CPAD

DESPERTE O LÍDER QUE HÁ EM VOCÊ

9 estratégias para maximizar o dom da liderança que Deus lhe deu

GEORGE BARNA

É PRESIDENTE DA MAIOR ORGANIZAÇÃO NORTE-AMERICANA DE CONSULTORIA DE ADMINISTRAÇÃO DE MINISTÉRIOS

DESPERTE O LÍDER QUE HÁ EM VOCÊ

9 estratégias para maximizar o dom da liderança que Deus lhe deu

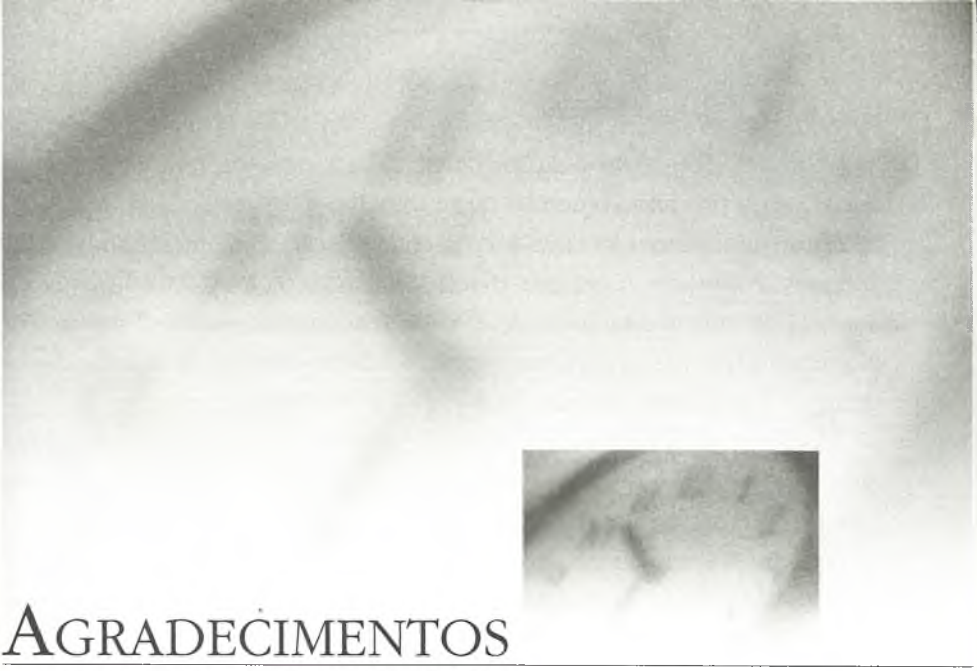
GEORGE BARNA

É PRESIDENTE DA MAIOR ORGANIZAÇÃO NORTE-AMERICANA DE CONSULTORIA DE ADMINISTRAÇÃO DE MINISTÉRIOS

TRADUZIDO POR
LUÍS AARON DE MACEDO

CPAD


PASTOR
DIGITAL



AGRADECIMENTOS

Da mesma forma que a liderança é mais eficaz quando é esforço de equipe, assim a engenhosidade de um livro tira proveito do envolvimento de uma variedade de pessoas. Este livro foi abençoado com os esforços de pessoas cuja assistência gostaria de reconhecer publicamente.

Ao longo dos anos, minha equipe na empresa Barna Research tem sido instrumental em me auxiliar no estudo, entendimento e comunicação dos *insights* concernentes a várias dimensões da realidade. Enquanto trabalhava neste livro, fui apoiado pela seguinte equipe da Barna Research: Rachel Ables, Irene Castillo, Jim Fernbaugh, Meg Flammang, Lynn Gravel, Cameron Hubiak, Pam Jacob, David Kinnaman, Jill Kinnaman, Carmen Moore, Dan Parcon, Celeste Rivera e Kim Wilson. Obrigado, equipe, pelo incentivo, ajuda e orações.

Sealy Yates, Curtis Yates e John Eames, da Yates & Yates, serviram-me como agentes, acompanhando-me com habilidade na pilotagem do mundo estranho e maravilhoso das

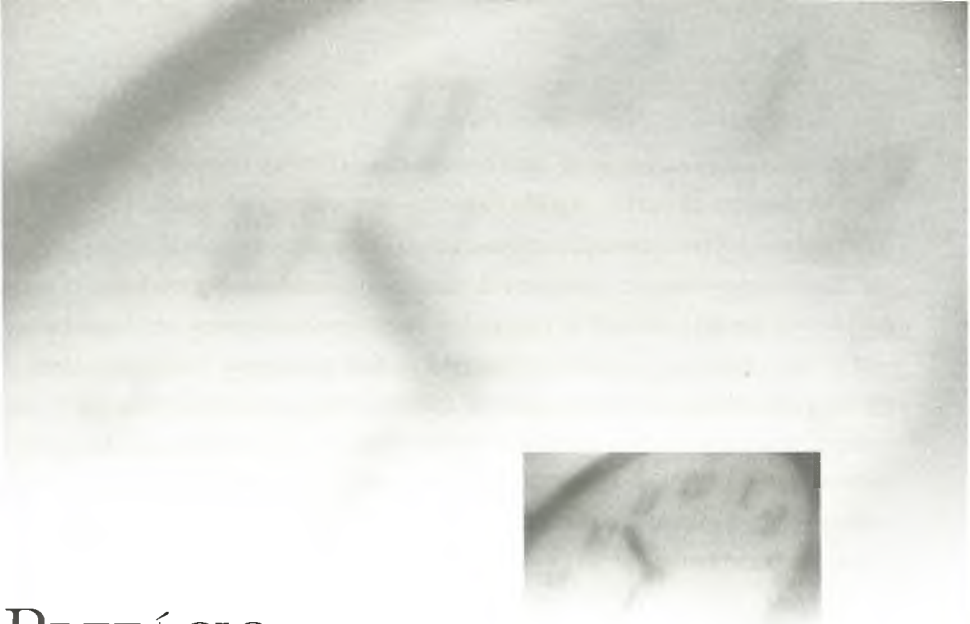
publicações. Sou grato pela iniciativa, sabedoria e profissionalismo em lidar com o produto comercial deste trabalho.

Estou entusiasmado com a crescente relação com meus amigos da Integrity Publishers. Conheço Byron Williamson e Joey Paul há anos, e estou contente em estar junto deles neste e em outros projetos futuros. Um dos fatores que me atraiu à Integrity foi as idéias criativas de Rob Birkhead relativas a este livro; oro para que sua visão venha a suceder.

No decurso da vida, todo o mundo é exposto a grandes líderes. Tenho sido beneficiado indubitavelmente pelos esforços de tremendos líderes que investiram em mim. Entre esses, cujas contribuições são mais significativas, estão Warren Bennis, Bob Buford, Chuck Colson, Jim Dobson, Larry DeWitt, Wally Erickson, Archie Freeman, Barry Hawes, Jack Hayford, Howie Hendricks, Bill Hybels, Les Ingram, Ron Lehmann, Kevin Mannoia, Doug Murren, Larry Osborne, Janet Parshall, Jim e Molly Scott, Ron Sider, Jim Smith, Jim Van Yperen, Luder Whitlock e Walt Wilson. Minha vida foi engrandecida pela contribuição e exemplo que deram e são.

Entretanto, a mais importante equipe de todas é minha família. Por duas décadas, minha esposa, Nancy, tem me ajudado a dirigir a Barna Research e me ensinado muito sobre o lado operacional da liderança. Ela também tem sido partidária incansável de meus esforços em ajudar as pessoas e amar a Deus. Este livro é tanto resultado de sua vida quanto da minha. Ela é uma bênção contínua; que ela colha a recompensa mil vezes. Além disso, minhas filhas, Samantha e Corban, mudaram para sempre minha vida para melhor. O que não aprendi sobre liderança fora de casa, elas me ensinaram dentro de casa. Seus abraços e beijos diários e comentários encorajadores me impulsionaram a continuar buscando a chamada de Deus com paixão e vigor. A principal motivação por trás deste livro é tentar melhorar a qualidade da liderança no mundo, de forma que suas vidas se beneficiem.

No final das contas, tudo na vida é uma escolha espiritual. Escolhi seguir a Jesus Cristo como meu Senhor e Salvador, esforçando-me em viver uma vida que o honre e reflita seus princípios. Minha oração é que este livro seja uma oferta aceitável e agradável de amor e obediência a Ele. Se algo bom resultar deste livro, desejo que toda a glória vá para Deus, toda a alegria para minha família e amigos, e todo o benefício para a Igreja do Senhor.



PREFÁCIO

DETESTO PESCAR. A longa espera para o peixe morder a isca, o corpo viscoso, tirar a isca da boca sangrenta e mole da criatura — bem, você já entendeu. Não sou um Ernest Hemingway.

Entretanto, devido ao fato de minhas filhas gostarem de pescar, nossa família ocasionalmente vai a um dique perto de casa para pescar por umas horas.

Em certa manhã, bem cedo, as meninas estavam com as varas de pesca sobre a grade. Sentei-me num banco e fiquei ponderando algumas dificuldades que eu enfrentava em nossa empresa. A brisa suave do oceano, a brincadeira alegre entre minha esposa e minhas filhas, e a ausência de telefone e outras interrupções foram conducentes para clarear a reflexão.

Quer dizer, até que as duas garotinhas começaram a gritar, enrolando freneticamente o carretel por causa de "um grande peixe". Depois de alguns minutos de esforço cômico — você

já pescou com meninas de cinco e oito anos? —, elas conseguiram segurar as presas valiosas e orgulhosamente as puseram no balde.

Animadas pela perícia em pescar, elas colocaram outra isca nos anzóis e esperançosamente voltaram a minerar os mares. Voltei para o meu banco e tentei retomar a linha dos meus pensamentos interrompidos. Mas não consegui, devido ao agitar dos dois peixes no balde de plástico. Não pude deixar de considerar o apuro em que se encontravam. Se ao menos eles tivessem entendido melhor o ambiente que os cercava, poderiam ter evitado seu fado. Se tivessem trabalhado juntos, poderiam ter discernido a cilada e desviado-se. *Se, se, se.* Mas, não, eles não fizeram o que era razoável.

Agora cada um deles era um peixe fora d'água.

Um fluxo de *insight* inundou-me a mente. No empenho de dirigir minha empresa num período particularmente turbulento, eu fazia o que as pessoas esperavam que eu fizesse, assumia o desafio inteiramente só, perdia de vista o propósito subjacente da empresa, etc., etc. Os *insights* repentinamente fluíram. A informação veio como um flash: Eu precisava despertar o líder que havia em mim.



ESTE LIVRO É para todo aquele que lidera, deseja liderar ou sabe que deveria estar liderando. Talvez sua liderança ocorra na direção de um negócio ou de uma igreja, de um grupo de estudo bíblico ou de uma equipe esportiva. Você pode estar liderando dentro de uma estrutura militar ou dentro de sua família. Pode ser que você tenha sido chamado para exercer liderança em situações bem diversas, desde seus passatempos e ocupações no tempo livre a atividades de serviços vocacionais e comunitários.

Já se sentiu com os burros n'água? Pouco importando que tipo ou nível de liderança você exerça nos outros, liderança é uma das tarefas mais desafiadoras que fazemos durante a vida. Também pode ser uma das mais recompensadoras. Se você for líder, quero ajudá-lo a se tornar mais eficaz, capacitando-o a antecipar e navegar pelos desafios inevitáveis que enfrentará ao longo de sua viagem de liderança.

Minha pesquisa revelou nove desafios comuns que confrontam a maioria dos líderes no decorrer de sua odisséia. Você as encontrará nos nove capítulos que se seguem. Compartilharei a sabedoria e a experiência de milhares de líderes cujas trajetórias delineei, dissequei e analisei para ajudá-lo a evitar as mesmas ciladas e obstáculos que contundiram — e, em alguns casos, dizimaram — esses líderes.

Mas também quero que você se dê conta de que este volume não foi projetado para ser um livro previsível e comum sobre aptidões de liderança. Na realidade, este livro mal mencionará aptidões. Descobri que há cinco dimensões de liderança que você tem de possuir para tornar-se um líder eficaz: chamada, compreensão, caráter, competências e conseqüências.

A Chamada para a Liderança

Primeiramente, você tem de entender a chamada de Deus para sua vida. Ele chamou algumas pessoas para serem líderes, e a maioria das outras não.

Trata-se de assunto de discernimento. Você não pode forçar a chamada de Deus, nem experimentar uma vida significativa desprezando ou negando a chamada, qualquer que seja ela. Talvez você tenha sido chamado para exercer liderança em uma equipe de escoteiros, em um programa na igreja ou em um pequeno departamento de uma gigantesca corporação multinacional. A magnitude da situação não é importante; ouvir e obedecer à chamada é. Pergunte a Jonas o que é fugir da chamada de Deus.

Você sabe para que Deus o criou — a chamada específica que Ele tinha em mente quando determinou que você habitaria o planeta por algumas décadas? O quanto você tem sido obediente em atender essa chamada?

A Compreensão para a Liderança

Em segundo lugar, você tem de compreender o que é liderança. Os americanos tanto mitificaram e torceram a noção de liderança, que não causa surpresa que poucas pessoas entendam sua essência. É necessário *insight* e maturidade para verdadeiramente compreender a visão de Deus

de liderança; tudo o mais é um perigoso jogo mental que jogamos, o qual afeta a vida das pessoas, mas não glorifica Deus.

O apóstolo Paulo dedicou muita atenção para ajudar seus protegidos a reconhecer que a autêntica liderança não diz respeito a posição, poder, popularidade ou privilégios adicionais; diz respeito a obediência e serviço, resultando em transformação. O quanto é profundo sua compreensão da batida do coração da liderança e sua significação na criação de Deus?

O Caráter na Liderança

Em seguida, você tem de possuir o tipo de caráter que impulsione as pessoas a confiar em você para levá-las a lugares — espirituais, emocionais, relacionais e intelectuais —, aos quais elas não chegariam sem você. Deus usa essas pessoas que, como Davi, procuram emular seu coração, ou pessoas como Paulo, que reconhecem que a qualificação mínima para liderança é emular Jesus Cristo.

Tal caráter exige compromisso intenso e vitalício. Tal caráter é magnético; líderes que carecem disso tornam-se atores cujo desempenho só gera ilusão de probidade. Você está enganando as pessoas para que elas o sigam, ou seu caráter compele as pessoas a levá-lo a sério?

As Competências da Liderança

Você também tem de exibir o domínio de competências que o capacitem para impulsionar as pessoas a resultados significativos. Estas habilidades e técnicas tornam a arte da liderança tangível e real.

As competências dominantes são bem conhecidas: lançamento da visão, comunicação eficaz, participação motivadora, mobilização das pessoas a unidades de trabalho eficientes, pensamento e planejamento estratégico, acumulação de recursos necessários, criação de uma cultura interior saudável, avaliação dos resultados e sintonia fina do processo, tratamento dos conflitos, reprodução e treinamento de líderes e delegação de tarefas a colegas qualificados.

É uma lista assustadora, mas, diferentemente da chamada, estas práticas podem ser aprendidas, aguçadas e aperfeiçoadas. Você não precisa ser um perito em cada uma destas áreas — nenhum líder é —, mas

tem de entender suas forças e fraquezas, e como trabalhar nelas e em torno delas. Quais são as competências de liderança que você possui que o capacitam a fazer com que as coisas certas aconteçam?

As Conseqüências da Liderança

Por último, você tem de assumir a responsabilidade pelas conseqüências de sua liderança. Líderes produzem resultados. Líderes eficazes produzem resultados desejáveis em resposta fundada em esforços intencionais e estratégicos para pôr tais resultados em consecução. O que você tem de mostrar em prol de seus esforços de liderança — e como esse fruto reflete a chamada, visão e qualidade que Deus merece dos esforços que você faz?

Há muitos livros excelentes que discutem competências e conseqüências. Não há sentido repetir o que outros já comunicaram tão bem. Nestas páginas, enfatizarei os elementos "negligenciados": chamada, compreensão e caráter. Estes são os montes mais traiçoeiros que os líderes têm de escalar para chegar ao cume. Estas são as desafiadoras correntes secundárias que os líderes têm de dominar para alcançarem intactos o destino desejado e prontos para o próximo trecho da viagem.

Assim, você já se sentiu como se quisesse despertar o líder que há em você? Desejo ajudar-lhe a liderar as pessoas com mais eficácia, combinando sua fé em Cristo com as habilidades e perspectivas que são coerentes com as Escrituras e comprovadas pelo mundo. Extrairei de duas décadas de pesquisa com líderes conceitos práticos, estratégias e práticas. Quero poupá-lo da dor e sofrimento que outros líderes passaram desnecessariamente, de forma que você gaste seus limitados tempo e recursos fazendo o que Deus o chamou para fazer. Não quero que você seja um peixe fora d'água.

Mergulhemos.

George Barna

Sumário

Dedicatória ..... *v*

Agradecimentos ..... *vii*

Prefácio ..... *xi*

Introdução ..... *xxi*

1 Alguém Tem de Ser o "Manda-Chuva"

Administrar e organizar não são o mesmo que liderar *3*

2 Todo o Mundo É Líder — Um Pouco

Reconheça a diferença entre liderança situacional e liderança habitual *17*

3 Liderança É um Esporte de Equipe

Conheça os quatro tipos de líder — dirigente, estratégico, formador de equipe e operacional — e como eles trabalham juntos *35*

4 Qual É seu Objetivo?

Não carecemos de oportunidades; carecemos da visão de Deus para nós *63*

5 É o que Está dentro que Importa

Se você acha que as pessoas apóiam os líderes por sua habilidade, repense; elas apóiam por seu caráter *89*

6 Se Você Deseja Bons Seguidores, Crie-os

É trabalho do líder treinar seguidores eficazes, e tal empenho deve ser prioritário 111

7 Conflito: A Arma Secreta do Líder

Se você deseja ser popular, torne-se artista; se deseja ser líder, acostume-se com mar agitado 133

8 Deus Primeiro, depois a Liderança

Não existe tal coisa como líder cristão que deixe o crescimento espiritual inativo 149

9 O que o trouxe até aqui não o Levará para onde Você Precisa Chegar

Entender os ciclos de vida das organizações e que tipo de liderança melhor se ajusta a cada fase fomenta seu progresso 167

Epílogo 183

Bibliografia 187

Apêndice 191

Notas 195



INTRODUÇÃO

EU TINHA ACABADO de falar em uma conferência para líderes ministeriais, composta primariamente de pastores. Cerca de dez deles se dirigiram apressados à frente do auditório para falar comigo antes de eu sair do edifício. Havia um homem que insistia para que todos falassem antes dele, até que ele fosse o último.

— Apreciei o que você disse — começou ele.

Percebi que esta seria uma dessas conversas eivadas de confrontação, as quais parecem me seguir por onde quer que eu fale. Ele prosseguiu:

— Mas na verdade, acho que você pôs muita ênfase na liderança e no significado do líder. Concordo que as pessoas precisam de liderança, mas se você crê na soberania de Deus, é, em última instância, a liderança *dEle* de que precisamos.

— Você está absolutamente certo — contrapus. — Nossa tarefa é sermos servos obedientes de Deus. Devemos seguir somente a Ele. Mas você tem de admitir que as pessoas, em sua maioria, não fazem a mínima idéia da razão por que Deus lhes deu vida, por que elas se encontram nas circunstâncias vigentes ou como podem acrescentar valor ao mundo pelos esforços que fazem em servir.

Respirando rápido antes que meu colega tivesse tempo de rebater, continuei:

— Na realidade, a maioria das pessoas, até a maioria dos cristãos nascidos de novo, não se vê como servos de Deus. Minhas exortações sobre liderança estão baseadas na noção de que Deus divinamente designou alguns para ajudar a moldar a vida das pessoas, fazendo-as entender o que Deus quer de nós e ajudar a chegar lá.

— Sim, mas você não vê, George, que no final das contas Deus está no controle? — argumentou ele. — Você não acha que estamos nos enganando ao pensar que os líderes realmente fazem diferença? Devíamos apenas pregar a Bíblia e deixar esse assunto com ela.

Respondi que entendia, mas com certeza ele chegou a essa conclusão, quando, pregando sobre a Bíblia, extraiu *insights* sobre os papéis que os líderes escolhidos de Deus desempenharam na vida das pessoas. Os princípios da fé exigem que alguém nos guie em consonância com os ditames de Deus.

— Você acha mesmo que um grupo de pessoas possa viver de modo significativo sem um pouco de compreensão da visão de Deus para o grupo, e sem um indivíduo a quem Deus dotou para liderar, indicando o caminho e moldando o pensamento e o comportamento do grupo? — perguntei.

Não queria ridicularizar sua posição, mas a superficialidade de tal ponto de vista me aborreceu — sobretudo, levando-se em conta que foi defendida por alguém a quem outros esperam que lidere.

