da tomada de decisões

O Papa Francisco expressa deliberadamente sua humildade. Por exemplo, quando bispo, ele usava o transporte público, tornando-se mais acessível – e mais humano – aos seus seguidores. O Papa Francisco encarna a consciência espiritual da Igreja católica, mas sabe que também precisa ser um animal político. Ele reconhece que os líderes precisam tomar decisões que têm consequências importantes, e ele acredita que a impetuosidade é prejudicial. Ele diz que algumas decisões precipitadas que tomou anos atrás, resultantes de sua imaturidade, criaram a falsa impressão de que ele é ultraconservador.

A necessidade de tomar decisões inteligentes e deliberadas se aplica à forma como os líderes contratam as pessoas de topo. Michael Eisner se tornou CEO da Disney em 1984, após a morte de Walt Disney. Eisner contratou Frank Wells como seu adjunto, enviando uma mensagem de que o futuro da companhia não estava só em suas mãos. Wells era tão competente que, após a sua morte em um acidente, em 1994, a Disney enfrentou dificuldades e Eisner acabou perdendo o seu emprego. As decisões sobre as pessoas são sempre de prioridade máxima para um líder.

## 9. Gerencie a sua organização como se fosse um hospital de campanha

O Papa Francisco compara a Igreja a um hospital que trata as feridas espirituais tal como uma unidade médica móvel atende os feridos na linha de frente de uma guerra. Ele quer que os clérigos ajudem os que têm dificuldades financeiras ou nas suas relações e os que precisam lidar com a morte de um ente querido. Ele acredita que um servidor condigno das pessoas age com um sentido de urgência.

Ainda que a tecnologia possa reduzir as oportunidades de contato pessoal, mantenha os seus funcionários junto aos clientes. Transmita às pessoas a sua confiança de que elas tomam decisões racionais e independentes. O microgerenciamento prejudica o desempenho e mostra a sua falta de confiança em quem você lidera. Tal como em um hospital de campanha, você não pode tomar todas as decisões importantes. Você precisa conferir a seus subordinados a autoridade para lidar com assuntos importantes.

“Francisco não vê o mundo como imutável, mas antes como um cenário em mudança permanente, a que todos se devem adaptar.”

“A fronteira não é um lugar; é mais uma atitude positiva e tolerante, misturada com coragem e audácia.”

“Francisco vive na fronteira ao mesmo tempo que exerce seu poder, guiado por um código autoimposto de humildade radical.”

## 10. Viva na fronteira

O Papa Francisco usa a palavra “fronteira” para se referir às pessoas que vivem na periferia. Ele diz isso literalmente – como uma dada freira que viveu durante anos entre os pobres – e metaforicamente – como as pessoas inconformadas que tomam decisões contrárias ao senso comum ou ignoram a visão convencional. As pessoas com experiência de viver na fronteira – quer literal, quer metaforicamente – confiam em sua capacidade para tomar decisões. Eles sabem reconhecer as situações em que não podem hesitar. Os líderes eficazes como o Papa Francisco sabem como tomar decisões pouco ortodoxas. Eles têm a confiança e a experiência para agir no melhor interesse de suas organizações. Viver na fronteira significa sacrificar as suas necessidades e desejos para estar a serviço dos outros.

## 11. Enfrente a adversidade

Em março de 2014, o Papa Francisco se ajoelhou e se confessou publicamente. Ele se definiu como um pecador – que podia ser remido pelo sacramento católico da confissão – e como alguém que merece o perdão porque, por extensão, todos são pecadores. O líder da Igreja católica mostrou que ele não se considera acima dos outros. Francisco usa uma estratégia semelhante para lidar com a adversidade. O Papa Francisco perdeu um pulmão quando era adolescente. Mesmo assim, ele trabalhou em uma fábrica de meias diariamente depois da escola. Ele aprendeu desde muito novo a transformar as adversidades em oportunidades para crescer.

Ele conseguiu lidar imparcialmente com o escândalo dos abusos sexuais que assolou a Igreja. Ele criou uma comissão de oito pessoas, em que se salienta a inclusão de quatro mulheres, para ajudar a Igreja a lidar com o tema dos abusos sexuais. Os líderes não podem perder tempo quando enfrentam uma crise que cria divisões; eles precisam ser céleres e estar atentos. Atrasar a ação aumenta a suspeita e as críticas. A rápida resposta do papa ilustra o princípio de que os assuntos importantes exigem ações eficazes e rápidas. Nunca hesite quando confrontado com decisões ou circunstâncias difíceis. Ouça seus conselheiros, confie em seus instintos “de fronteira” e tome medidas.

## 12. Preste atenção aos não-clientes

No pontificado do Papa Francisco, a Igreja se aproximou dos não-membros e dos antigos católicos. Ele usa a internet e as mídias sociais para melhorar a imagem da Igreja. O autor de livros de gestão Peter Drucker sustenta que 90% da informação reunida pelas organizações provêm de dentro da organização. Este egocentrismo involuntário trava o progresso das empresas e de outras organizações; como você pode identificar os pontos que precisam ser melhorados, se todas as suas análises são autoanálises?

Para melhorar a comunicação, convide vários de seus melhores clientes para que eles transmitam suas preocupações mais prementes aos seus responsáveis. Este é o primeiro passo para saber como sua empresa é vista pelos outros. Para obter um autorretrato mais preciso, use os métodos que você preferir para conhecer o que os não-clientes pensam de sua empresa. Melhore a sua imagem fora de seu mercado imediato. O Papa Francisco capta a atenção positiva dos não-católicos para a Igreja com sua humildade, sua disponibilidade e seu exemplo de liderança empática.

# Sobre o autor

Jeffrey A. Krames escreveu vários *bestsellers*, incluindo *Jack Welch and the Four E's of Leadership*.