— Mas não posso confiar às pessoas de minha igreja o entendimento para liderar outros — respondeu ele, mudando o rumo de sua argumentação.

Isso já não era um problema relacionado com a importância da liderança, disse eu. Era uma questão relativa à qualidade da liderança — a dele, como líder e treinador primário, e a deles, como indivíduos que têm de afetar a vida dos outros.

— Na realidade — continuei — aposto que você concorda comigo em uma coisa: A liderança tem conseqüências. Quanto melhor prepararmos as pessoas para ouvirem a Deus, obedecerem ao que ouvem e guiarem os outros a eficazmente se sujeitarem ao que ouviram, tudo estará em melhor situação, quer estejamos dirigindo uma igreja, uma empresa, uma equipe ou uma família.

Não muito convencido, mas não seguro do que dizer, meu colega sorriu, me deu um aperto de mão e me agradeceu pela conversa. Enquanto reunia minhas notas e saía, orei para que ele tivesse entendido o ponto central do meu argumento: Liderança importa e tem conseqüências.

Por que Precisamos de Liderança e Pensar a Respeito

O surgimento meteórico e a queda catastrófica da Enron. O abuso sexual e o subseqüente encobrimento desse abuso pelos padres. O aumento da freqüência à igreja imediatamente após 11 de setembro, o ataque aos Estados Unidos e a volta dos níveis de ataque em seis semanas. Os tiroteios mortais de adolescentes em adolescentes nas escolas americanas. O perdão secreto que certo ex-presidente, em sua última semana no cargo, concedeu a dezenas de amigos.

Todos estes efeitos foram o resultado de decisão — má decisão — feita por líderes de confiança: executivos, clero, pais e um político, respectivamente. As escolhas que os líderes fazem têm conseqüências. Escolhas ruins têm conseqüências ruins.

Por outro lado, os Estados Unidos são uma nação diferente — e melhor — hoje por causa da liderança provida pelo presidente George W. Bush e sua equipe de líderes com relação ao ataque de 11 de setembro. Houston é uma cidade diferente, por causa da liderança incrível do pastor Kirbyjon Caldwell e sua equipe da Igreja Metodista Unida de Windsor Village, que transformaram um prédio abandonado da Kmart e a propriedade adjacente, situados numa região desordeira da cidade, em próspero centro de empresas, ação que está sendo imitada em outras cidades norte-americanas. Empregados e clientes têm-se beneficiado com a liderança soberba de Herb Keller, da Southwest Airlines, que, durante seu mandato, tornou-se uma companhia aérea lucrativa, inovadora, divertida e disponível.

Estes também são exemplos de escolhas feitas por líderes que tiveram boas conseqüências de longo alcance.

As Ações Têm Conseqüências

Como a maioria dos pais (espero), minha esposa e eu trabalhamos com afinco para ensinar às nossas filhas que "as ações têm conseqüências". Na verdade, tornou-se um tipo de lema em casa. (Mês passado, quando ouvimos um pregador usar essa expressão na igreja, assim que as palavras foram pronunciadas, minhas duas filhas imediatamente me arregalaram os olhos, espantadas que outra pessoa estivesse a par de nosso lema familiar.) Mas se as ações têm conseqüências, quanto mais as ações de líderes — cujo propósito definido é iniciar e guiar as ações de grupos de pessoas?



O líder de sucesso tem de saber quando lutar e quando retroceder, quando ser severo e quando chegar a um acordo, quando falar e quando ficar calado. Ele tem de ter a grande visão — e tem de ter uma estratégia clara, bem como uma meta e uma visão claras. Ele tem de ter a visão completa — tem de ver a relação que uma decisão causa nos outros.

– Richard Nixon

Você poderia apresentar o forte argumento de que as ações de líderes têm conseqüências dramáticas, porque eles causam todas as outras ações (que têm conseqüências) que ocorrem no mundo.

Eu iria um passo além no argumento, sugerindo que as ações de líderes cristãos têm as conseqüências mais significativas, porque é a nossa liderança que afeta a presença visível de Deus e seus caminhos no mundo.

Deus identificou e preparou indivíduos específicos para serem seus líderes primários no mundo. Alguns são pastores ou pessoas que se dedicam a ministérios de tempo integral, mas a maioria está trabalhando no mundo dos negócios, servindo como professores ou treinadores, mantendo cargos públicos, envolvidos em empreendimentos sem fins lucrativos ou criando filhos. A liderança ocorre todo o tempo, em muitos lugares, de diversas formas, exercidas por diferentes pessoas. O que fazemos, como cristãos chamados para representar a Deus através de nossa liderança, determina a influência dos caminhos dEle e seus planos no mundo, no qual somos chamados para fornecer entendimento e fidelidade aos seus desígnios para a humanidade.

Seus atos de liderança não são apenas esforços para ganhar recompensas, criar oportunidades novas ou até manter Deus a distância. Sua liderança tem conseqüências para você, para os indivíduos que são direta e indiretamente afetados por sua liderança e para o Reino de Deus.

Sal e Luz?

Escrevi vários livros nos últimos anos acautelando que os Estados Unidos estão se aproximando de uma era de anarquia moral e espiritual, definida como tempo em que as pessoas serão essencialmente impérvias à influência externa (leis, normas, pressão de amigos, valores familiares, ensinamento da igreja), mas na qual as pessoas fariam o que quisessem, quando quisessem, por quaisquer razões que quisessem, a despeito das tradições prevalecentes. Muitos leitores me escreveram perguntando como tal condição poderia ocorrer.

Há uma resposta simples: a ausência de liderança exercida por cristãos, a qual é dirigida por Deus e capacitada pelo Espírito.

Como seguidores de Cristo, você e eu somos chamados para emular a vida de Jesus e praticar seus ensinos. Jesus instruiu seus seguidores — inclusive você e eu — a serem "o sal da terra; e, se o sal for insípido, com que se há de salgar? Para nada mais presta, senão para se lançar fora e ser pisado pelos homens".[1]

O sal é conhecido como conservante, mas também é agente de mudança. Por exemplo, salpique-o na carne e mudará seu sabor, cor, textura e prazo de validade. Espalhe-o em rodovias e ruas depois de uma nevasca e radicalmente mudará a neve numa papa. O sal é um instrumento dinâmico de transformação.

Quantos cristãos você conhece em suas esferas de influência — no trabalho, na igreja, no lazer, nos hospitais, nas escolas, nas favelas, no governo —, que são instrumentos dinâmicos de transformação? Quantos crentes com os quais você tem contato estão liderando de modo a transcender a conservação do *status quo*, a favor de mudar tudo que puderem afetar, a fim de atingir um propósito mais alto? O que você está fazendo para alterar de maneira irrevogável e positiva aquela fatia minúscula do mundo em que você pode influenciar pela obediência a *quem* Deus lhe fez, *por que* ele o criou e *como* ele deseja usá-lo?

Qual Líder é o mais Eficaz?

Minha pesquisa sobre fontes de influência na vida das pessoas também revelou uma conclusão surpreendente: Os efeitos mais dramáticos da liderança cristã não vêm dos esforços de pastores, nem emanam de atividades que se dão em *campi* de igreja! Não estou rebaixando os pastores e as igrejas; estou informando que nesta fase da história dos Estados Unidos o impacto do cristianismo não é sentido primariamente pelas palavras e comportamento da igreja institucional e seus diretores. É sentido mais pelas idéias, conversas, escolhas e atividades do dia-a-dia dos crentes na força de trabalho, no mercado, nos lugares de lazer e em outros foros públicos.

Isto não é bom nem ruim; é um fato. Mas esse fato tem certas implicações poderosas. Significa que se você é uma dona-de-casa que leva seus dois filhos para a escola, interage com os vizinhos e trabalha num abrigo para mulheres que sofreram abuso, seu impacto pode ser tão profundo — ou até maior — que das pessoas cujas posições requerem que sejam líderes. Significa que se você é um executivo num setor industrial ou de serviço, sua capacidade de influenciar a direção do mundo pode não ser menos significativa que a do pastor de uma mega-igreja ou do prefeito de sua cidade. Ou na função de pastor de uma congregação pequena no interior, sua habilidade de motivar e mobilizar as pessoas com respeito a uma visão de Deus pode ter um impacto mais significativo que qualquer coisa que um congressista realize em uma década na capital do país. Estas conclusões sugerem que se você for o treinador de um pequeno time, sua interação com os meninos ou meninas em sua quadra pode ter conseqüências de proporções inesperadas e a longo prazo.

Mahatma Gandhi é uma das figuras veneradas do século XX. Durante as décadas em que exerceu liderança na Índia, ele regularmente incentivava as pessoas de toda casta e classe da sociedade a defender o que acreditavam e a assumir riscos para provocar as mudanças desejadas. Ele afirmou que mesmo que a contribuição parecesse pequena, ela desempenharia um papel na criação de resultados significativos. "O que quer que você faça é insignificante", admitiu ele, antes de acrescentar, "mas é muito importante que você faça."

Se você for seguidor de Jesus Cristo, você terá, ao longo da vida, numerosas oportunidades de liderar as pessoas em uma direção ou outra. Para onde você as guiará? O que você está fazendo a fim de se preparar para esses momentos especiais — essas janelas de oportunidade quando você afeta a vida de mais pessoas do que possa imaginar?

Considerando o Resultado

> *Não é o crítico que conta, nem o indivíduo que mostra como o forte tropeça ou onde o fazedor de ações as poderia ter feito melhor. O crédito pertence àquele que está de fato na arena, cuja face está desfigurada pelo pó, suor e sangue; que se esforça valentemente... que se gasta numa causa digna.*
>
> – Theodore Roosevelt

Como cristão, você deve liderar, porque você foi chamado por Deus para agir assim. Resista à tentação de meramente avançar, porque o momento é certo, as oportunidades existem ou o potencial para impactar é inegável. Intenções boas e talentos evidentes não o qualificam para liderar pessoas; a designação de Deus é a credencial requerida.

Ainda que os resultados potenciais não devam ser o fator motivador de seu desejo em dirigir os esforços das pessoas, as conseqüências da liderança são importantes. Considere estes resultados que surgem da liderança eficaz.

Valores e Moral Apropriados

Os elementos que consideramos vantajosos e próprios não dimanam do nada; nossos valores e moral originam-se de nosso caráter. Liderança diz respeito a desenvolver bom caráter. Quando dirigimos as pessoas a refletir na moral e valores que possuem, facilitamos escolhas e comportamentos melhores.

Senso de Propósito e de Significado

Nossos estudos mostram consistentemente que dezenas de milhões de norte-americanos, jovens e velhos, estão se empenhando em obter um entendimento da razão por que eles existem e o que é a vida. Este é um desafio de liderança; a resposta acha-se em nos conscientizarmos de

que liderança diz respeito a orientar as pessoas na busca vitalícia da visão de Deus. Somente quando se fecham nesse conceito é que as pessoas obtêm o senso de direção e significação que cada um de nós almeja.

Entendimento Claro da Realidade

Somos bombardeados por mais informação que podemos razoavelmente processar. Muitas pessoas sentem-se atoladas de informação e fixam a visão em apenas sobreviver aos ataques violentos de dados e oportunidades, esperando manter em vez de prosperar. Liderança diz respeito a abastecer as pessoas com interpretação e direção contextual segura. Como líderes, ajudamos as pessoas a entender a realidade — e saber responder.

Mudança Positiva

Quando os líderes estiverem cumprindo a chamada de Deus, eles estarão tornando o mundo um lugar melhor. Liderança diz respeito à transformação. Quer as mudanças que facilitamos sejam evidentemente espirituais quer não, toda mudança é empreendida, no final das contas, por razões espirituais e tem implicações eternas.

Harmonia Espiritual

Liderança piedosa, que ajuda as pessoas a viverem de modo a honrar e glorificar Deus, é consistente com seus princípios expressados e reconcilia suas verdades eternas com nossas circunstâncias vigentes. Em outras palavras, liderança diz respeito à obediência radical a Deus. Esforçamo-nos em capacitar as pessoas a fazer o que é certo, no momento certo. A definição de *retidão* só pode advir da harmonia com Deus.

Cooperação

Grandes coisas acontecem quando as pessoas se entendem, descobrem pontos de interesse comum e trabalham em unidade para alcançar essas metas compartilhadas. Líderes desenvolvem uma comunidade pragmática infundida com carinho e entendimento. Liderança diz respeito à colaboração, não competição. Empenhamo-nos em reunir pessoas para atingir a sinergia através de metas, atitudes e habilidades compatíveis.

É óbvio que a liderança importa, ou seja, faz diferença duradoura no mundo, quando percebemos que ela diz respeito a desenvolver pessoas de acordo com o plano de Deus. Ligados por um propósito comum (a visão de Deus), um modelo comum (Jesus) e um recurso comum (o Espírito Santo), os líderes desencadeiam conseqüências significativas no mundo.

O que Faz os Líderes Fracassarem?

Depois de estudar os líderes e liderança durante os últimos vinte anos, descobri surpreendentemente que poucas pessoas fracassam como líderes por lhes faltar a natural habilidade, inteligência, vigor, aptidões ou treinamento. Na maioria das vezes, fracassamos como líderes, porque tentamos ser alguém que Deus não nos criou para ser, porque carecemos de clareza acerca do que os líderes têm de fazer para facultar a transformação de vida, ou porque não temos a profundidade de caráter para ajudar as pessoas a subir a um nível melhor de existência.

O Centro da Questão

Liderança é a arte de servir a Deus ajudando seu povo a ser mais como seu Filho mediante a busca infatigável da visão e valores de Jesus. É por meio dessa busca que nos tornamos o sal da terra e que a fé cristã assume significado prático e definição no mundo.

Da mesma forma que cada pessoa é única, assim são as maneiras nas quais Deus quer que cada um dos seus líderes escolhidos proporcione direção e propósito àqueles a quem são chamados a liderar. Liderança requer a aplicação de habilidades e técnicas, mas é, no final das contas, o coração do líder que determina a eficácia. Você pode ter sucesso como líder, aos olhos de Deus, só quando abraçar de todo o coração a sua chamada para buscar a visão que ele lhe confiou, trabalhando em harmonia com outros líderes com vistas a propósitos que transcendem quem você é e o que você pode esperar realizar por acordo próprio.

Não me entenda mal: Competências são absolutamente necessárias para alguém ser um líder eficaz. Mas a menos que você seja cristalinamente claro sobre a direção que Deus o chamou para liderar as pessoas, o que significa liderança para Ele e quanto é inacreditavelmente significativo

seu caráter em obter o selo de aprovação de Deus e a confiança das pessoas, todas as habilidades e competências do mundo não vão levá-lo aonde você precisa chegar. No final das contas, a eficácia da liderança depende de quem você é, e não do que você pode fazer. Você pode aprender a *agir* como líder, mas as pessoas não o seguirão por muito tempo, a menos que você *seja* líder.

Todo Líder Fracassará — às vezes

Todo líder, a despeito do contexto de liderança, tem uma bagagem saudável de histórias pessoais de crises de liderança pelas quais passou. Mesmo os melhores líderes que conheci, estudei ou pessoalmente segui suportaram tempos de desastre e fracasso durante suas trajetórias.

Saber que até os grandes às vezes se debatem, incentivou-me a continuar me desenvolvendo como líder e ajudou-me a entender que os sofrimentos e retrocessos que nós (eu e as pessoas que me seguem) suportamos em minha viagem de liderança são inevitáveis. No entanto, as narrativas dos líderes de derrota temporária, dúvida sobre si mesmo e terreno perdido também atiçaram minha curiosidade sobre o que os capacita a maximizar o potencial que Deus lhes deu.

Esta é a linha básica: Sua aventura na liderança será inteiramente única, mas subirá e descerá de acordo com sua capacidade de aplicar os mesmos princípios de liderança que todos os outros líderes têm de aplicar. Nesta viagem, haverá tempos em que você se sobressairá e tempos em que você fracassará. Sua eficácia como líder dependerá, em grande parte, de quão astutamente você antecipa e prepara-se para um relativo punhado de desafios que estão vindo em seu caminho.

Então, quais são exatamente os desafios, oportunidades e obstáculos que impedem as pessoas de serem líderes eficazes, santos e transformacionais?

> *Consenso não é substituto de liderança; o caráter é formado em meio de pessoas em crise e não na quietude ou na prosperidade.*
>
> – Charlotte Beers

Cada um dos nove capítulos apresentados a seguir vai focalizar um desafio revelado por nossa pesquisa, o qual está entre os enigmas mais comuns e exigentes que os líderes enfrentam hoje em dia.

Capítulo 1: A organização ainda é flutuante, mas parece que estamos à de-

riva, sem rumo. Administração, ensino, gerência e organização não são sinônimos de liderança. Você pode orquestrar uma atividade ou organização eficientemente sem levá-la a um lugar de significação. O que talvez você não notou é a compreensão clara do que é liderança genuína e que diferença faz este *insight* no modo em que você pensa, age e afeta a vida das pessoas.

Capítulo 2: Deus não me chamou para liderar, mas as pessoas apóiam-se em mim buscando liderança. Você precisa reconhecer a diferença entre liderança situacional e liderança habitual. A maioria das pessoas não é chamada para exercer liderança o tempo todo, mas todos precisam de pelo menos algumas ferramentas básicas para facultar uma resposta razoável durante essas situações nas quais eles têm de exercer liderança. Há certos elementos que os líderes situacionais precisam entender e certas estratégias para *conseguir atravessar* estas situações.

Capítulo 3: Não consigo lidar com todas as pressões e expectativas que as pessoas têm em mim como líder. Não sei o bastante, e não posso fazer tudo o que as pessoas precisam. Acredite se quiser, esta é uma crise inacreditavelmente saudável de ser experimentada. Em algum momento, assim que você entender o que as pessoas exigem de seus líderes, você vai querer fugir e se esconder. Mas este é o modo de Deus humilhá-lo para que você se dê conta de sua dependência dele e sua necessidade de associar-se com outros líderes que possuam certas características de liderança úteis que não são o seu forte. Você precisa converter suas limitações em ativos descobrindo sua aptidão de liderança e desenvolvendo uma equipe de líderes cuja capacidade exceda a soma das partes.

Capítulo 4: Há maiores oportunidades lá fora do que posso agarrar. Não sei por onde começar ou qual direção seguir. Uma das ruínas mais comuns de líderes é a inabilidade em definir a visão de Deus com lucidez para a atividade que exercem. Raramente nos faltam oportunidades; o que nos falta é a clareza relativa às intenções de Deus para nós, e como isso deve definir o que buscamos. Os líderes eficazes estão em sincronia com a visão de Deus e usam esse *insight* como a peça central do seu processo de liderança.

Capítulo 5: Estou preocupado com meu nível de habilidade. Talvez as pessoas não venham a me seguir se sentirem que não estou à altura da

tarefa. Se você acredita que o apoio que as pessoas dão aos líderes está baseado primariamente no nível de habilidade do líder, repense. Nossa pesquisa revela que a lealdade dos liderados deve-se a quem é o líder, e não ao que ele pode fazer: Eles perdoam o líder cujas habilidades ainda estão em desenvolvimento, mas abandonam os líderes de moral e ética inferiores. Não há substituto para o bom caráter nos líderes; invista nisto.

Capítulo 6: Estou trabalhando com afinco, faço pelas razões certas e do jeito certo, mas ninguém está me seguindo. O que está errado? Em geral, nos concentramos em treinar os líderes, mas quem treina os indivíduos para serem seguidores eficazes? É trabalho do líder — e, para que cause impacto, deve ser uma prioridade.

Capítulo 7: Quero que todos se unam à minha filosofia e área de influência. Isso significa que não posso aborrecer as pessoas com minhas decisões ou meu estilo. Se você quer ser popular, torne-se artista; se você é chamado para liderar, acostume-se a irritar as pessoas. As duas funções primárias dos líderes são criar conflito e solucionar conflito. Para ser eficaz, você tem de saber quando e como usar o conflito como ferramenta para promover o crescimento e o progresso.

Capítulo 8: A liderança é tão exigente que tenho de transigir algo. Por enquanto, vou ter de sacrificar meu próprio desenvolvimento espiritual até que minha agenda fique livre. Semelhante pensamento pode dar certo no mundo, mas malogra no Reino. Não há tal coisa como líder cristão eficaz que coloque seu desenvolvimento espiritual fora de atividade. Em uma batalha espiritual, você regularmente reabastece sua munição espiritual. A menos que você esteja intensamente dedicado a cultivar de modo contínuo sua relação com Cristo, as pessoas não têm razão válida para segui-lo — e você não tem empenho empresarial para liderar o povo de Deus.

Capítulo 9: Fundei esta empresa e a administrei prosperamente durante anos. Mas nos últimos tempos, parece que perdi meu toque. Conte com isso: Haverá períodos em que as habilidades e práticas que o levaram à situação em que você está não o levarão aonde você precisa chegar. Entender os ciclos da vida das organizações e qual tipo de liderança melhor se ajusta a cada fase do desenvolvimento é fator que lhe ajuda a progredir.



VOCÊ SE VÊ em algumas destas situações e desafios? Toda vez que fiquei atolado em um destes estados, me senti como um peixe fora d'água e almejei um modo de voltar a um ambiente sustentador de vida, no qual eu pudesse ser eficiente em fazer o que Deus me criou para fazer.

Líderes são estratégicos. Isso significa que eles antecipam o futuro e se preparam para ele. Os líderes odeiam surpresas e menosprezam a falta de preparação para circunstâncias previsíveis. Meu objetivo é ajudá-lo a antecipar e preparar-se para os desafios de liderança previsíveis e virtualmente inevitáveis, os quais a pesquisa indica que você terá de lidar em algum ponto de sua viagem de liderança. Você precisa entender como liderar dentro dos limites que o definem: aceite os limites, adapte-se a eles e tenha sucesso por causa deles, e não apesar deles. Esta é a filosofia de liderança que você encontrará na Bíblia. Descubra aquele lugar sutil, mas especial, onde você equilibra sua fé e sua capacidade de liderança dada por Deus. Use seus talentos e dons para tornar-se, ao mesmo tempo, cristão maduro, que honra a Deus, e líder eficaz.

Se você dominar o conhecimento e as estratégias esboçadas neste livro, pode levar seu grupo — sua família, sua empresa, seu departamento, sua igreja, sua classe ou sua equipe — ao nível seguinte. Ignore estas estratégias e é provável que você fracasse e perca a oportunidade, levando verossimilmente outros consigo.

Estas não são etapas lógicas e infalíveis, mas comprovaram-se repetidas vezes, em situação após situação, porque estão baseadas na sabedoria infinita de Deus e em seus princípios. Naturalmente, o impacto depende de como você as executa, mas você tem de entender o lugar e a substância em que ocupam para implementá-las adequadamente. Se Deus o chamou para liderar, você está buscando uma vida maravilhosa, mas difícil. Através da abordagem inteligente e resoluta dos desafios que você enfrenta na liderança, você pode elevar o nível da água para o povo de Deus.

— I —

Muitas vezes, uma instituição é muito bem administrada, mas também muito mal liderada. Pode primar em habilidade para lidar diariamente com todas as contribuições rotineiras, mas nunca perguntar se a rotina deve ser implementada de modo algum. [...] Líderes são pessoas que fazem a coisa certa. Administradores são pessoas que fazem as coisas direito.

— Warren Bennis

Capítulo 1

Alguém Tem de Ser o "Manda-Chuva"



HÁ QUASE CINCO anos que Martin era o CEO de um pequeno negócio, quando o conheci. Depois de completar seu mestrado em Administração de Empresas, ele progrediu por esforço próprio na cadeia de autoridade em várias empresas de médio porte, antes de conseguir, por ação rápida, chegar a seu cargo atual. Como seu antecessor fora um desastre organizacional, não foi difícil Martin ganhar o status de superstar aos olhos de seus colaboradores. Em ordem relativamente curta, ele pôs alguns importantes sistemas operacionais no lugar certo, resolveu problemas de pessoal irritantes, esclareceu as responsabilidades de trabalho de empregados em posições importantes, construiu relações positivas com membros da diretoria e estabeleceu pontos de referência pelos quais a performance poderia ser medida. Ele era benquisto, tinha criado um ambiente de trabalho

agradável e incentivava as pessoas a se manterem fiéis aos seus planos. Os empregados e clientes ficaram impressionados com sua conduta e integração de fé e comportamento.

Contudo, Martin estava preocupado com uma convicção importunadora de que algo importante estava errado. A receita bruta e os lucros finais da empresa estavam estagnados, embora tal conjuntura fosse amplamente atribuída a uma economia em queda e uma indústria fraca. Poucos empregados pareciam preocupar-se muito com a situação da empresa, atitude atribuída ao reflexo do estado de indisposição geral entre trabalhadores de todos os lugares. Mas não fazia sentido uma empresa de nome amplamente reconhecido com um produto de qualidade, pessoal bem-treinado e capacidade de produção suficiente para o crescimento — com pouca evidência de crescimento ou até sem o potencial imediato para crescer.

Depois de alguns intensos debates, o problema de Martin ficou claro. Embora a empresa tivesse um certo número de líderes genuínos, nenhum deles entendia o que os líderes realmente fazem. Eles trabalhavam como gerentes e administradores, mas não como líderes. Suas suposições errôneas sobre liderança estavam arruinando a habilidade de proporcionar o ambiente e recursos que a empresa precisava para fazer as coisas engrenarem. Eles tinham as ferramentas; só não sabiam usá-las.

Navegando por um Dilema como o de Martin

Martin não é o primeiro líder a ter a inquietação de que algo está errado e, ao mesmo tempo, não ter a habilidade de pôr o dedo no dilema preciso. Os analistas de circunstâncias organizacionais também sabem que normalmente não há uma solução simples a tais situações.

No caso de Martin, por exemplo, poderia haver milhares de problemas que refreavam sua empresa, além das teorias já mencionados. Em outras comunicações, ele relatou um possível tempo de retardo entre o período em que ele fez as melhorias internas e o momento em que o efeito dessas melhorias se instalou. Todos estes fatores poderiam ter contribuído para o desempenho apático da empresa.

Também havia outras possibilidades, as quais ele foi incentivado a explorar. A qualidade dos produtos da empresa poderia ter prejudicado ou deixado de acompanhar o ritmo das inovações de sua indústria. Os

competidores poderiam ter obtido vantagem nos preços. O atendimento ao consumidor poderia ter perdido terreno. Os esforços de marketing da empresa — vendas, propaganda e promoção — poderiam não estar de acordo com a velocidade. Os canais de distribuição poderiam estar demorando a entrega dos produtos ou fazendo com que os produtos não fossem convenientes para satisfazer os consumidores. Pacotes de salários e benefícios poderiam não estar recompensando os empregados em proporção às tendências atuais do mercado. Acrescente a estes itens uma multidão de idiossincrasias internas e você pode entender o quanto é difícil determinar como revigorar e dar novo alvo a um grupo de pessoas.

No entanto, quando os fundamentos estão sólidos — quer dizer, o produto é viável; tem fácil acesso ao mercado-alvo; o custo do produto, serviço ou experiência é razoável; e o mercado-alvo tem conhecimento suficiente de sua existência — é provável que o assunto seja ainda mais fundamental.

Na empresa de Martin, como em tantas outras, havia um sério déficit de liderança. Martin e seus companheiros executivos careciam de uma compreensão precisa da substância da liderança, ainda que a maioria deles tivesse cursos de especialização e estudado liderança. Nenhum deles entendia o que significava ser líder. Não foi surpreendente a resistência deles quando informados de que a barreira era por causa da falta de liderança.

Como Você Define Liderança?

Maiores investigações revelaram que Martin e sua equipe haviam considerado a possibilidade de que a liderança ruim era o problema, mas firmemente rejeitaram tal possibilidade. Por quê? Porque eles definiam liderança erroneamente.

Como você define liderança? O que é? Na realidade, em termos práticos, o que faz um líder? Pare um momento e escreva como você definiria liderança. Talvez descubra que esta simples tarefa seja mais difícil do que imagina.

O que não É Liderança

Minha pesquisa mostra que é freqüente as pessoas confundirem liderança com outras práticas ou resultados importantes, mas diferentes.

Entre as percepções equivocadas mais comuns estão as seguintes:

Liderança é influência. Para ser eficaz, o líder tem de ter influência. Mas influência é um produto de liderança excelente; não é sinônimo. Você pode ter influência na vida das pessoas sem levá-as a lugar algum. Pense na equipe de vendas (seus integrantes influenciam as compras, mas não estão exibindo liderança fechando a venda); nos professores (eles transmitem informação que influencia nossa compreensão ou nos estimula à ação, mas necessariamente eles não fornecem a visão e direção que nos levam a um resultado planejado); ou médicos (depois que diagnosticam a doença e prescrevem um medicamento, eles influenciaram nosso comportamento e saúde, mas não estão dirigindo nossa vida em nenhum grau).

Comparar liderança com influência é apresentar as coisas de modo mais fáceis do que na realidade são e determinar as pessoas ao fracasso. Produz "líderes" que são somente motivadores e informantes. O verdadeiro líder causa um impacto muito mais profundo.

Liderança é fazer com que coisas importantes sejam feitas eficazmente. A interpretação errônea comum é que liderança é igual a administração. A administração existe para fazer com que as coisas aconteçam eficazmente. Liderança fornece direção para produzir eficácia. Warren Bennis e Burt Nanus sugeriram que os gerentes fazem as coisas direito, ao passo que os líderes fazem as coisas certas.[1] Essa descrição pode não ser suficiente. Os líderes fazem a coisa certa, pela razão certa, no momento certo. Na realidade, minha pesquisa indica que, devido ao fato de os líderes estarem concentrados em fazer a coisa certa, muitas vezes eles são ineficientes no trabalho — e, não obstante, por causa do seu foco transformacional, sua eficácia não é impedida por sua ineficiência. Os melhores líderes compensam essa conjuntura cercando-se de pessoas que aumentem o quociente de eficiência sem alterar a direção ou minimizar o impacto da organização.

Liderança está baseada no aparato de controle da tomada de decisão por meio de uma consolidação de poder e posição. Esta definição apresenta duas das palavras mais perigosas em vigor nas realidades organizacionais: controle e poder. Liderança não diz respeito a ganhar controle; diz respeito a liberar controle a pessoas que compartilham uma visão comum do futuro e estão unidas na busca dessa visão. Do mesmo modo, liderança não diz respeito a aglutinar poder; mas a distribuir po-

der aos que estão comprometidos com essa visão comum. Grandes líderes dão poder e liberam em vez de imporem e restringirem.

Líderes ganham a oportunidade de liderar tornando-se a pessoa mais popular entre os colegas. Liderança não é uma competição de popularidade. Na verdade, aprendi que grandes líderes andam numa montanha-russa de popularidade: às vezes são populares, às vezes, impopulares. Muitos líderes mais eficazes são totalmente impopulares, porque seu foco primário é fazer as pessoas e circunstâncias mudarem — e as pessoas odeiam mudar, mesmo quando é para o bem delas.

Muitos indivíduos que tiveram um legado duradouro e positivo advindo de seu período notável passaram por tempos de esmagadora rejeição pública, apesar da transformação louvável que a liderança deles produzia. (Rudy Giuliani, ex-prefeito da cidade de Nova York, é um exemplo maravilhoso. Ele recebeu os créditos por ter mudado o sentimento, o ambiente e até a auto-imagem da cidade; contudo, teve numerosos críticos, até que os silenciou nas semanas que se seguiram à tragédia de 11 de setembro mediante sua liderança firme e sensível.) Se você quer ser um líder, certifique-se de que pode controlar a crítica e a rejeição; este é quase um efeito colateral inevitável da liderança.

Uma Definição de Liderança

Mas se liderança é mais que influência, diferente de eficiência, resiste ao acúmulo de controle e poder, e desafia a popularidade, então o que é liderança? Tente esta perspectiva:

> Liderança é o processo de motivar, mobilizar, dar recursos e dirigir as pessoas a buscar, de modo entusiástico e estratégico, a visão de Deus que um grupo adota em conjunto.

O líder faz com que as pessoas fiquem empolgadas com a visão de Deus. Esta é a motivação substantiva, não a motivação superficial tipo "hoje para cima e amanhã para baixo", que advém do bombeamento do amor próprio das pessoas ou que exalta sonhos de grandeza unidimensionais, aos quais o indivíduo aspira de modo irrealista. Líderes habilitam as pessoas a serem genuinamente inspiradas pela única coisa que vale a pena levantar-se da cama todas as manhãs: vidas dedicadas a

cumprir o propósito inigualável e vantajoso que Deus tem para nós. A única maneira de os líderes fazerem com que seus grupos mantenham a energia no decorrer da longa jornada é dar-lhes uma visão que justifique um compromisso em longo prazo. Essa visão não enfatizará o ganho, popularidade ou poder. Sempre se voltará à transformação de vida.



Pessoas não seguem títulos. Seguem líderes. Forneça-lhes liderança atrativa e elas mudarão o mundo.
— FONTE DESCONHECIDA

Grandes líderes também mobilizam pessoas em torno de uma causa instigante (em outras palavras, a visão), porque sempre há uma força maior e um impacto duradouro a partir de um esforço em comum do que de um esforço solitário. Pouco importando qual seja a visão de Deus em particular, ela transcende a capacidade de uma única pessoa. Portanto, a eficácia requer que os líderes reúnam pessoas de mente e coração parecidos para que se combinem com suas habilidades, a fim de tornar realidade a visão.

Resultados que mudam a vida não ocorrem sem recursos. Quantas grandes idéias morreram por causa da ausência de recursos? A visão se torna realidade quando um suficiente corpo de recursos humanos, financeiros, espirituais, intelectuais e físicos foi acumulado para ser aplicado na busca da visão. O líder é responsável por identificar os recursos necessários, determinando como consegui-los e implementando o plano de aquisição.

Buscando a Visão

A tarefa de liderança mais óbvia é dirigir todas estas entidades — recursos bem como o entusiasmo, energia e habilidade das pessoas — de modo estratégico para dar vida à visão. O líder dá forma ao pacote de recursos para produzir o resultado desejado. Tal direção ocorre pela comunicação pública e privada, conceitualização e planejamento, avaliação, formação de equipe, modelagem de comportamento e oração.

Você não precisa possuir uma personalidade carismática, ser um orador fascinante ou ter-se formado em Harvard e Princeton, mas tem de possuir a capacidade de concentrar-se em fazer as coisas certas, pelas razões certas, no tempo certo.



> *O líder tem de saber, tem de saber que sabe e tem de deixar profusamente claro aos que o cercam que ele sabe.*
>
> — Clarence Randall

Não negligencie o elemento mais importante em toda esta atividade: Tudo o que o líder cristão faz relaciona-se com a visão de Deus. Sem essa visão como a peça central de sua liderança, você lidera as pessoas somente ao caos ou à impropriedade. É a visão de Deus, e somente essa visão dá significado à vida, propósito à liderança e entusiasmo duradouro ao envolvimento das pessoas.

A visão de Deus é o oxigênio do líder. Sem ela, você pode sobreviver por algum tempo, mas eventualmente terá uma morte dolorosa.

Perdido sem Visão

Em essência, liderança diz respeito a ajudar as pessoas a entender e obter o propósito da vida. Em escala nacional, a sociedade norte-americana está em tumulto moral, espiritual e emocional porque perdeu o senso do que constitui a verdade e o valor. Ela trocou a perspectiva eterna por um ponto de vista temporal e imediato, que a seduz e deixa vazia. Como isso aconteceu? Ela seguiu líderes que lhe desviaram a atenção e lhe dirigiram a mente e o coração a coisas que não satisfazem e não podem satisfazer os desejos mais profundos e a chamada última do seu povo, além de não poder proporcionar qualquer experiência significativa.

Em outras palavras, os norte-americanos se perderam porque seguiram líderes que os dirigiram a visões humanas, e não à visão divina. Por conseguinte, como nação, perderam o senso de propósito e se convenceram de que os prazeres diários e os resultados a curto prazo que buscam lhes restaurarão o senso de propósito.

Em nível mais individual, estes fatos o desafiam, como líder, a ficar preso às coisas certas, pelas razões certas, no prazo certo. Você ajuda as pessoas a compreender a vida, fazendo com que se concentrem na visão de Deus, habitando esse propósito, e capacitando-as a experimentar o prazer de saber e dedicar-se a ver os fins alcançados por esforços individuais e em comum. Como um dos líderes escolhidos de Deus, você desempenha um papel inacreditavelmente importante ao ajudar as pessoas a atingirem seu potencial, auxiliando-as a elevar as perspectivas e o propósito de Deus.

Ao considerar o que significa para você ser líder — o que você faz e por que faz —, responda a estas perguntas:

O quanto você é eficaz em estimular a mente e o coração das pessoas com uma apresentação atrativa da visão de Deus? O quanto você é sagaz em discernir as habilidades das pessoas e reuni-las, a fim de cooperar na busca da visão? O quanto os seus seguidores estão bem preparados para fazer as coisas acontecerem, as quais honrarão a Deus e colocarão a visão em consecução? E o quanto você é intencional e estratégico em desenvolver conceitos, abordagens e táticas que seus liderados podem seguir para alcançar as metas relacionadas à visão?

> *Liderança não é algo feito para as pessoas, como restaurar um dente. Liderança é destrancar o potencial das pessoas para que se tornem pessoas melhores.*
>
> — Bill Bradley

Muitos em Posições de Liderança não Estão Liderando

Para ser ainda mais direto, a verdade é que a maioria dos pastores não está levando suas congregações a lugar nenhum. Eles ensinam a verdade, supervisionando o pessoal e voluntários e gerenciando seus serviços ao público — o que é bom, necessário e louvável. Mas eles não estão lançando para o povo a visão atrativa que Deus tem para o ministério deles e guiando o fluxo de energia e recursos de maneira franca em direção a essa nova realidade. Eles precisam liderar ou dar um passo ao lado para que alguém chamado por Deus exerça a liderança que seu povo necessita desesperadamente.[2]

Milhares de executivos não estão dirigindo seus negócios. Embora sejam pagos para liderar e tenha um título de liderança, eles se concentram em organizar, resolver problemas e enfrentar a competição.

Da mesma maneira que o ensino da verdade na igreja é bom, mas inadequado, assim a organização e a solução de problemas são benéficas, mas insuficientes em um negócio. A organização facilita a eficiência, mas não produz eficácia automaticamente. A solução de problemas é um meio de sobrevivência em vez de ser um caminho para a transformação. Um negócio sem liderança existirá por um período de tempo, depois desaparecerá; não poderá resistir às devastações de uma cultura caracterizada por mudanças rápidas e cada vez mais exigentes.

Mesmo sem ter suficientes dados estatísticos, também acredito que a maioria dos funcionários públicos eleitos está engajada em manter os sistemas preexistentes, apaziguando os diversos distritos eleitorais e investindo em postura pessoal, mas proporcionando pouca evidência de verdadeira liderança.

Entretanto, a questão mais importante relaciona-se com você: Você está verdadeiramente liderando as pessoas ou está meramente ocupando o ofício de líder, enquanto não cumpre as responsabilidades e explora as oportunidades do cargo?

Igrejas ensinam muitos materiais e oferecem muitos programas que são incoerentes com a visão de Deus para o seu povo daquele lugar. Empresas gastam muito tempo administrando números, escrevendo manuais de pessoal e buscando roubar parte do mercado sem uma razão atrativa ou coerente, sem conexão com a chamada de Deus para a organização. Funcionários do governo e agências criam muitas leis que carecem de visão coerente e cristã. Você está contribuindo para o problema ou está introduzindo um novo modo de liderar as pessoas em direção a uma visão atrativa e cristã de um amanhã melhor, porque você entende o que é liderança genuína e está engajado em prover tal direção?

Perguntas que Podem Identificar um Problema de Definições

Para determinar se você entende verdadeiramente o que é liderança, inicie a seguinte diagnose. Faça estas perguntas e responda com honestidade. O padrão que surgir lhe dará *insight* para saber se a compreensão da essência de liderança é o problema-raiz com o qual você luta.

O que o deixa mais empolgado acerca do privilégio de liderar pessoas? Para alguns, será a aclamação pública; para outros, é o afluxo da adrenalina de tomar decisões e assumir riscos. Para uns, será o prestígio ou a posição; outros ainda se referirão ao poder ou influência que acompanham as oportunidades de liderança. Muitos líderes de empresa são instigados por uma necessidade de gerar lucros.

Nenhuma destas respostas é inerentemente ruim — todas podem ser usadas para os fins próprios —, mas, no final das contas, nenhuma delas é a razão certa para liderar. Você lidera como um ato de obediência a Deus, na esperança de honrá-lo mediante a busca da visão dEle. Seu propósito é ajudar as pessoas a obterem o significado verdadeiro e a

profundidade maior à medida que elas buscam seus fins. Saber que você desempenha um papel para tornar a vida das pessoas mais significativa e dar-lhes a alegria de experimentar a presença, propósitos e poder de Deus deve alegrar seu coração.

Quando você toma decisões difíceis em nome da organização, qual é o filtro primário pelo qual suas escolhas são feitas? As medidas de desempenho colhidas por estatísticas (como dinheiro ou base de cliente)? Os sentimentos sobre o que pode funcionar ou ser mais satisfatório? Ou é um senso de responsabilidade para implementar a visão e, com isso, construir o povo de Deus?

Quando você motiva as pessoas a se envolverem em tarefas, qual é a sua base para motivá-las? É sua personalidade carismática? São as comunicações atrativas sobre como você pode ter mais êxito se buscar um determinado curso de ação? Você se serve da pressão de colegas, posição competitiva, talvez até culpa? A sua ênfase é na tradicional abordagem motivacional de construí-las emocional e psicologicamente? Ou você faz as pessoas ficarem animadas com a visão e como elas desempenham um papel significativo em torná-la realidade?

Líderes eficazes capacitam pessoas a possuir a visão, como se elas mesmas tivessem pensado nela, e esclarecem como os dons e habilidades do indivíduo contribuirão para tornar a visão um legado especial.

Quando você tem de gerar os recursos para tornar o trabalho exeqüível, em qual argumento certeiro você se fundamenta? Apela para a lógica de alguém? Você os força a sustentar um senso de justiça, talvez com base em sua relação pessoal? Espero que seu foco esteja no modo em que esses recursos mudarão a vida das pessoas, como também na forma com que o investimento desses recursos honrará ao Senhor e executará a visão.

Suas Respostas Honestas

Pense na última vez em que alguém perguntou o que você faz para viver. Como você descreveu o que faz? A linguagem e tom que você usou refletem uma mentalidade de liderança ou uma mentalidade de produtor? À medida que você rapidamente compunha a resposta na mente, você estava pensando em tarefas ou em propósito abrangente? Não importa como você se posicionou, o que você se percebeu ser?

Talvez você descubra que sua compreensão de liderança está no alvo, e você está pensando com consistência e comportando-se como verdadeiro líder. Se for assim e sua organização estiver atolada ou num platô, tal conjuntura sugere que seus desafios estão provavelmente relacionados com outros fatores: os níveis de qualidade e consistência na execução de suas tarefas, os desafios ambientais que podem estar além de seu controle ou exigem ações radicais para alterar o ambiente, ou um nível que requer um líder com um nível mais alto de competências. (Se a última opção for o caso, leia o capítulo 9.)

O resultado mais comum é a revelação que você está em uma posição de liderança, mas não está percebendo, interpretando e respondendo como líder. Em outras palavras, você está preenchendo uma posição, mas não está satisfazendo as necessidades que a posição foi designada a cumprir e que deve ser cumprida para que a organização tenha um significado presente e um impacto duradouro. Se este for o caso, sua maior prioridade — agora! — é alterar essa realidade e realçar sua liderança imediatamente.

Para fazer isso, sirva-se de todo o tempo e recursos necessários para reformular sua compreensão dos seguintes quesitos:

- quem é você (*um líder chamado por Deus*);
- qual é a prática da liderança (*proporcionar motivação, direção, sócios e recursos a indivíduos específicos*);
- de que trata sua liderança (*transformar vidas através da busca de uma visão específica concedida por Deus*);
- o que é necessário para elevar seu quociente de liderança pessoal ao nível mais alto (*mudanças pessoais que resultarão em mudar o mundo*); e
- como você começará a implementar os *insights* recentemente encontrados (*este é meu plano para ser o líder que Deus me chamou para ser neste tempo e lugar*).

Depois de ter trabalhado estas considerações, reúna-se com um ou dois outros líderes que você conheça e em quem confie — que o conheçam e que aproveitariam a chance de ajudá-lo. Divida com eles seus pensamentos em busca de feedback objetivo — não faça isto num vazio. (Lembre-se: operar nesse vazio pode tê-lo levado onde você está.)

Mude-se a si mesmo, depois ajude os outros a mudar o mundo — do jeito certo, pelas razões certas, no momento certo.

Perguntas Incômodas

- As pessoas que você está liderando pensam em você como chefe, pastor, um amigo, gerente, apenas outro empregado, um egomaníaco ou um líder eficaz? Por quê?
- Faça uma lista das atividades que você fez hoje em sua posição de liderança. Quais se relacionam com motivar as pessoas a buscar a visão de Deus? Quais se relacionam com o modo em que você mobilizou as pessoas em torno da visão? Quais foram projetadas a acumular os recursos exigidos para tornar a visão em realidade? Quais refletiam sua determinação em orientar as pessoas acerca da direção a tomar, a fim de tornar a visão em realidade? Hoje, quantas vezes você aludiu à visão na conversa com aqueles a quem você lidera? Quantas vezes você pensou na visão, quando estava tomando decisões importantes?
- Quem é o líder mais eficaz a quem você já seguiu? Que qualidades fizeram essa pessoa tão eficaz? Quem é o líder menos eficaz que você já seguiu? O que tornou essa pessoa tão ineficaz? Que qualidades você partilha com o líder mais eficaz? Que qualidades de liderança você tem em comum com o líder menos eficaz com quem esteve associado?

— 2 —



Liderança não é algo que alguém faz, mas algo que alguém é.
— Leighton Ford

Capítulo 2

Todo o Mundo É Líder – Um Pouco



Bob e Heather têm dois filhos: Allen, de onze anos, e Mary, de oito. Eles residem confortavelmente em um subúrbio de Detroit, onde Bob trabalha como vice-presidente de marketing e Heather trabalha como caixa numa loja de departamentos. Ambos estão profundamente envolvidos com a igreja e a escola cristã que seus dois filhos freqüentam.

Por causa do seu trabalho, Bob viaja com freqüência. A família se acostumou com suas ausências, apesar da pressão maior que recai em Heather enquanto ele está fora. Durante uma das viagens de Bob à Europa, Allen teve um incidente na escola com outro garoto dois anos mais velho que ele. Depois da altercação verbal, os dois garotos colocaram-se em posição de luta e brigaram no playground da escola até que uns professores separaram a luta corpo a corpo. Allen levou a pior, evidenciado pelo olho roxo e numerosas escoriações. Os dois garotos foram suspensos da escola.

Heather foi chamada do trabalho. Quando chegou à escola, ela foi ao gabinete do diretor, onde encontrou Allen sentado com uma compressa de gelo no olho para conter a inchação. Lágrimas lhe vieram aos olhos enquanto ela ouvia o relato dos acontecimentos narrados pelo diretor. A volta para casa foi marcada por silêncio glacial, à medida que ela lutava para desembaraçar a própria emoção — decepção com o comportamento do filho, o desejo de cuidar de sua saúde física e emocional e o dever de ser mãe forte em face de tamanho desafio.

Assim que chegaram em casa, Heather sentou Allen no sofá da sala de estar e fez-lhe muitas perguntas enquanto ela fazia novos curativos. Depois de quinze minutos de interação, eles oraram. Ela disse ao filho que ele deveria perdoar o outro garoto, evitá-lo sempre que possível, cuidar dos machucados e esquecer a discordância que causara a briga, de forma que ele pudesse continuar a vida. "É uma dessas coisas que acontecem quando os meninos crescem", explicou ela ao filho. "É melhor continuar com sua vida como se nada tivesse acontecido."

Dois dias depois, Bob voltou da Europa, cansado pela fatiga de vôo e tensão do trabalho. A conversa casual e habitual com a esposa, sempre feita depois da viagem, trouxe à tona o conflito de Allen. Estas notícias imediatamente lhe fizeram subir a adrenalina e desencadearam uma avalanche de perguntas sobre o incidente e seus resultados.

Enquanto que Heather encarara o conflito como uma tragédia a ser curada, Bob o vira como um evento que ajudaria a moldar a vida do filho. Sua intenção para com seu amado filho era levá-lo à maturidade, capacitando-o a tratar da situação estrategicamente.

No dia seguinte, Bob marcou reuniões com o diretor da escola, os professores que foram envolvidos no incidente e os autores do castigo merecido de Allen. Com Allen a seu lado o dia inteiro, ele ajudou a destrinchar os assuntos, discutiu as ações tomadas, avaliou-lhes o mérito e abordou a necessidade de mudanças permanentes que evitariam outras explosões súbitas de violência da mesma natureza. Foi um dia exaustivo, mas Bob estava determinado a prover a liderança que os outros adultos envolvidos não tinham manifestado.

"Allen precisa entender que este episódio não é somente uma briga de pátio de escola à qual ele pode fugir. É questão de princípio, moral e fé

que subjaz a circunstância, e temos de pôr estas coisas em perspectiva", explicou Bob depois que as resoluções foram identificadas.

Bob reconheceu que era difícil sentar-se frente a frente com as pessoas envolvidas e percorrer de novo a cena ignóbil. Mas ele não conseguiria viver bem consigo mesmo, sabendo que não orientou o filho sobre como um cristão lida com conflito e caos.

"Esta é minha responsabilidade com ele, com esta comunidade e com Cristo. Este é um momento de aprendizagem para ele, mas também um momento definidor para a escola e para nós que proclamamos a Cristo como nosso Salvador. Esta não foi apenas uma briga. Foi sobre quem ele é como seguidor de Cristo e como seus princípios cristãos são aplicados em sua vida."

Bob falou como verdadeiro líder.

A Diferença entre Bob e Heather

Você provavelmente se relaciona melhor com um ou outro destes pais. Como você pode ter imaginado, eles são tipos muito diferentes de líderes. Bob é o que descrevo como líder *habitual*; Heather, como a maioria dos homens e mulheres, é líder *situacional*. O contraste na orientação explica por que cada um reagiu diferentemente na mesma situação.

É verdade que toda pessoa é líder — um pouco. O quanto você confia na noção de que todas as pessoas são líderes depende do que você entende por *líder*.

Duas décadas de pesquisa sobre liderança me permitem tirar as seguintes conclusões.

- *Primeiramente, há dois tipos de líderes: os que são chamados e dotados por Deus para liderarem pessoas e não podem evitar de serem líderes sob pressão, e os que lideram apenas porque são forçados a agir assim em determinada situação.*

Para os líderes habituais, é hábito liderar os outros, quer tenham sido convidados quer não; eles não conseguem reprimir o desejo de liderar. Os líderes situacionais, o tipo mais comum, são indivíduos que não foram chamados ou dotados por Deus para dedicar a vida à liderança, mas de vez em quando têm de exercer liderança em circunstâncias que surgem e exigem orientação. Esta é a liderança relutante e infreqüente que a maioria de nós exerce.

- *Em segundo lugar, os líderes habituais nascem assim.*
  A pessoa não pode ser ensinada ou treinada para se tornar líder habitual. Estes são indivíduos que foram concebidos para exercer liderança. É o que são. O dom que têm não é a compreensão e a prática de técnicas que pareçam liderança. A liderança está em seu DNA espiritual. O Senhor os habilitou com a finalidade de dirigir os outros para a visão e propósitos dEle, por esse meio capacita-os a ver o mundo por uma lente bastante diferente e a reagir com bastante naturalidade, mas de modo diferente, a toda circunstância.
- *Em terceiro lugar, líderes situacionais, colocados em posições que exigem liderança constante, ferem-se a si mesmos e aos outros mascarando-se de líderes.*
  Estes são os peixes fora d'água elementares. Podem aprender a passar por esses momentos em que têm de liderar, mas sempre lhes será um esforço incômodo e antinatural.
- *Finalmente, a eficácia na vida (e na liderança) advém da aceitação de como Deus o "teceu".*
  Você tem de se empenhar para entender sozinho e antecipar as situações potenciais, de forma a estar devidamente preparado para maximizar seu potencial único com vistas aos propósitos de Deus.

Reagindo como Deus o Teceu

Heather é mãe amorosa. Ela compareceu imediatamente para socorrer o filho, ajudá-lo a obter perspectiva e iniciar o processo de cura. Sua preocupação era a segurança e conforto imediatos do filho. Ela viu outras confrontações como continuação da situação que tinha ameaçado o filho. Sua suposição era que Allen precisava se distanciar dos indivíduos envolvidos e tirar completamente o assunto da mente, para que pudesse desfrutar a vida e experimentar toda a bondade que Deus tem guardado para ele.

Bob é pai amoroso. Ele reconheceu logo que o incidente significava mais que pele ferida e suspensão escolar. Sua inclinação natural foi criar significado apropriado a partir do incidente e tomar as medidas necessárias para obter clareza, entendimento e conclusão. Uma briga nunca é apenas uma briga; o conflito sempre se relaciona com ques-

tões morais, éticas, espirituais e pessoais mais amplas que devem ser resolvidas — e que não podem ser solucionadas esperando que elas "se resolvam sozinhas".

Estas duas pessoas reagiram de acordo com o dom e a chamada de Deus. Nossa reação natural em tais situações é reflexo de quem somos, conforme determinado por Deus. Por exemplo, um professor oferece informação e contexto. Um doador misericordioso oferece empatia e amor. Um administrador sugere mudanças no processo que conduzam à situação. Sua reação reflete seus dons espirituais e talentos e habilidades naturais.

Guiando por Natureza em Direção aos Resultados de Deus

Líderes habituais cristãos buscam oferecer direção que oriente as pessoas aos resultados desejados por Deus, facilitando a transformação de vida e a obediência a Deus. O sucesso para o líder cristão não é prestígio, fama, riqueza ou poder. É agradar a Deus através da capacitação de sua visão a ser cumprida e da ajuda consistente às pessoas, para que se tornem mais semelhantes a Cristo.

Líderes habituais sabem que seu trabalho não será fácil, mas tratam-no com antecipação, esperança e energia. Embora todos os líderes tenham momentos de dúvida e fraqueza, os líderes habituais não podem imaginar nada tipicamente melhor que poder liderar as pessoas para um futuro melhor.

Reagindo às Circunstâncias

Os líderes situacionais oferecem direção porque as circunstâncias o exigem. Por conseguinte, em vez de procurarem mudar o mundo mediante suas ações, eles se esforçam mais em "não estragar tudo". Sobreviver à circunstância é a mentalidade básica do líder situacional. Para a maioria dos líderes situacionais, o sucesso é a ausência de fracasso.

Estes indivíduos aceitam a liderança porque sentem que não têm escolha e vêem a responsabilidade como um fardo difícil, se não um aborrecimento. Eles aceitam a tarefa com resignação e fazem o melhor que podem. Essa atitude de relutância e a esperança de evitar futuros episódios de desafios de liderança os privam de experimentar a alegria da liderança situacional eficaz.

Muitos dos líderes situacionais parecem não perceber que não têm de ser líderes habituais para desfrutar o processo de liderança e seus resultados. Da mesma maneira que não tem de tocar piano como um *Rubenstein* para ter o prazer de tocar piano ou ser um *da Vinci* para gostar de criar arte, assim você não tem de ser um líder habitual respeitado para ter o gosto de liderar as pessoas com vistas aos propósitos de Deus. Você pode terminar sendo mais técnico que verdadeiro visionário, mas se Deus pode usá-lo para ocasionar conseqüências positivas na vida das pessoas, por que discutir?

Um em Oito

Entender qual você é — líder habitual ou líder situacional —, trata-se de importância crítica. A maioria das pessoas é líder situacional; calculo que apenas um em oito indivíduos foi criado e chamado por Deus para a liderança habitual.

Reconhecer que Deus não o fez líder habitual não é sinal de menos valor, de inferioridade ou de deficiência pessoal; todo o mundo tem talento, mas nem todo o mundo tem talento para tudo. Ainda que liderança não seja sua chamada primária, os líderes situacionais fornecem momentos significativos de liderança para os outros. Se você é um das dezenas de milhões de líderes situacionais no mundo, como você domina e maximiza esses inesperados momentos de liderança, já que não está naturalmente em sua mente e coração agir assim?

A Chamada para a Liderança

Para desenvolver sua habilidade como líder situacional, você deve primeiramente estar certo de que Deus não o designou para ser líder habitual. Este conhecimento é importante, porque a preparação por que passa o líder habitual — sem mencionar o modo em que vive —, é bastante diferente da de um líder situacional.

Para discernir qual tipo de líder você é, considere estes cinco fatores.

• *Conheça seus dons espirituais.*

A Bíblia é bastante clara ao dizer que Deus dá a todo crente dons especiais e sobrenaturais que devem ser usados ao longo da vida para os

propósitos do Reino. Há vários testes de dons que podem ser feitos para que você entenda melhor este componente de sua compostura. Saber quais são seus dons — e nossa pesquisa mostra que só um quarto de todos os adultos nascidos de novo sabe quais são seus dons — o ajudará a entender melhor a si mesmo, ao desígnio de Deus para sua vida e como maximizar seu serviço a Ele.[1] Deus lhe deu o dom da liderança?

• *Identifique a visão de Deus para sua vida.*

Pelo fato de ter sido criado para conhecer a Deus intimamente e demonstrar a sinceridade de sua relação com Ele, amando-o de todo o coração, mente, alma e força, você deve se dedicar para entender qual é a chamada que Ele tem exclusivamente para você cumprir pelos dons, habilidades, educação, relações e experiências que Ele lhe forneceu. (No capítulo 4, examinaremos mais especificamente como discernir a visão e aplicá-la na vida.) Uma das marcas de autenticidade dos líderes habituais é o foco semelhante a laser que eles dão na visão; é o oxigênio que eles respiram que lhes dá energia e entusiasmo. Mas Deus tem uma visão única para cada uma de suas criaturas, à medida que trabalhamos juntos no quebra-cabeça inacreditavelmente complicado de sua criação. A visão de Deus exige que você sirva como líder?

• *Discirna qual seu maior desejo.*

Indubitavelmente, você descobriu que as pessoas têm mais desejo pelas coisas que mais lhes importam. Este *insight* é fundamental, porque se Deus o chamou para a liderança, você terá um grande desejo pelo ato de liderar. Você buscará novos *insights* na prática de liderança, como, por exemplo, passar tempo com outros líderes, avaliar automaticamente a liderança dos outros em busca de novas técnicas e conhecimentos e procurar associar-se com organizações que estimam ou exercem liderança genuína. O seu desejo diz respeito à idéia, prática e desenvolvimento da liderança?

• *Procure pistas em sua vida.*

Teólogos sugeriram que não há acidentes na vida, que todos os acontecimentos da vida têm implicações e propósito divinos. Isto significa que se você for servir como líder habitual, seu labirinto das experiências da vida foi projetado para equipá-lo com a liderança de pessoas.

Para alguns indivíduos, isto é óbvio: convites para participar de programas de capacitação, obtenção de diplomas acadêmicos na área de liderança, promoções a posição de comando nas organizações com as quais estão associados e assim por diante. Para outros, o caminho não é tão claro assim. Talvez haja experiência do tipo rumo ao exterior ou outros empenhos grupais que não foram centrados em você, mas começaram a depositar habilidades e conceitos em sua mente e coração que seriam valiosos recursos de liderança. Talvez alguém que lhe servia de mentor estivesse passando tacitamente maneiras de pensar, as quais lhe capacitariam a liderar com mais proficiência no futuro.

Às vezes, Deus o coloca em situações em que você pode observar grandes líderes aplicando seus talentos, ou em lugares onde você tem de subir à altura dos acontecimentos para fazer o que tinha presumido que era somente liderança situacional. Quando você reflete em suas experiências, o que Deus fez para prepará-lo para a liderança?

• *Pergunte aos que o conhecem melhor.*

Indicador útil do tipo de líder que você é provém das observações e comentários dos que o conhecem melhor. Ninguém tem a habilidade de avaliar objetivamente quem é ou como desempenha suas funções. (Se duvida, submeta-se a entrevistas de emprego ou ficha de desempenho de empregados. A incoerência entre a percepção que temos de nós mesmos e a realidade é alarmante!) Obter a perspectiva de uma pessoa de fora ajuda-nos a avaliar as percepções que temos de nós mesmos — se seus confidentes estiverem dispostos a ser honestos e francos com você. Seus amigos mais chegados o vêem como líder?

É útil também obter a perspectiva objetiva de verdadeiros líderes. Líderes conhecem líderes. Eles sentem a pessoa que tem a mesma mente e coração que eles — e apreciam tais qualidades e tipicamente se esforçam em estimular outros líderes a empregarem seu dom. Os bons líderes levarão a sério suas questões sobre a chamada e capacidade de liderança, pois eles sabem que enganar a pessoa nessa área produz conseqüências medonhas. Quando você pede a líderes comprovados que avaliem sua capacidade de liderança, o que respondem?

Reunidos, estas contribuições devem lhe proporcionar um auto-retrato bem preciso em relação à possibilidade de Deus tê-lo chamado à

liderança habitual.[2] Se parecer que não é assim, não se desgaste; você ainda terá centenas, se não milhares de oportunidades para liderar pessoas durante a vida. Se parecer que ele o ordenou para servir as pessoas através da liderança, aceite o desafio e invista em si mesmo para ser o melhor líder que puder.

Maximizando sua Liderança Situacional

Se você descobrir que é líder situacional, ainda é sua responsabilidade servir as pessoas da melhor maneira que puder nessas situações. Como fazer isso?

É proveitoso reconhecer que há níveis diferentes de liderança que as pessoas exercem. Há pelo menos três níveis nos quais você pode liderar: o nível micro, o nível mezzo ou o nível macro.

Micro, Mezzo ou Macro

A maioria dos líderes situacionais exerce liderança de nível micro, isto é, a direção e orientação relacionadas às necessidades individuais ou locais.

> *Para ser bom líder, você tem de ser romântico. Dessa forma, não vai querer só fazer diferença; você vai imaginar que pode.*
> — Richard North Patterson

A liderança de nível mezzo é considerada o terreno de treinamento para grandes líderes. A liderança de nível mezzo é a que afeta um grupo mais amplo de pessoas e tem implicações sociais extensas. Estes são indivíduos cuja liderança pode afetar uma cidade, município ou região. Assim que se conscientizam comprovadamente que exercem liderança neste nível, muitos líderes assumem a liderança de nível macro, na qual as ações e decisões causam impacto ao comportamento e à vida de muitas pessoas de área geográfica muito dispersa.

Muitos líderes situacionais ficam paralisados com o potencial de liderar grandes grupos de pessoas ou de tomar decisões que mudam o mundo. Contudo, é mais provável que Deus o instigue a exercer liderança que afeta uma ou poucas pessoas de cada vez. Os elementos básicos envolvidos na liderança são os mesmos, quer você lidere em nível micro, mezzo ou macro. É a intensidade e implicações de seu desafio que diferirão. Em outras palavras, todo o mundo precisa conhecer os fundamen-

tos de liderança, embora nos peçam que os empreguemos de modo diferente e em situações divergentes.

Talvez você tenha ficado ansioso em ter de motivar, mobilizar, dar recursos e dirigir as pessoas para uma visão comum de Deus, como se espera que os verdadeiros líderes façam. Para um líder situacional, a idéia de visão pode parecer bastante diferente, visto que sua liderança está relacionada com uma circunstância específica, e não com uma relação contínua e resultado em longo prazo.

Na liderança situacional, o resultado desejado é, geralmente, procurar glorificar a Deus por meio da obediência a princípios bíblicos, capacitando seu povo a buscar a visão que Deus tem para cada um e habilitando pessoas a serem transformadas espiritualmente.

Considere esta a *visão padrão*, uma descrição dos fins de múltiplas finalidades que todo líder situacional seria aconselhado a buscar em toda situação.

Estabelecendo os Objetivos

Com isso em mente e levando-se em conta a advertência de ficar familiarizado com os fundamentos da liderança, estes são meus conselhos se você for um líder situacional e quiser melhorar sua habilidade de liderar.

- Em primeiro lugar, pense em seu mundo da vantajosa posição das oportunidades de liderança.
  Tente ficar mais sensível às condições nas quais se espera que você exerça liderança.
- Em segundo lugar, maximize as oportunidades que causam impacto, faça o melhor que puder para entender como a cabeça e o coração de líderes funcionam.
  O modo como eles percebem a realidade, como pensam e como reagem a situações de tomada de decisão.
- Finalmente, dedique seu tempo e energia para tornar-se um profissional adequado das competências centrais de liderança.
  Você não precisa dominar todas estas habilidades e técnicas, mas deve ter um entendimento básico e facilidade com as habilidades mais importantes.

Lembre-se de que seu objetivo não é tornar-se o maior líder do mundo; é exercer liderança adequada que ajude as pessoas a atravessar os

momentos desafiadores, de forma a reagir aos esforços de liderança de nível mezzo e macro de líderes habituais.

Arregace as Mangas

É assim, em termos muito práticos, que funciona este regime. Para tornar-se mais sensível a situações de liderança, perceba que os líderes reagem a determinados tipos de condições.

Primeiramente, os líderes procuram problemas que estão estorvando o crescimento ou mudança positiva.

A meta sempre é facilitar a transformação; assim, retirar as barreiras que obstam tal movimento é preocupação fundamental na liderança. (Os líderes julgam que um problema é uma oportunidade disfarçada.)

Em segundo lugar, líderes procuram indicadores de que o potencial está sendo desperdiçado por desempenho inadequado.

Como cristãos, somos chamados a fazer tudo com qualidade, como se estivéssemos fazendo para o próprio Deus. Os líderes identificam circunstâncias nas quais desempenho um pouco abaixo do melhor está nos limitando e tentam aumentar a qualidade com a qual executamos nossas tarefas.

Em terceiro lugar, líderes identificam oportunidades sem uso.

Para isso, buscam meios novos e inovadores de ampliar nossos limites.

Considere, Confirme, Conecte-se, Conclua e Complete

Assim que você começar a ver os acontecimentos diários com esta ótica, a vida parecerá muito diferente — e muito mais desafiadora! Mas você não vai querer parar no ponto de reconhecimento de oportunidades para liderar; você precisa liderar. Para isso, siga este processo de cinco passos que o colocará em rumo do sucesso. Você deve:

- *considerar* a situação cuidadosamente;
- *confirmar* o que entende dela;
- *conectar-se* com as pessoas pertinentes que afetarão ou serão afetadas pelo resultado;
- tirar *conclusões* sobre as melhores ações a fazer; e
- *complete* o processo implementando o curso de ação.

Considere, confirme, conecte-se, conclua e complete. Este é um processo; não ocorre facilmente e não se dá de imediato.

Praticando o Processo

Para aumentar sua capacidade como líder situacional, pratique, ao longo do dia, fazendo algumas perguntas-chave relativas às situações nas quais você se encontra. Está presente um líder? Se não, há uma situação em desenvolvimento que requer liderança concentrada, ou seja, alguém que motivará, mobilizará, dará recursos e dirigirá as pessoas a agir de acordo com a visão de Deus? Nesse caso, mova-se pela série contínua descrita acima.

Considere a situação cuidadosamente, analisando o que está acontecendo, o rumo ao qual as coisas estão se voltando e como podem ser realçadas pela liderança. Comunique-se com os outros envolvidos na situação para *confirmar* seu ponto de vista e preocupações que você tem. Para *conectar-se* eficazmente, incorpore as idéias e experiências dessas pessoas em suas reflexões. Instigue, talvez, outra forma de conexão com este ponto: convidando um líder habitual a ajudar, se o processo merecer tal envolvimento. O líder habitual pode ser chamado para oferecer conselho ou para assumir a posição e liderar.

Se determinar que o melhor para você é levantar-se e oferecer liderança situacional, então comece a tirar *conclusões* sobre o que pode ser feito. Assim que decidir qual *curso de ação* representa a reação mais benéfica, vá em frente! Integre outros no processo de implementação. Depois afaste-se e agradeça a Deus por Ele poder usá-lo num papel de liderança — mesmo que esta não seja sua chamada primária a serviço dEle.

Se parece que atenuei os passos tirar *conclusões* e *completar*, deixe-me levá-lo a um nível mais profundo. Há três elementos significativos no processo.

Antes de tirar conclusões, você tem de chegar a uma interpretação de linha básica da informação que coletou. Há diferença significativa entre análise de dados (*que é o que descobrimos; a informação diz algo acerca da situação*) e interpretação de dados (*com base nesta informação, estas são as implicações para o presente e para o futuro*). A menos que identifique como os dados afetam as pessoas e as condições, você não poderá tirar conclusões apropriadas e tomar ação transformativa. Passe tempo

de qualidade pensando na informação, de forma que você obtenha uma perspectiva clara sobre as reais condições.

Com este *insight* em mente, está na hora de se engajar em algum pensamento estratégico básico. A informação deve ajudá-lo a elaborar uma definição específica do problema, ineficiência ou oportunidade que você está enfrentando. Em seguida, leve as coisas ao extremo e obtenha o resultado ou condições ideais que gostaria de ver surgindo. Depois, você precisa ser criativo e explicar nos detalhes as diferentes opções que podem ser implementadas para obter a condição ideal. Em sua mente ou em discussão ou no papel, represente essas opções até à conclusão lógica para determinar qual enredo oferece os melhores prospectos para o avanço. Identifique o enredo e, depois, persuada seus seguidores a aceitarem-no.

Você os convence comunicando sua perspectiva (problema, possibilidades, solução); ajudando as pessoas a ver os benefícios inerentes em sua ação proposta e o papel que cada integrante desempenhará para fazer com que tal ocorra; e determinando em conjunto como dar os próximos passos.

Aptidões de Liderança para a Vida Toda

Parece muito trabalho? Ótimo, porque liderança é trabalho duro, mas dá grandes dividendos. Soa muito complexo para você? Há boas chances de que a ruptura do processo torne-o mais dispendioso e difícil do que o necessário. Falando honestamente, a maioria dos líderes não consegue articular o modo em que lideram — para eles, a liderança vem com naturalidade; portanto, eles apenas executam a liderança, quase como numa reação reflexa. Mas se você não for um líder habitual, este tipo de comportamento não surge naturalmente, o que torna imperativo entender os componentes do processo.

Talvez isto nunca venha a se tornar seu passatempo favorito ou reação natural, mas você pode treinar a si mesmo para agir à altura dos acontecimentos, quando necessário, e fazer um trabalho respeitável. Quanto mais você praticar a liderança intencional, mais fácil lhe será e mais reflexa se tornará. Assim como aprender a negociar contratos com eficácia, disciplinar seu filho com êxito, comunicar informação complexa com clareza ou administrar seu orçamento doméstico, este processo leva tempo para se desenvolver.

Visto que você será chamado para exercer liderança situacional para o resto da vida — em lugares, situações e ocasiões que ninguém pode predizer —, o desenvolvimento desta habilidade é para o seu próprio bem (e para aqueles a quem você estará liderando).

Como Heather Poderia Ter Reagido

Lembra-se de como Heather reagiu à rixa do filho na escola? Não há modo perfeito para ela ou quem quer que seja reagir, mas parece óbvio que ela podia ter reagido com mais eficiência do que fez. Os líderes não negam a realidade; eles a confrontam e a moldam. Ela fez o que lhe era natural naquela situação, mas confiar em suas inclinações e instintos não era a melhor escolha. Mesmo seus piores esforços na liderança situacional intencional teriam gerado um resultado melhor do que seu comportamento de ausência de liderança.

Ela poderia ter modelado para o filho o modo em que um crente interage idealmente com outros crentes quando ocorre conflito. Sem ter de ser negociadora magistral ou agente inflexível em prol do filho, ela poderia ter atuado junto com o diretor da escola para convocar uma reunião com todas as partes envolvidas no incidente. Uma vez reunidos, sem ser ofensiva ou dominante, Heather poderia ter levantado questões concernentes a:

- como tal incidente pôde ter acontecido numa escola cristã, e quais medidas serão tomadas para prevenir tais manifestações violentas no futuro;
- o quanto os professores foram apropriados na cena ao lidar com o incidente e se a faculdade da escola precisa de treinamento adicional sobre como controlar tais incidentes; e
- como o diretor se saiu ao lidar com a situação em termos de uso de autoridade para aproveitar um "momento de ensino" e imprimir nos garotos os valores cristãos envolvidos no tratamento da disputa.

(Não desejo destacar Heather de forma injusta. Havia pelo menos cinco outros adultos envolvidos significativamente na situação: os pais do brigão, o diretor da escola e os dois professores. Na realidade, era trabalho do diretor exercer tal liderança; sua falha levantou a necessidade de Heather e Bob compensarem.)

Você é quem Deus o fez e não há razão para mudar ou lastimar essa natureza. Mas você encontrará situações em que terá de mostrar-se à altura da ocasião e exercer liderança, embora Deus não o tenha designado a ser líder habitual. Quanto mais preparado estiver para tais momentos, mais Deus poderá usar você em suas áreas de habilidade e paixão — ainda que a liderança não seja uma delas.

Perguntas Incômodas

- Você é líder habitual ou líder situacional?
- Que exercícios e práticas você intencionalmente se engaja para aumentar a qualidade de sua liderança?
- Quem você estuda para entender melhor a liderança e ver como adaptar suas inclinações naturais a um padrão mais alto de liderança?
- Quando foi a última vez que pediu diretamente a dois ou três amigos íntimos que lhe fizessem uma avaliação completamente honesta de como você lidera em ocasiões que exigem liderança?
- O que você fez a respeito dos *insights* que eles lhe deram?

— 3 —



A liderança em qualquer equipe deve ser plural, não singular.
— Mike Krzyzewski, Duke University

Capítulo 3

Liderança É um Esporte de Equipe



Depois de três anos como líder de mocidade e quatro anos como pastor-assistente, Steve foi chamado para pastorear uma igreja de tamanho médio no sudeste americano. Antes de aceitar a posição, ele passou horas interagindo com as pessoas da igreja. Steve estava entusiasmado e esperava que fosse o cumprimento do sonho de sua vida: seguir nos passos de seu pai, pastor-presidente, servindo ao Senhor e às pessoas através da igreja local e participando na transformação de suas vidas.

Assim que assumiu o pastorado, Steve passou a executar aquilo para o que se preparara a vida inteira. Começou a moldar aos poucos, e com dificuldade, um tremendo programa para o crescimento de seu novo posto ministerial, apoiando-se em seu treinamento obtido no seminário e em suas observações pessoais do que seu pai fizera em dois pastorados, há 25 anos. Também se lembrou das exortações que tinha

recebido de pastores-presidente a quem servira e lançou mão de princípios extraídos de conferências, livros e discussões pessoais. Dedicou-se em todos os deveres variados que se espera que os pastores-presidente dominem, desde pregar e dirigir reuniões com o presbitério a apresentar bebês, batizar, fazer casamentos e cerimônias fúnebres.

A lua de mel de Steve com a congregação durou pouco mais de um semestre. A essa altura, o nível de entusiasmo das pessoas começou a diminuir notoriamente. Steve não as desapontou em alguns aspectos. Ele era, como esperado, hábil expositor da Bíblia, um poderoso palestrante e motivador, bom pensador conceitual e consistente promotor da visão ministerial.

O tempo progrediu, mas a igreja não. As pessoas já tinham "passado por isso": observar os esforços do pastor ser o espetáculo de um homem só. Como seus antecessores — e, como alguns congregados observaram de esguelha, igual a pastores de outras igrejas que tinham freqüentado —, Steve carecia de habilidades em várias áreas de liderança.

Ele não era bom, por exemplo, em desenvolver a organização necessária para cumprir a visão; estruturas, políticas, procedimentos e sistemas lhe eram estranhos. As pessoas admiravam sua habilidade de ensinar as Escrituras, mas ficavam desanimadas ao descobrir que ele era pensador estratégico medíocre; ao discutir a visão, ele entregava grandes temas com atração, mas era incapaz ou desinteressado quando chegava o momento de "pôr em obra" os seus altos ideais. Alguns congregados notaram que isto poderia ser devido à sua aversão em colher toda a informação necessária para tomar as decisões ideais. Uma reclamação relacionava-se ao pouco tempo e energia que ele aplicava em relações com líderes seculares fundamentais e líderes em potencial. Era óbvio que ele se interessava mais em falar sobre as metas a longo prazo da igreja e instigar as pessoas a esses prospectos, do que treinar os líderes necessários para atingir as metas e prospectos, e construir equipes de liderança que facultassem ministério superior.

Em outras palavras, Steve via o pastorado do mesmo modo que seu pai, professores de seminário e pastores que o supervisionavam viam. Era um meio de dar vazão a seus dons e talentos, com pouco pensamento ou energia dedicados a trabalhar com outros na construção de suas forças e compensação de suas fraquezas. Contanto que estivesse fazendo

o que fazia melhor, e fazendo no máximo de sua capacidade, ele não via problema com o ministério. Deus, em sua soberania, traria as pessoas de que precisava para tampar as aberturas no conjunto de habilidades de Steve. Na realidade, Steve via a desilusão propagadora acerca de suas limitações como evidência da morte cultural dos Estados Unidos. "Nós nos tornamos nação de consumidores críticos impacientes com coisas que, em dado momento, não são exatamente como as queremos", anunciava ele.

O Líder que É Pau para toda Obra

Por mais que a condição de Steve seja difícil, ele está quilômetros à frente da maioria dos pastores e de milhões de pessoas que ocupam cargos de liderança em outras organizações. Felizmente, Steve é líder habitual. Servir em uma posição de liderança trabalha a favor de Steve. Infelizmente, sua abordagem à liderança não.

Steve está embaraçado por uma concepção errônea e incapacitante — algo compartilhado pela maioria dos líderes nos Estados Unidos —, que pelo fato de ele ser o líder central em sua organização, tudo depende dele. Tristemente, o resultado é a transferência de conhecimento sem resposta focalizada, esforço bem-planejado, mas mal orientado, que gera frustração crescente e programas idealistas que não produzem resultados duradouros. A abordagem de Steve cria um contexto no qual ele usa toda sua energia e habilidades para fazer tudo o melhor que pode. Apesar das intenções boas e do esforço louvável, sua liderança — como a de todo líder individual — deixa muita coisa a ser desejada em termos de resultados de qualidade e de quantidade.

Deus nos advertiu sobre a mentalidade "tenho de fazer tudo sozinho". Moisés era líder luminoso, enérgico e competente. Contudo, em Números 18 lemos sobre o horror que seu sogro, Jetro, sentiu ao observar Moisés tentando resolver os problemas de todo o mundo. Moisés estava trabalhando por muitos e difíceis dias e estava ficando física, emocional e espiritualmente esgotado com a interminável série de necessidades e expectativas das pessoas. Jetro esboçou um plano no qual Moisés poderia empregar grande parte de suas próprias habilidades, tratando melhor das necessidades do povo e permitindo que outros líderes talentosos usassem suas habilidades para contribuir para a causa.

Jetro deparou-se com um princípio fundamental de liderança: Nenhum indivíduo sozinho, mesmo quando chamado e dotado por Deus para servir como líder, tem todos os recursos e habilidades requeridas para satisfazer as necessidades de liderança de um grupo. Desconfio ser esse o motivo porque Deus não permite que pensemos ser indispensáveis para o seu Reino. Ele nos ama e deseja que gostemos de usar os dons e habilidades que nos confiou, mas também deseja que confiemos nEle para a obtenção de força e orientação e que reconheçamos que todas as coisas boas que temos vêm dEle. Você já encontrou ou observou um líder que as pessoas aclamaram como "o dom de Deus para o mundo"?



Os cemitérios estão cheios de homens indispensáveis.
— Charles DeGaulle

Deus quer que tenhamos alegria em nosso trabalho e que apliquemos nossos talentos, mas não quer que levemos o crédito exclusivo por isso. Da mesma maneira que Ele fez cada um de nós espiritual, física, emocional e intelectualmente incompleto, assim fez todos os líderes incompletos em sua habilidade de liderar as pessoas eficazmente na visão de Deus. Não há líder vivo que possua todos os dons, aptidões e habilidades exigidos para satisfazer todo o pacote de necessidades de liderança de qualquer grupo de pessoas, ou fazer todo o necessário para ajudar um grupo a cumprir a visão que Deus tem para o grupo.

Todo Líder Tem uma Aptidão de Liderança

Cedo em minha carreira comprei uma linha telefônica conjunta, acreditando que se os líderes trabalham com afinco e inteligência, eles podem fazer tudo que for necessário para serem eficazes e acompanhar o cumprimento da visão. Vários anos em minha pesquisa com igrejas e líderes me deixaram perplexo. Os pastores que conheci e estudei eram pessoas boas: indivíduos altamente educados, amantes de Cristo, honrados por servir a Deus, trabalhadores sérios e bem intencionados. Não obstante, poucos pareciam estar experimentando o tipo de resultado o qual julgavam ser a chamada de Deus para eles.

Tratando desta estranha realidade de diversos ângulos, descobri várias razões pelas quais muitos líderes têm tais resultados limitados. A pri-

meira explicação era que muitas pessoas em posição de liderança não são líderes habituais, mas líderes situacionais, e são, portanto, peixes fora d'água. (Este é o ponto discutido no capítulo 2.) Outra explicação — germana à nossa discussão neste capítulo — era que todo líder tem um conjunto incompleto de ferramentas com as quais lidera e deve, então, saber o que pode e o que não pode fazer. A terceira explicação era que líderes eficazes superam suas fraquezas combinando forças com outros líderes, cujas forças compensam tais fraquezas, criando uma combinação mais completa e poderosa de dons e habilidades.

Reunidos, este trio de *insights* gerava uma explicação simples, mas profunda, das limitações e fracassos de tantas igrejas, ministérios paraeclesiásticos, empresas e agências sem fins lucrativos.

A Descoberta de Quatro Tipos

Eu e minha organização de pesquisa descobrimos que há quatro tipos de líderes. Identificamos que todo líder tem uma entre quatro aptidões de liderança, ou seja, um conjunto relativamente previsível de habilidades e perspectivas que permitem a ele exercer uma dimensão de liderança com qualidade. Uma aptidão de liderança não é um estilo de liderança tanto quanto são as tendências e forças dominantes da pessoa em seus esforços de liderança.

Também descobri que todo líder — com pouquíssimas exceções — possui apenas uma aptidão de liderança. Este é *insight* crítico, porque significa que um grupo só terá liderança completa e eficaz quando tiver líderes múltiplos, cujas aptidões são complementares. Claro que a implicação é que essa liderança não é um esporte solo, mas um esporte de equipe.

Compreendendo sua Aptidão

Entender sua aptidão de liderança é vitalmente importante. Tal compreensão o capacita a determinar onde e como concentrar seus esforços. Enfatiza sua necessidade de associar-se com outros líderes e ajuda a identificar os tipos de líderes com quem você será mais produtivo. Ressalta a noção de que você não pode ser o líder ideal que os outros estão buscando. Se você leva a sério o exercício da liderança eficaz, estes *insights* irão redefinir seu foco empresarial e expectativas pessoais.

Atitude Positiva, Receptiva e Confiante não Pode Fazer Tudo

Você espera que um homem dê à luz um filho? Ele faz parte da equipe de concepção, mas Deus não formou o homem fisicamente para carregar uma criança no ventre e dar à luz essa criança. Uma pessoa com Q.I. de oitenta, cujo sonho de vida é desenvolver a cura para o câncer, não vai realizar esse sonho; ele não possui o que é necessário para chegar ao ponto final desejado. Isso é análogo à situação relativa às aptidões de liderança: Não se pode nomear alguém a uma dimensão de liderança para a qual ele não está equipado e esperar que ele a execute, a despeito do seu título, treinamento, desejo e esforço.

É duro aceitarmos o fato de que não podemos fazer tudo que colocamos na mente. Os líderes, em especial, lutam com isto, porque seu comportamento é construído na autoconfiança e numa atitude positiva, receptiva e confiante. Contudo, isso não muda o fato de que você não determina sua aptidão de liderança. Foi Deus quem o chamou para ser líder. Ele escolheu sua aptidão de liderança e você não pode fazer nada a respeito — nem deve querer, visto que é a abordagem à liderança que dará a maior alegria e cumprimento a você e às pessoas a quem ele lhe permite liderar.

Você é líder? Nesse caso, acostume-se ao fato de que você é um de quatro tipos de líderes que discutiremos: dirigente, estratégico, formador de equipe ou operacional.

O que Leva a Interpretarmos erroneamente as Atitudes

Estamos falando que estas quatro aptidões de liderança são dominantes. Você não será totalmente privado de habilidades que são o foco primário de outras aptidões. Por outro lado, às vezes entendemos mal nossas aptidões ou presumimos que temos múltiplas aptidões de liderança, porque tivemos de agir como líder de múltiplas aptidões na ausência de parceiros que possuíssem aptidões que complementassem nossa capacidade dominante. Outras vezes, confundimos aptidão de liderança com estilo pessoal. Não percebemos que uma aptidão transcende o mero estilo, porque reflete uma mistura de personalidade, estilo de pensamento e abordagem para usar a informação, talento e reação emocional — coisas que fazem quem você é e o que você é são, em geral, impotentes à mudança.

Sua aptidão reflete sua identidade e capacidade inata. Quanto mais puder compreender essas forças e fraquezas honestamente, melhor perceberá o tremendo valor que sua aptidão exerce em quem você lidera — e o quanto você é incapaz de exercer liderança completa.

Talvez você esteja desejando saber qual é sua aptidão, que tipo de líderes você precisa identificar e com quem se associar para causar maior impacto. Há muitos testes bons no mercado. Um deles é o nosso Perfil do Líder Cristão,[1] em inglês, um inventário confidencial, disponível online, que a pessoa mesma faz. Os resultados lhe darão uma percepção se você é líder habitual ou líder situacional, e como fortalecer seu potencial de liderança.

As Quatro Aptidões Definidas

Vamos descrever cada um dos quatro tipos. Você provavelmente identificará várias semelhanças entre a forma como você lidera e uma das quatro aptidões descritas a seguir.

O Líder Dirigente

Quando as pessoas pensam em líderes, o tipo de líder que normalmente surge à mente é o líder dirigente. George W. Bush e Ronald Reagan são exemplos. Estes líderes distinguem-se em transmitir uma visão atrativa. Eles não investem muita energia nos detalhes do processo; você raramente ouve falar de um líder dirigente que seja uma "fera em controle" ou um viciado em microadministração. Pelo contrário, estes indivíduos instigam outros por mostrarem de que forma as coisas podem ser (transmitindo a visão). Eles atraem as pessoas para tornarem-se parte da solução, e não o problema, e para sentirem-se bem em unir-se com os outros para facilitar a mudança positiva (em outras palavras, motivam). Os líderes dirigentes mantêm as pessoas em estado de extrema euforia, apontadas a uma direção específica e esperançosas em relação ao futuro.

Os líderes dirigentes criam energia em torno da visão; são os catalisadores da mudança. Eles estimulam a imaginação das pessoas e as capacitam a acreditar em si mesmas, o que, por sua vez, atrai mais pessoas ao líder e sua causa. Os líderes dirigentes são palestrantes eficazes e bons ouvintes. Eles fazem as pessoas perceberem que são importantes.

Um dos comportamentos centrais de líderes é tomar decisões em nome do grupo. Ao longo dos anos aprendi que os líderes dirigentes são proficientes em tomar decisões. Embora agüentem numerosas reuniões e discussões relacionadas a uma decisão fundamental e examinadas cuidadosamente por montanhas de dados eficazes, os líderes dirigentes são impulsionados por instinto e não, como deveria ser, por fatos.

Esta tendência é alimentada por um registro de longo rastro de sucessos fundamentado, em grande parte, na confiança da intuição. Por vezes, ao partilharem a decisão com os outros líderes da equipe, a forte oposição dos companheiros levará esses líderes a mudarem de opinião abruptamente. Esta atitude faz com que os observadores duvidem da profundidade e habilidade do líder, mas a meia-volta é feita com base no "sentimento" que têm pela situação advinda dos argumentos, emoções e outra dinâmica que sentem entre seus companheiros de confiança.

Os líderes dirigentes não evitam dar os telefonemas difíceis, embora às vezes levem muito mais tempo fazendo isso do que outros julgam necessário. Essas demoras são imputadas à falta de um "senso de paz" ou clareza ao líder dirigente a respeito das escolhas que enfrentam. Você descobrirá, durante tempos de alta tensão, instabilidade ou incerteza, que a sabedoria, coragem e autoconfiança de líderes dirigentes acalmam o coração do componente comum. (A orientação dada pelo prefeito Rudy Giuliani durante a crise terrorista de 11 de setembro foi exemplo vívido.) Os líderes dirigentes cristãos tendem a ser sensíveis aos valores e crenças que dirigem sua cosmovisão e estremecem diante da noção de transigir seus valores centrais. Esses valores são a pedra de toque necessária que ajuda a moldar seus instintos.

Se parecem líderes completos, deixe-me mencionar algumas imperfeições. Os líderes dirigentes têm pouco interesse ou paciência com os detalhes do processo. Eles reconhecem a necessidade de juntar fatos e considerar todas as opções pertinentes, mas raramente se lançam nesse processo. Tendem a ser inquietos, têm curtos períodos de atenção, favorecem a ação acima da reflexão e seus líderes companheiros dizem que eles são pavio curto. Uma vez tomada a decisão, eles perdem interesse e começam a procurar o próximo desafio. Exigem garantias de que o progresso esteja sendo feito com conveniência e qualidade, mas não são propensos a mergulhar nas minúcias.

Estes indivíduos sabem que a estrutura é importante, mas não se preocupam muito com a maneira com que é desenvolvida, no que se parece ou o que tem de acontecer para manter a estrutura. Amam as pessoas genuinamente, mas causam caos quando tentam organizar as pessoas em torno da visão, metas e estratégias que eles promovem. Pelo fato de serem supremamente confiantes em si e serem entregues à visão que esposam, geralmente ignoram as limitações financeiras e as realidades, acreditando que se fizerem as pessoas adotarem convenientemente a visão, os seguidores vão dar sacrificialmente tudo o que é necessário para tornar a visão em realidade. Possuem pouco apetite para debates extensos e internos sobre procedimento e podem cortar rudemente a fala de companheiros no meio da frase, uma vez atingido o limite. Seu interesse é fazer que coisas boas aconteçam — agora!

O Líder Estratégico

Em geral, o líder estratégico clássico é alguém que evita a publicidade a favor de juntar e analisar montanhas de dados, para com eles fazerem as melhores escolhas possíveis. Estas pessoas têm prazer no *gamesmanship** intelectual de criar possíveis enredos e representá-los conceitualmente em seu extremo lógico, resultando em recomendações sobre a alternativa ideal. Gostam de trabalhar em planos detalhados para terem certeza de que tudo acerca das bases foi verificado e que a visão se tornará em realidade. Apoiando-se novamente no mundo político para um arquétipo, Al Gore é exemplo de líder estratégico.

Os líderes estratégicos não são as pessoas que concebem e comunicam a visão tanto quanto são fomentadores e moldadores da mesma. Sua contribuição para a busca da visão é criar meios práticos de transformar a idéia atrativa de um futuro preferível em um viável plano de ação, para tornar esse futuro realidade. Fazem essa contribuição examinando meticulosamente a realidade — pessoas, organizações, situações, idéias, atividades — para tirar conclusões que os ajudarão a facultar a visão. Tendem a ser bastante completos em suas explorações, gerando muita vexação no impaciente líder dirigente e grande perplexidade no próximo líder que estudaremos, o formador de equipe, que luta para entender o

* *Uso de métodos eticamente dúbios para alcançar um objetivo. (N. do T.)*

processo e o desfecho da situação. Não hesitam em fazer as perguntas difíceis. Não se importam em criar controvérsia, porque sua indagação primária é entender a realidade, de forma a poder desenvolver um plano executável. Tendo posse dos fatos pertinentes e ao analisá-los cuidadosamente, os líderes estratégicos são propensos a desenvolver soluções criativas, embora, às vezes, complexas.

Os líderes estratégicos se orgulham de sua preparação e do nível resultante da perícia que alcançam. É raro encontrar um líder estratégico que esteja perdido em explicar algo; contudo, se não sabem a resposta, tal deficiência abastece o gosto por mais descoberta. Os líderes estratégicos quase sempre se preparam em demasia para as reuniões. Se você lhes fizer uma pergunta, é provável que receba mais detalhes do que possa lidar — a menos, é claro, que você também seja líder estratégico. Têm a tendência ao perfeccionismo, o que os faz descumprir (ou pelo menos reclamar sobre) prazos finais.

Não espere que os líderes estratégicos deixem as massas exaltadas e clamando por ação; é mais provável que não compareçam às reuniões públicas. Isso porque os líderes estratégicos não são impulsionados pela emoção; na realidade, a emoção é vista a seus olhos como sinal de fraqueza ou inferioridade intelectual. Eles entendem o valor de deixar as pessoas emocionalmente animadas, mas não é esse o estilo que os estimula. Essa mesma separação é uma de suas maiores forças, visto que os permite desenvolver conclusões objetivas. É mais verossímil que vejam a emoção das pessoas como algo a ser explorado do que algo a ser avaliado.

Por fim, os líderes estratégicos mantêm lealdade firme à verdade e eficiência. Eles acreditam que estes fatores são instrumentais para converter a visão em realidade. Com efeito, são mais leais à visão do que a pessoas. A ênfase que dão a fatos, figuras, planos e possibilidades leva os outros a habitualmente retratá-los como insensíveis, desprovidos de emoção ou até robóticos. Embora tenham sentimentos e se importem com as pessoas, possuem uma entranhada desconfiança de sentimentos — e, freqüentemente, de pessoas. Considera-se que os líderes estratégicos são contribuintes significativos para a equipe, mas são o integrante "esquecido" da equipe de liderança. Raramente são os líderes mais populares da equipe. Não surpreendentemente, isto não os sincroniza; são mais felizes trabalhando com idéias do que com pessoas.

A reclamação comum sobre os líderes estratégicos é que eles demoram muito para chegar a tomar decisões. É porque se recusam a tomar decisões até que sintam que mineraram todos os dados existentes em busca de indícios e tiveram bastante tempo para considerar todas as possibilidades e implicações razoáveis. Estes são indivíduos que acreditam que podem eliminar todos os riscos na tomada de decisão se puderem analisar bastantes dados. Claro que ninguém jamais tem dados suficientes, mas a inclinação significa que os líderes estratégicos são avessos a riscos.

Os líderes estratégicos são capazes de prestidigitar muitos detalhes, mas lidam melhor com detalhes conceituais do que com detalhes organizacionais. Entendem os "gatilhos emocionais" que movem as pessoas à ação, mas não estão emocionalmente equipados para apertar esses gatilhos. Quando falam em público, são em geral precisos, completos e focados — e enfadonhos, cansativos e desprovidos da faísca que incendeia o entusiasmo das pessoas. Embora sejam eficazes em identificar os tipos de equipe e grupos de trabalho necessários para fazer progresso, eles não são as pessoas indicadas para recrutar e manter essas equipes.

O Líder Formador de Equipe

É improvável que um grupo obtenha sucesso em cumprir a visão de Deus sem permitir que as pessoas trabalhem eficazmente juntas. Para que ocorra tal unidade e cooperação, alguém tem de identificar e procurar as pessoas apropriadas, determinar os talentos e habilidades, uni-las em unidades de trabalho complementares e fornecer a energia emocional que as mantém em operação. Este é o papel do líder formador de equipe. Bill McCartney, da afamada organização Promise Keepers, é poderoso líder formador de equipe que usa suas habilidades para o Reino de Deus hoje.

Os líderes dirigentes gostam da busca. Os líderes estratégicos gostam dos jogos mentais envolvidos em traçar a busca. Os líderes operacionais, que conheceremos daqui a pouco, gostam de administrar os recursos que permitem que a busca seja consumada. Os líderes formadores de equipe são fascinados pela dimensão interativa da busca.

Os líderes formadores de equipe vêem a busca da visão como um quebra-cabeças gigantesco, no qual todo indivíduo que encontram é uma

peça que procura seu lugar apropriado. O papel do líder formador de equipe é ajudar tais indivíduos a achar, desfrutar e ter sucesso nesse lugar.

Estes líderes combinam visão com habilidade pessoal para organizar as pessoas em torno de uma causa comum. Sendo inveterados estabelecedores de rede de contato, eles reúnem pessoas que tenham um interesse compartilhado em resultados específicos relacionados com a visão e alimentam tais interesses numa paixão desenvolvida em prol da equipe e sua visão. Estar com pessoas os anima, e as pessoas ficam animadas pela presença deles; os líderes formadores de equipe têm uma personalidade otimista, perspectiva elevada e comportamento encorajador. Depois de passar tempo com um líder formador de equipe, você se sente ouvido, compreendido e amado por um amigo de confiança.

Como líderes inteligentemente sensatos, estes tipos exploram seu carisma e popularidade para motivar as pessoas a se envolverem e a darem o melhor de si. Ao se concentrar em combinar as habilidades das pessoas com as tarefas em vista e com as pessoas que possuem habilidades complementares, estes líderes desenvolvem vários grupos e coalizões de trabalho eficazes que produzem resultados significativos e relacionados com a visão.

Os líderes formadores de equipe são otimistas e amáveis — até que chegue o momento de se sentarem em reuniões, enfronharem-se em papelada ou lerem memorandos internos. São muitas as histórias de líderes formadores de equipe que, sem perceber, arruinaram planos bem-construídos por ignorarem algo que foi posto no papel — designação de tarefas, precauções legais, planos de ação, orçamentos operacionais ou outras diretivas. Na realidade, os líderes formadores de equipe têm a tendência a fofocar os detalhes.

A menos que tenham muito cuidado, os líderes formadores de equipe também podem ser vitimados por sua força maior — relacionamentos —, investindo muita confiança e crédito em pessoas que não se saem (ou, às vezes, não podem se sair) bem como prometido. Ainda que os líderes dirigentes e os líderes estratégicos possam chegar à estafa, os líderes formadores de equipe se estafam com mais freqüência. Sua desatenção em estruturar ou dar recursos à administração às vezes estafa as pessoas também. Uma verdadeira sociedade com líderes que possuem aptidões complementares pode impulsionar tremendamente a eficácia de líderes formadores de equipe e sua organização.

O Líder Operacional

Dado um trio que é bom com idéias, informações e pessoas, o elo que falta para a eficácia é alguém que domine o processo. É exatamente isso que os líderes operacionais trazem para a combinação. Seu forte é liderar pessoas mediante o desenvolvimento de sistemas em torno da visão, recursos e oportunidades disponíveis, criando novas rotinas que maximizam o que quer com que tenham de trabalhar e levem em conta aonde querem ir.

Os líderes dirigentes distinguem-se em criar dissonância para facilitar a mudança. Os líderes estratégicos dão valor criando um caso persuasivo para determinada direção. Os líderes formadores de equipe colocam o pessoal no lugar e movendo-se em harmonia. Os líderes operacionais constroem os sistemas que ligam as contribuições de todos. Seus esforços provêem estabilidade, prognóstico e consistência — qualidades que não só fortalecem a equipe de liderança, mas também os esforços da organização enquanto ela se orienta no cumprimento da visão.

Há uma distinção significativa e clara que deve ser feita entre líderes e administradores. Considerando que os administradores tendem a manter e melhorar o que existe, os líderes operacionais criam novas oportunidades e soluções que resultam em inovações. Em outras palavras, eles concebem e introduzem novas rotinas designadas a facilitar a realização da visão.

Os líderes operacionais podem ser muito benquistos, mas normalmente são retraídos e evitam chamar a atenção sobre si próprios. Inventam sistemas que fazem as coisas funcionarem sem dificuldades — e, em conseqüência do caos e dos obstáculos gerados pelos outros três tipos de líderes, um arquiteto estrutural é necessário para capacitar o ministério a fluir com eficácia. Estes líderes são como o camaleão em seus deveres: eles iniciam, coordenam, integram, facilitam, avaliam e aumentam os esforços das pessoas. Seus inimigos são a ineficiência, as pontas soltas, os desarranjos de comunicações, o transbordamento de custos, os prazos finais não cumpridos e as crises legais. São pensadores muito concretos e dedicam tempo aos tipos de detalhes práticos que os outros três tipos ignoram, mas que dão ou detêm o impulso da visão da organização.

Por focalizar diariamente nos detalhes operacionais, o líder operacional se comporta mais como administrador do que líder, patrocinando a mecânica de um sistema em vez de promover o propósito dessa mecânica

— em outras palavras, facultar tornando a visão em realidade. Essa confusão pode prejudicar seriamente o ministério; sem ninguém cuidando das necessidades financeiras, administrativas ou sistêmicas da organização, corretivos necessários podem estar sendo negligenciados.

Estes líderes, por natureza, antipatizam o conflito. A fim de evitarem extrema luta emocional, eles podem se render muito facilmente. Para manter o impulso e a energia, talvez evitem entregar más notícias. Freqüentemente, outros líderes têm de escutar cuidadosamente os indícios sutis que o líder operacional dá concernentes a crises vigentes ou próximas; não desejando ser os portadores de más notícias, eles subestimam a realidade e esperam que as coisas sejam resolvidas por si mesmas da melhor forma.

Desastres Potenciais

As organizações estimulam as pessoas a trabalhar com indivíduos com quem se sentem mais à vontade. Esta tendência está imbuída de perigo, porque preferimos tipicamente trabalhar ao lado de indivíduos como nós, visto que eles concordam com nossas opiniões, preocupam–se com as mesmas coisas que nós e não estão obcecados com coisas com que não estamos fascinados. Por conseguinte, há a inclinação em direcionar os líderes a atrair e designar outros líderes dirigentes ao círculo interno, da mesma maneira que os líderes estratégicos, formadores de equipe e operacionais também gravitam em torno do próprio tipo deles. Afinal de contas, nos sentimos intensamente afirmados e aceitos quando estamos em volta de pessoas muito semelhantes a nós.

Mas nossa pesquisa mostra que esta tendência pode ser destrutiva. O que parece uma perfeita combinação projetada a nos fazer sentir à vontade e produtivos acaba produzindo angústia e desastre. Embora haja significativa curva de aprendizagem envolvida, trabalhar intimamente com líderes que tenham aptidões diferentes multiplica nossos esforços de forma nunca imaginada.

Por causa de abordagens substancialmente diferentes no tratamento da mesma situação, uma equipe de líderes com aptidões divergentes passará por tempos de desconforto e instâncias de desentendimentos. Chamemos de tensão criativa. Mas quando essa tensão é administrada de modo inteligente e estratégico, pode empurrar a equipe

para maiores alturas de produtividade, inovação e unidade. Na realidade, descobrimos que quando essa tensão é afastada, você elimina uma das forças da equipe.

Muito de uma Coisa Boa

Dê mais um passo. Com base nas descrições dos tipos de líder apresentadas acima, pense na dinâmica de ter quatro líderes dirigentes tentando trabalhar juntos na mesma equipe. Cada um dos líderes dirigentes vai querer liderar o processo, ter o palco das atenções para comunicar os detalhes fundamentais às pessoas, sentir a pressão — e a alegria — de fazer escolhas difíceis e experimentar o desafio de fazer com que as pessoas entendam e adotem a visão. Mas quem faria a lição de casa para imaginar quais opções têm mais sentido? Quem coordenaria as atividades dos que assumiriam o desafio, os empregados ou os voluntários? Quem desenvolveria um processo para permitir que as coisas corressem tranqüilamente?

Seria algo melhor se você tivesse quatro líderes estratégicos na equipe? Na verdade, não. Embora desdenhem a atenção pública e tenham menores necessidades relacionais que outros, este grupo seria uma mistura tóxica. Formado, você teria uma base de informação muito superior, análise criteriosa, enredos brilhantes, documentação minuciosa e planos maravilhosos. Mas quem persuadiria as pessoas a seguir o grupo? Quem as manteria nos trilhos? Quem desenvolveria os recursos exigidos para realizar suas idéias complexas?

Considerando que as dificuldades enumeradas até aqui dizem respeito a habilidades de pessoas, talvez um quarteto de líderes formadores de equipe faria sentido. Meus Deus, este grupo teria as reuniões mais divertidas, elevaria ao teto o ânimo das pessoas e criaria uma rede de pessoas insuperáveis. Mas para qual fim? Sem as habilidades fornecidas pelos outros líderes, os associados com este quarteto sofreriam de turbilhão de visão, ausência de recursos, estratégia sem inteligência, procedimentos ineficientes e déficit no orçamento e atrasos no cronograma.

Misturar um punhado de líderes operacionais resultaria em reuniões eficientes, práticas administrativas "enxutas", descrições de cargo detalhadas e um rastro de papel de um quilômetro de comprimento. Mas alguém se sentiria inspirado a entrar? De onde viria a base de recursos?

Quem decidiria quais opções deveriam prevalecer ou como organizar um contingente de recursos humanos disponíveis?

Assim, a conclusão que chegamos é que compor um grupo de pessoas "acaloradas" capazes de trabalharem juntos — mesmo que concordem em resultados específicos — não tem a probabilidade de produzir resultados ótimos. Equipes trabalham melhor quando são formadas por indivíduos cujas habilidades e talentos pessoais contribuem para o valor geral, enquanto que suas deficiências pessoais são compensadas pelas habilidades e esforços de outros membros da equipe.

Dando Atenção a Outras Aptidões

Abordando este assunto diferentemente, percebemos que todo líder tem habilidade em áreas fora de sua aptidão dominante. Identificar e concentrar-se em sua área de força não o isentam de fazer o que deve ser feito em dada situação, por não ser o seu foco primário.

Por exemplo, o líder dirigente não deve ignorar as realidades financeiras de uma decisão, só porque ele não é tão competente quanto um analista financeiro como o líder operacional da equipe. O líder estratégico tem de mobilizar as pessoas em torno de uma tarefa, ainda que seja provável que o líder formador de equipe seja mais perito nesse serviço e o líder estratégico deteste fazê-lo. Os líderes formadores de equipe não podem se recusar a trabalhar de acordo com um plano estratégico só porque não são naturalmente inclinados a planejar e trabalhar dentro de tais diretrizes. Os líderes operacionais não podem ser desculpados por se recusar a manter os colaboradores focalizados na visão, embora articular esse tema de modo contínuo seja o campo de ação primário do líder dirigente.

Se você for liderar pessoas, tem de fazer o que for necessário para que o trabalho seja feito tão bem quanto possível — o que significa associar-se com outros líderes talentosos, cujas habilidades complementem as suas. Saber sua aptidão e trabalhar num ambiente de equipe são práticas que facilitam um exercício ideal de liderança, mas não criam uma experiência perfeita.

A Combinação Suprema

Pense no pastor Steve e nos milhões de pastores, executivos, funcionários governamentais e líderes familiares que se esforçam em fazer todos os aspectos da liderança para seus respectivos afiliados. O quanto é

pessoal e corporativamente debilitante para um indivíduo tentar ser a resposta para o problema de todo o mundo e ser o meio exclusivo pelo qual as pessoas experimentam o plano de Deus na terra! Você não fica cansado só de pensar nisso?

A Equipe dos Sonhos

Agora faça uma pausa e imagine o poder de um quarteto, no qual cada indivíduo é um líder — chamado por Deus, possuidor do caráter semelhante a Cristo e capaz de executar as tarefas necessárias para mover as pessoas à visão —, e preenche as lacunas abertas deixadas por cada um dos outros. Como líder, você já teve o benefício de servir ao lado de um trio de indivíduos cuja combinação de habilidades lhe permite dedicar-se aos aspectos de liderança de que gosta, os quais você faz bem e sobre os quais tem o maior fascínio? Você compreende que unir estes quatro tipos de líderes daria origem a um cubo dinâmico e multifacetado de sabedoria, experiência, capacidades e capacitação?

É óbvio que a contribuição de cada um destes indivíduos é indispensável. Da mesma maneira em que é certo que nenhuma pessoa viva pode encerrar todas as perspectivas, experiências, educação, habilidades e talentos exigidos para representar tudo o que está contido nestas aptidões. Na realidade, descobrimos que é inacreditavelmente raro um indivíduo possuir duas aptidões.

> *Nunca deixe a fraqueza de uma pessoa ficar no caminho de sua força.*
>
> — Mike Kryzewski, Duke University

Se você for líder, tem de determinar qual destas aptidões você abriga — e como utilizar sua aptidão em concordância com outros que possuem paixão pela mesma visão cristã, embora atuem com uma aptidão diferente.

A Inevitabilidade de Conflitos

Esteja preparado para navegação em mar encapelado com cada equipe de liderança envolvido em sua organização. Pelo fato de cada tipo de líder abordar a mesma situação de modo diferente — maneira exclusiva de perceber, analisar, reagir e avaliar —, a tensão na equipe será inevitável.

Há dois tipos de tensão: tensão construtiva e tensão destrutiva. A tensão construtiva é a que permite que cada líder instigue co-líderes à ação de forma mais completa e eficaz, acrescentando o que ele exclusivamente entende para as contribuições dos líderes companheiros. A tensão destrutiva é a causada pelo ego, inflexibilidade e egoísmo.

A tensão construtiva é natural e benéfica. A filosofia que subjaz as equipes de liderança sugere que quatro cabeças são melhores que uma e que cada cabeça tem de contribuir com algo diferente para a combinação final. Assim, espera-se tensão se cada líder estiver resolvendo problemas e explorando oportunidades de ângulos diferentes. A visão compartilhada é o elemento que os une.

Há *insights* que podem ajudá-lo a maximizar a contribuição de cada líder e reduzir a tendência a desafiar o que os outros oferecem. Estas são algumas observações de minha pesquisa com equipes de liderança que ajudam a minimizar o desentendimento e o conflito improdutivo na equipe.

De que os Líderes Dirigentes Precisam

Acostume-se a ouvir os líderes dirigentes falarem; eles chegam a conclusões verbalizando os pensamentos que lhes traspassam a mente até que eles mesmos falam na decisão. Isto perturba particularmente os líderes estratégicos, que apreciam a precisão e a economia da comunicação. Paradoxalmente, os diretores são impacientes com outros que fazem a mesma coisa, e dessa forma a tensão é minimizada quando os colegas expõem seu argumento em poucas e gentis palavras. Embora tendam a não respeitar horário, os líderes dirigentes também lutam com limites de tempo.

Estes líderes precisam de membros de equipe que relacionem seus planos e idéias de volta à visão e valores da organização; estas são as pedras de toque dos dirigentes. Se você estiver convencido de que o dirigente está indo em direção errada, apresente seu argumento com fatos persuasivos e paixão pessoal. Não ataque os dirigentes pessoalmente, e sempre ancore suas observações na visão e nos valores. Aumente a chance de ganhar o apoio deles fazendo declarações factuais seguidas por perguntas esclarecedoras. Também é mais provável que concordem com uma abordagem diferente quando sentem que foram instrumentais para a chegada dessa conclusão.

De que os Líderes Estratégicos Precisam

Ser direto é de suprema importância para estes líderes. Se você estiver convencido de que eles estão malbaratando esforços, mantenha seus sentimentos fora da discussão; isso meramente solidificará a determinação de eles argumentarem com você para aceitar o ponto de vista deles. Ao invés disso, disponha um argumento convincente baseado em fatos. Estes indivíduos reagem bem a elogios genuínos e merecidos — e constroem uma desconfiança duradoura de pessoas que fazem elogios superficiais e não autênticos. O tempo é importante para estes líderes; portanto, use o tempo deles cuidadosamente. Eles tendem a evitar os que descaradamente desperdiçam ou usam ineficientemente o tempo.

Os líderes estratégicos se sentem à vontade com pessoas que aproveitem suas idéias e as ampliem para obter maior aceitação e impacto. Eles precisam de reconhecimento para prover o conceito fundamental. Seu perfeccionismo mina seu valor para a organização; unir suas expectativas e recompensas para desempenho oportuno aumenta seu valor ao esforço de equipe. Esteja preparado para regularmente lembrá-los dos prazos finais pendentes e da importância de ajustarem-se ao calendário.

De que os Líderes Formadores de Equipe Precisam

Estas pessoas são inteligentes, mas é mais provável que sejam movidas pela emoção do que pela razão. Apoiarão um plano simplesmente porque uma pessoa de que gostam e em quem confiam o está promovendo; acreditam no caráter das pessoas mais do que na infalibilidade do conteúdo. Ganhar sua ajuda requer mão firme. Esteja certo de tê-los feito se sentirem bem recebidos e envolvidos antes de se dedicar numa apresentação eficaz; eles não entrarão no fluxo da conversa até que alguma emoção seja mostrada. Lidam mal com comunicação unilateral (em outras palavras, conferências); não reconhecerão o processo até que tenham tido a chance de interagir com o apresentador.

Ganhar o envolvimento de líderes formadores de equipe significa acentuar os benefícios emocionais dos cursos de ação propostos e reiterar a importância das pessoas que serão envolvidas. Pelo fato de servi-

rem inconscientemente como defensores das pessoas a quem lideram, eles protegem os seguidores da exploração e de não serem reconhecidos. Servem como os porteiros das tropas. Abra o portão reconhecendo o valor dessas pessoas.

Os líderes formadores de equipe têm a tendência de perder o foco, a menos que haja uma representação firme e clara do que é esperado e os parâmetros nos quais tal ação deva ser tomada. Podem controlar discussões de opções múltiplas, mas fazem melhor trabalho quando há uma definição sem ambigüidade da escolha final.

De que os Líderes Operacionais Precisam

Sempre equilibrando liderança e administração, estas pessoas fazem melhor trabalho quando têm uma compreensão clara das prioridades básicas e a liberdade de criar um vigamento para o sucesso. Pode ser difícil a eles determinarem as prioridades; às vezes, caem na armadilha de pensar que todo o progresso é de importância igual, que manter movimento à frente é ampla evidência de eficácia. Ajudar estes indivíduos a reconhecer as prioridades relativas e ter um senso claro das limitações e parâmetros os porá à vontade e maximizará sua contribuição. É inestimável terem interagido regularmente com seus companheiros de liderança, que estão mais certos da significação comparativa dos esforços e resultados vários.

Ocasionalmente estes líderes são avessos a abandonar um sistema, política ou procedimento que eles desenvolveram, embora tenha durado mais que sua utilidade. Dá dividendos levá-los através da necessidade de mudança e apoiá-los no processo em si. Semelhantemente, treiná-los mediante episódios confrontadores com outros é, muitas vezes, necessário para facilitar as reuniões emocionalmente acaloradas que têm de acontecer para que a organização avance. Elogiá-los em sua coragem e desempenho depois de tais confrontações abre caminho para maior conforto em situações de conflito futuro.

Mas avancemos um pouco mais nesta discussão. Aludi que para maximizar seu impacto trabalhando numa equipe incluía líderes cujas aptidões são distintas das suas. Vamos discutir brevemente o processo de desenvolver tal equipe.

Formar Equipes Sensíveis à Aptidão

Equipes são estruturas de liderança inacreditavelmente poderosas. Como certo líder me explicou: "Uma equipe sempre realiza mais que um indivíduo. Quanto mais você puder reunir os líderes cujas habilidades e treinamento se somam ao que os outros têm, maior será o resultado último do esforço cooperativo".

Da mesma maneira que Moisés, Josué, Davi, Paulo, Neemias, José e muitos outros grandes líderes na Bíblia — inclusive Jesus Cristo — lideraram num modelo baseado em equipe, assim devemos nos esforçar para criar a equipe de líderes mais eficiente e eficaz que compartilhem uma visão comum de Deus.

A equipe ideal é compreendida por quatro líderes, cada um representando uma aptidão diferente. Na realidade, vimos repetidas vezes que a ausência de qualquer uma das quatro aptidões torna o ministério vulnerável e instável. Uma equipe que combine estas quatro aptidões é a que tem o potencial para realizar grandes coisas para o Reino, com qualidade, eficácia e eficiência.

> *Mesmo que você tenha um senso do que há depois da curva, se não tiver uma equipe a postos que possa executar seu plano, você está com um grande problema.*
>
> — Stephen Case, AOL Time Warner

Não É um Comitê

Perceba que a equipe de liderança não é meramente um grupo de trabalho — um ajuntamento de pessoas reunidas para realizar tarefas específicas sob a direção de um líder. Nem é um comitê, visto que uma equipe de liderança tem a autoridade de tomar decisões, é composta de indivíduos chamados por Deus, em lugar de serem designados por pessoas, e está comprometido a buscar a visão em vez de simplesmente pesquisar, discutir ou recomendar a ação relativa a um assunto específico.

Sua equipe de liderança pode ter mais de quatro pessoas, porque o compromisso de tempo requerido excede o que certos líderes (por exemplo, os líderes voluntários em uma igreja ou organização sem fins lucrativos) podem dedicar ao processo, levando-os a dividir ou partilhar uma dimensão de liderança com um líder semelhantemente talentoso.

Onde Encontrá-los

Uma das barreiras para os líderes que buscam desenvolver uma equipe é a suposição de que Deus não forneceu a combinação de líderes necessários para desenvolver uma equipe viável. Às vezes, a falta existe, necessitando uma busca focalizada e um processo de recrutamento. Contudo, é mais freqüente Deus ter fornecido as pessoas necessárias, mas tais indivíduos não foram somados ao impacto.

Em termos práticos, como encontrar co-líderes cujas aptidões complementam as suas?

Certamente você precisa saber que tipo de líder você é — este é o melhor ponto de partida, de forma que não acabe unido a líderes que possuam sua aptidão. Armado com este conhecimento, identifique todos os líderes envolvidos em sua organização e a aptidão de liderança dominante de cada um. Em relação a cada líder, verifique se eles têm "espírito de equipe", ou seja, a vontade e capacidade de trabalhar com os outros em vez de se isolarem. Essa capacidade é comprovada sendo receptivo ao ensino, tendo maturidade espiritual, percebendo que a liderança é um ato de serviço, tendo paixão pela visão e pelo ato de liderar as pessoas a ela, e tendo um nível de habilidade suficiente (ou o potencial para chegar a esse nível em tempo razoável) que os permita acrescentar valor à equipe.

Toda organização que cresce de tamanho e função desenvolve equipes de liderança múltiplas. Determinar quem é mais bem equilibrado para estar em qual equipe é definido pela visão pessoal e paixão do indivíduo, maturidade de liderança, aptidão e química interpessoal. As boas notícias para os líderes são que sempre há mais demanda que provisão, mas essa realidade significa que também temos de ter cuidado para aceitar responsabilidades que verdadeiramente se ajustem a quem somos e para onde fomos chamados por Deus para servir.

Reclamações Comuns

Outra observação proveniente de meu trabalho com líderes é que às vezes eles se dispõe para o sofrimento arriscando-se muito longe no domínio de aptidões que não possuem. Deixe-me dar exemplos de como você experimentou esta prática de "expansão de aptidão", a qual incapacita o líder e fere a organização.

Microadministração

Na tentativa de estar seguro de que as coisas estão sendo feitas corretamente, você tem um líder dirigente, estratégico ou formador de equipe que dedica muito tempo e energia para mapear, examinar e reagir a detalhes de projetos que não têm nenhuma consideração empresarial.

Naturalmente que é necessário um equilíbrio saudável em seu trabalho: Todos os líderes tomam decisões, e deveriam fundamentar as escolhas em suposições razoáveis e informações seguras. Gastar muito tempo e energia trabalhando com afinco na base dos fatos reduz a velocidade da organização, desvia a atenção e impacto do líder, e confunde e extingue o entusiasmo das pessoas. Líderes culpados de tal trabalho desajustado e impróprio estão minando a própria habilidade para se concentrar em abrir mão do que eles oferecem exclusivamente à organização, ao mesmo tempo em que desencorajam os outros que estão procurando ajudar. Esta condição veio a ser conhecida como microadministração. Ainda que a obsessão a detalhes seja o domínio legítimo de líderes operacionais, esta propensão torna-se um dilema significativo e difundido que outros tipos de líderes têm de reconhecer acerca de si mesmos e dominar.

Promovendo demais a Visão

Em certas situações, você descobrirá que os líderes estratégicos, formadores de equipe e operacionais dedicam muito de seus recursos na articulação da visão para as pessoas. Embora o ponto de partida da atividade de todos os líderes deva ser um entendimento claro e propriedade da visão, e tenham de desenvolver tudo o que fazem em torno da visão, alguns líderes dos três tipos identificados acima ficam presos por este aspecto e, assim, não se dedicam à aplicação da visão em prol de seu conjunto exclusivo de talentos e habilidades. A ênfase constante em alinhavar e discutir a visão básica com as pessoas torna-se redundante e contraproducente. É responsabilidade do líder dirigente manter as pessoas concentradas na visão; quando os outros perseveram nela, são rotulados de teóricos e ficam marginalizados como não práticos.

Muitos Dados, mas não o bastante para a Tomada de Decisão

O progresso requer que os líderes entendam seu contexto e tenham um conhecimento firme das alternativas que poderiam optar para serem eficazes e eficientes. Auxiliar a equipe de liderança a chegar a tal inteligência é a ênfase dominante dos líderes estratégicos. Você já se envolveu em uma organização em que os outros líderes passaram muito tempo coletando informações e discutindo-as infinitamente, de modo que as decisões nunca eram tomadas? Claro que a pesquisa deve ser feita antes de se tomar decisões fundamentais, mas quando líderes múltiplos cobrem o mesmo terreno, este torna-se esbanjador e competitivo. Esta disfunção é uma versão de paralisia de análise: diversos líderes que investem muitos recursos juntando e considerando dados sem chegar ao ponto de decidir e aplicar.

Estabelecendo Rede de Contatos Exagerada

Talvez você tenha encontrado situações em que líderes dirigentes, estratégicos ou operacionais gastaram quantidade incomum de tempo estabelecendo uma rede de contados e tentando angariar a fidelidade das pessoas aos esforços da organização. Ainda que certamente esta seja uma função de liderança e os líderes sejam incentivados a passar tempo com pessoas e a motivá-las, quando tais esforços se tornam excessivos, há a possibilidade de você ouvir as pessoas dizerem que liderança é algo muito político. Quando você passa a ter líderes múltiplos que adulam os indivíduos no desenfreado empenho de agir como amigos e recrutá-los, o caos resultante torna-se um ponto de desvio para muitos indivíduos e reduz a habilidade de a organização fazer progressos isentos de dificuldades.

Quando você puder trabalhar como equipe de líderes que tenham aptidões complementares, todo o mundo é mais bem servido na concentração de suas áreas de força particulares. A duplicação de esforços gera fricção e leva ao desvendamento de uma equipe que deveria ser competente e produtiva.

Prepare-se para o Sucesso

Desde a juventude, o pastor Steve aprendeu que um líder pode ser todas as coisas para todas as pessoas. Ele até tinha ouvido passagens das Escrituras, como 1 Coríntios 9.19-23, dadas como base bíblica para tentar

ser a solução de todo o mundo. Era esta sua visão de liderança — e, no fim, dificultou severamente sua capacidade de construir o ministério ao qual fora chamado para liderar.

Se você está se esforçando para ser o líder em volta do qual tudo se revolve, ore acerca de como se desfazer dessa perspectiva de liderança a favor de uma abordagem mais saudável, a qual esteja baseada na maximização de suas forças e compensação de suas fraquezas mediante uma abordagem de equipe.

Os líderes cristãos têm de se lembrar de que quando lideramos, o foco de nossos esforços não somos nós; lideramos, porque fomos chamados por Deus para liderar reunindo as pessoas em torno de uma visão dada por Deus. Ao contrário do que os oradores motivacionais sugerem, nenhum de nós tem todas as habilidades, vigor, talentos e recursos para ser bem-sucedido em capacitar o povo de Deus a trazer sua visão em consecução. Ao invés disso, seja motivado e energizado pela conscientização de que você não tem de ser todas as coisas para todas as pessoas; você só precisa ser o líder poderoso, limitado e focado que Deus o criou para ser.

Perguntas Incômodas

- Na organização ou grupo no qual você exerce liderança, quem são os outros líderes que complementam sua própria aptidão?
- Quem em sua combinação de liderança é culpado de microadministração, paralisia de análise, política ou liderança teórica e o que os demais integrantes da equipe estão fazendo para evitar futuras ocorrências da prática?
- Pense sobre as tensões e argumentos entre você e seus companheiros de equipe. Qual desses conflitos foi o resultado de tensão construtiva, e o quanto esses conflitos foram sabiamente solucionados? Quais conflitos resultaram das tendências destrutivas, e o quanto esses conflitos foram estrategicamente tratados?

— 4 —



O homem inteligente se adapta ao mundo; o homem ininteligente persiste tentando adaptar o mundo a ele. Portanto, todo o progresso depende do homem ininteligente.

— George Bernard Shaw

Capítulo 4



Qual É seu Objetivo?

POUCAS PESSOAS LEVAM seu trabalho tão a sério quanto Valerie. Ela passou mais de vinte anos subindo de cargo por meios próprios na indústria de varejo, ao mesmo tempo em que prestava trabalhos voluntários no ministério de sua igreja. Quando o líder do discipulado foi para outra igreja, o pastor-presidente surpreendeu Valerie pedindo que ela orasse sobre assumir o cargo. Depois de várias semanas de fervente oração, dúvida, empolgação, conversas animadas com amigos e entrevistas com os pastores e o presbitério, Valerie aceitou a oportunidade. Com abandono característico, ela se lançou em seu novo trabalho.

Durante o primeiro mês no trabalho, o pastor-presidente passava uma hora por dia, três dias por semana, interagindo com Valerie, inculcando o significado da visão da igreja e o quanto seria importante ela estar de acordo com a visão no ministério de discipulado. Ela fez muitas perguntas, tomou

várias anotações e tinha toda a intenção de aumentar a eficácia do processo de equipamento da igreja. Rapidamente elaborou uma declaração de visão para o ministério: "Equipar os santos para serem mais semelhantes a Jesus".

Ao longo do primeiro ano no cargo, Valerie mostrou que tinha habilidades de liderança. Ela conseguir fazer com que as pessoas ficassem empolgadas com a noção de uma experiência cristã mais profunda. Delegou autoridade e responsabilidade a líderes capazes, comunicou suas idéias e metas com clareza, e demonstrou coragem e talento na solução de problemas estratégicos. As pessoas gostavam muito de seu senso de humor, humildade e entusiasmo para desenvolver a vida espiritual das pessoas. Mesmo em sua profundidade espiritual, elas podiam ver as mudanças positivas, quando ela se comprometeu em praticar o que pregava.

Contudo, nos poucos momentos em que ela não estava trabalhando duro, Valerie percebia que algo estava faltando. Ela conseguia fazer com que muitas pessoas ficassem empolgadas, mas não conseguia sustentar a empolgação. Outras nem ficavam empolgadas. Publicamente ela atribuía essa situação ao compromisso indiferente das pessoas ao trabalho árduo de tornar-se verdadeiro discípulo, mas intimamente, tinha certeza de que havia alguma coisa mais, algo que ela não podia identificar.

Em sua primeira revisão, a equipe da diretoria da igreja estava bem preparada e cortês. Porém, o presidente do comitê a deteve em sua rotina, dizendo-lhe que ela precisava elucidar a visão com mais firmeza para o ministério de discipulado e concentrar-se mais em buscar a visão. Valerie protestou que estava fazendo isso.

"Não", disse o presidente. "Conversamos com algumas pessoas da congregação que comprovaram nossas observações. Seu departamento está fazendo o que é tradicionalmente feito em ministérios de discipulado. Mas não está baseado na visão."

Ela procurou defender seus esforços destacando a declaração da visão, sobre a qual ela se apoiara ao longo do ano.

"Essa é uma declaração da missão, não uma declaração da visão", disse ele.

O grupo ajudou Valerie a ver que ela estava trabalhando com afinco e tinha o coração certo, mas estava dedicada a fazer programas eficientes e números crescentes de "clientes" satisfeitos com pessoas. Era louvável,

mas não estava relacionado com um conceito organizacional e ao amor estimulante que forneciam a direção estratégica da igreja, e não promoviam um foco concentrado em uma chamada específica e única.

Valerie passou os dias seguintes praticamente em isolamento, reencenando a conversação chocante em sua mente. Ela revisou o primeiro ano de atividades e o plano para os dois anos seguintes. Era um programa de trabalho cheio: iniciar novos programas, treinar mais professores e mentores, patrocinar eventos desenvolventes, identificar e tornar acessíveis os melhores recursos. Não obstante, o tempo despendido com o comitê da diretoria produziu um grande despertamento em Valerie. Ela percebeu que não tinha um senso claro da visão de Deus para o ministério.

A Visão realmente Importa?

Talvez você tenha passado por situação semelhante a de Valerie, na qual você sabe que foi chamado para liderar pessoas, tem ampla evidência de seus talentos e habilidades para exercer tal liderança e se lançou de todo o coração no processo de atingir as metas fixadas para seus esforços. No entanto, depois de semanas, meses ou até anos de trabalho, viu poucos frutos de seu esforço. Você pensava que estava buscando a visão de Deus e chegou a usar uma "declaração da visão" em reuniões e sessões de planejamento; contudo, algo não estava certo.

Ao repassar uma lista de verificação de possíveis bloqueios à liderança eficaz, certifique-se de averiguar a centralidade da visão de Deus para seu trabalho. Freqüentemente, líderes em tais situações estão lutando com um problema relacionado à visão — quando pensam que já trataram do assunto.

Muitos líderes de alto perfil foram estorvados por falta de visão. Durante sua campanha eleitoral de 1992, o presidente George H. Bush provocou um distúrbio ao denegrir "essa coisa da visão" — o desejo ardente de as pessoas saberem a visão que ele tinha para a nação antes de confiarem-na aos seus cuidados. Nossa pesquisa demonstrou que a inabilidade do incumbente chefe-de-governo de transmitir um senso do futuro, ao qual ele estava comprometido (e comprometendo a nação), foi o fator mais responsável por sua derrota diante de seu desafiante relativamente desconhecido, o ex-governador de Arkansas e defensor de visão, Bill Clinton.

O ex-presidente Bush não está sozinho. Outros líderes que tinham as habilidades técnicas para fazer diferença, mas careciam de ardor e imagem clara e bem definida que a visão injeta no processo, são encontrados em todas as dimensões de vida — desde negócios, governos, atividades sem fins lucrativos e âmbitos ministeriais a cuidados paternais e maternais, treinamentos, grupos pequenos ou simplesmente aconselhamentos de amigos e vizinhos.

Uma década depois de pesquisar e escrever um best-seller sobre visão, ainda estou aprendendo sobre a dinâmica da visão — e quantas pessoas adotaram o conceito, mas fracassaram em implementá-lo.[1]



O que poderia ser pior do que nascer sem poder ver? Nascer podendo ver, mas sem visão.

— Helen Keller

Desenvolver uma visão clara, concisa e atrativa é trabalho duro. Desenvolver sua atividade em torno de tal visão é o desafio principal. Mas a alternativa é manter as rodas funcionando, fazendo o previsível com influência limitada e produtividade insignificante. Deus o chamou para fazer mais que gerar lucro, ser amável com as pessoas e participar na vida congregacional. Esses empenhos são bons, mas não são os resultados transformadores de vida para os quais Deus o chamou. Na função de líder situacional ou líder habitual, você é chamado para liderar as pessoas a realizarem algo muito importante dentro da estrutura do grande plano de Deus para a humanidade. Você sabe o que é isso?

Definido a Visão

Visão não é uma fantasia mística, ambígua ou abstrata. A visão de Deus para seu povo proporciona um retrato mental claro e atrativo de um futuro preferível, que ele dá ao seu servo escolhido, ou seja, para os seus líderes designados. É uma chamada específica e exclusiva a um indivíduo ou grupo que dá determinada direção, limitações e esperança. Vem de Deus. Ele a dá a quem ele chamou como líder; age como as ordens primárias de se pôr em marcha para seus servos. É destinado a ser o princípio e diretiva central e organizacional da atividade do líder.



Se o homem não achou algo pelo qual esteja disposto a morrer, ele não está preparado para viver.

— Martin Luther King Jr.

Visão é um retrato de um futuro melhor, no qual podemos participar no desenvolvimento. Não é um peso a suportar ou uma expectativa sob a qual se debater. Pela visão, Deus nos dá um antegosto de como ele gostaria de nos usar para recebermos a bênção e alegria máximas. Na realidade, é a ausência de visão que deve instilar medo e tremor no líder, pois essa condição sugere que estamos agindo por nossa própria habilidade, sabedoria e criatividade em um mundo além de nosso controle.

Salomão descreveu sucintamente a significação de visão em Provérbios 29.18. A versão de Almeida Revista e Corrigida, edição de 1995, traduz o pensamento assim: "Não havendo profecia [literalmente, visão], o povo se corrompe". A Nova Versão Internacional amplia a noção: "Onde não há revelação divina, o povo se desvia". A Nova Tradução na Linguagem de Hoje formula o desafio: "Um país sem a orientação de Deus é um país sem ordem".

Visão e Impacto

Uma das relações mais fortes que vi em vinte anos de pesquisa sobre o tópico é esta: Há correlação direta entre o impacto de um indivíduo ou organização e a presença da visão de Deus como a força motriz por trás da atividade que trouxe tal influência.

Por exemplo, a igreja típica é um grupo bastante pequeno de pessoas que semanalmente se reúne e causa impacto limitado na cultura. O pastor típico de tal igreja não tem senso da visão de Deus — com efeito, menos de 10% de todos os pastores protestantes da nação americana podem articular a visão de Deus para a igreja que dirigem. Por outro lado, há milhares de igrejas nos Estados Unidos que estão crescendo numericamente e em relação à influência concernente à mudança de vida. Na maioria destas congregações encontramos pastores que entendem, articulam e patrocinam ativamente a visão de Deus com certeza e fervor, produzindo centros propositados de bênção e transformação.

A diferença é impressionante, e a lição, inegável: A visão de Deus é instrumental e insubstituível para os que desejam ser e fazer tudo o que Deus pretende.

Quatro Desafios Primários

Em minha pesquisa, descobri os quatro maiores obstáculos à liderança eficaz, e que estão relacionados com a visão: 1) a ausência da visão de Deus; 2) a visão operativa que não é de Deus; 3) a visão fundamental que não é uma visão compartilhada; e 4) a visão que é periférica ao desenvolvimento do empreendimento.

Qualquer um destes obstáculos prejudicará a organização que se empenha em ter propósito significativo e impacto positivo e duradouro.

Ausência de Visão

A barreira mais comum é aquela em que a visão de Deus está completamente fora do processo. Geralmente, não é por ignorância ou ambivalência, embora em alguns casos isto aconteça porque a organização igualou missão com visão. Por vezes, a deposição da visão é atribuível à ignorância de seus benefícios.

As Bênçãos da Obediência

Fundamentar sua liderança na visão de Deus é, primeiramente, questão de obediência, mas tal obediência traz consigo vantagens tangíveis. Três partes são abençoadas pela implementação da visão de Deus: 1) Deus (que tem satisfação imensa com nossa obediência); 2) a visão advogada (um líder comprometido em ver a visão cumprida); e 3) os beneficiários (quer dizer, as pessoas cuja vida é positivamente afetada pelo processo e produto de cumprir a visão).

Estão entre os benefícios recebidos por buscar e experimentar a conclusão da visão:

- um relacionamento mais intenso com Deus, visto que Ele revela a visão quando estamos suficientemente humildes diante dEle e comissionados a ela para justificar sua adoção;
- maior clareza de propósito, visto que a visão de Deus é perfeita, abrangente e vem com sua bênção;
- uma razão atrativa em perseverar em face da resistência e dificuldade, e assumir riscos, porque você está buscando a diretiva de Deus, e não somente uma boa idéia ou oportunidade;

- o conforto de buscar o programa de trabalho de Deus em vez de escolher entre as expectativas e programas de trabalho humanos e competidores;
- a liberdade de rejeitar grandes oportunidades usando a visão como filtro, e desta forma poupando-se de ser levado a muitas direções ou de juntar forças com parceiros impróprios; e
- inspirar esperança nas pessoas, atraí-las a uma causa de valor e significação, construir a comunidade mediante o compartilhamento de um propósito comum e sustentar as pessoas através de um fim significativo.

Visão versus Missão

Às vezes, as pessoas afirmam que têm visão, quando o que realmente têm é missão. Para milhões de líderes, a distinção é semântica mera, vaga ou insignificante. Este ponto de vista reflete a ignorância do que está em jogo. Aceitar e entender a distinção são vitalmente importantes; missão e visão têm propósitos e impacto diferentes.

Missão é a ampla compreensão e articulação da razão de você ou sua organização existir. Faz pouco mais que identificar a indústria na qual você trabalha ou o valor primário a que você serve. A missão dita os parâmetros mais gerais, dentro dos quais você trabalha, e ajuda a concentrar seus esforços em uma direção vaga.

Declarações de missão eclesiástica indicam que elas existem para fazer ministério. Declarações de missão empresariais comprovam sua busca pelos lucros e indicam o tipo geral de trabalho que capacitará tal rentabilidade. A missão de líderes políticos é ajudar as pessoas.



Ninguém pode ter sucesso real ou duradouro sendo conformista.
— J. Paul Getty

O que faz cada uma destas entidades prosperar não é sua razão genérica de existir, mas seu senso específico de por que Deus precisa delas em primeiro lugar, ou seja, a chamada exclusiva e distintiva que Deus tem para tais entidades, a fim de fazerem algo específico e significativo. Esta última perspectiva é a visão. Visão é o desenvolvimento tangível e a busca estratégica da missão.

Missão com Visão

Compreender sua missão sem simultaneamente compreender a visão levanta um problema de vulto: Você nunca cumprirá totalmente a missão, porque é muito grande, vaga e dispendiosa para alcançar. É a visão que o move da macroperspectiva para a microperspectiva, estreitando o foco do campo de ação para uma posição específica. Em vez de colocá-lo em competição direta e caótica com as demais pessoas, a visão lhe dá uma compreensão da contribuição única que você dará à paisagem. A missão lhe diz quem mais está interessado no mesmo campo geral de atividade; a visão ajuda a dar a cada um desses integrantes uma identidade e direção distintas a buscar. Em outras palavras, a visão de Deus para você é como uma impressão digital: Não há outra igual no mundo.

Fique à vontade com a noção de que milhões de pessoas e organizações partilham a mesma missão. Por exemplo, todo cristão tem essencialmente a mesma missão (amar Deus e amar as pessoas) e toda empresa tem uma missão semelhante (produzir valor para os donos da organização e seus usuários finais, administrando um tipo específico de atividade). É a visão de Deus cuidadosamente criada para cada entidade, que a capacita a se ajustar em seu tecido perfeitamente projetado e entrelaçado para o mundo, que permite as pessoas e organizações obterem significado e senso de valor.

Você pode articular resumidamente sua visão e sua missão como indivíduo cristão? Como líder, você pode declarar a visão e a missão do empreendimento que você lidera?

Não É a Visão de Deus

Outro obstáculo comum à liderança transformadora é agir com a visão que é a sua visão ou a visão do grupo, mas que não foi originada por Deus.

As implicações são volumosas. A visão que desenvolvemos independentemente de Deus está em conflito com seu plano santo e perfeito para nós. Deus não pode nos abençoar ou nos usar como se estivéssemos inteiramente dedicados à sua visão, visto que nossas buscas refletem egoísmo e imaturidade espiritual.

Como saber se a visão que o move é de Deus ou algo que você mesmo criou? Estas são algumas das indicações de qualidade e legitimidade da visão de Deus:

- A visão humana está baseada na tentativa de maximizar nossos recursos e habilidades. A visão de Deus está baseada em nos usar além de nossa capacidade.
- A visão humana está baseada em realizar o sonho mais atraente. A visão de Deus nos desafia a realizar um sonho impossível ou improvável.
- A visão humana está baseada naquilo que nos dá prazer. A visão de Deus é uma reflexão do que lhe dá prazer.
- A visão humana é perigosa, porque incha nosso ego. A visão de Deus é honrosa, porque demonstra seu poder em ação dentro de nós e nossa completa insuficiência.
- A visão humana nos impele a ir ao limite. A visão de Deus nos põe de joelhos em submissão, humildade e obediência.
- A visão humana representa um compromisso que desenvolvemos e buscamos até que nos fatiguemos da batalha. A visão de Deus se torna uma obsessão que aceitamos até que Ele nos capacite a cumpri-la.
- A visão humana reflete nossas obsessões culturais: tamanho, velocidade, status e sucesso. A visão de Deus reflete obsessões bíblicas: pessoas, santidade, amor e transformação.

Metas versus Visão

Também é freqüente confundirmos metas e estratégias com a visão de Deus. Por exemplo, numerosos estudos que administramos mostram que é comum os pastores confundirem ensino e crescimento numérico com a visão de Deus. Os fins desejados de Deus podem requerer ensino forte e resultado em termos de crescimento numérico, mas sua visão nunca está baseada nesses elementos.

Os líderes empresariais descrevem sua visão em termos de lucro e eficiência, mas estes são produtos da visão, e não do âmago de uma chamada exclusiva. Os líderes políticos aceitam compromisso e resultados legislativos como visão, quando estes são subprodutos do processo político que podem não estar atrelados com a visão. Equipes ministeriais são propensas a pensar que visão refere-se a programas e eventos novos, enquanto os pais confundem controle e conforto emocional com visão.

Tenha cuidado para não cometer os mesmos erros. A visão de Deus é prática, mas focalizada em transformar as pessoas para que se tornem mais semelhantes a Cristo. Isto é verdade acerca de todo empenho humano, a despeito do tipo de liderança exercido.

A Visão de Deus provavelmente não É o que Você Espera

Uma das características da visão de Deus é que quando as pessoas a ouvem inicialmente, elas riem de surpresa diante da bravata e absoluta absurdez de você buscar tal resultado. Muitos líderes cristãos lhe dirão que quando divulgaram o que compreendiam acerca da visão de Deus para o grupo, a resposta imediata foi: Você está falando sério?

Assegure-se de que Deus tenciona mostrar seu poder e amor por você, enviando-o em uma viagem de visão que está muito além de sua capacidade. Na viagem, você terá de confiar nEle, e os resultados só podem ser atribuídos a Deus.

Deixe-me ser mais claro sobre a visão de Deus: Provavelmente não é o que você espera. É tipicamente contra-intuitivo, porque Deus se recusa a ser limitado por sua criação. Não está baseada em consenso humano; sua visão instigará intensa emoção e debate, levando uns a buscar outros lugares nos quais possam servi-lo mais confortavelmente, enquanto empolgam outros. A visão divina custa caro porque exige mudança pessoal significativa, só é cumprida com grande esforço, produz resultados a longo prazo e necessita de equipes de pessoas que trabalhem juntas em vez de indivíduos que fazem sua tarefa isoladamente. E a visão de Deus não está baseada em melhoria de idéias provenientes de outros; seu conceito organizacional para você é inédito e feito sob encomenda para sua situação. O gênero humano não pode sondar as profundezas de Deus; nem sua visão pode ser minimizada por nossas limitações.

Se você está confiante de que entende a visão de Deus para sua vida, qual foi a resposta de seus amigos mais íntimos quando você a compartilhou com eles? Como reagiram os seguidores no grupo ao qual você foi chamado para liderar? A resposta dada pode lhe dizer algo importante a respeito da questão de você estar buscando suas próprias grandes idéias ou o foco perfeito de Deus.

A Visão não É Compartilhada

Deus é profusamente relacional, e nos criou para ter uma relação com Ele. Ele nos criou à sua imagem, o que significa que também devemos ter relações significativas e aprobativas uns com os outros. Nossa natureza relacional está unida à realidade de que a visão de Deus é muito grande para uma pessoa cumpri-la sem a ajuda de outras pessoas; faz parte do grande desígnio.

Relações São Fundamentais

A liderança eficaz demanda que você desenvolva relações significativas e transformadoras de vida com outras pessoas para poder trabalhar junto com elas, a fim de mudar o mundo para Cristo, realizando mais do que faria sozinho. Na maioria das vezes, o líder se apossa, possui e busca a visão de Deus, mas não incorpora outras pessoas no processo.

Seu trabalho como líder é ajudar todo co-líder e seguidor a adotar a visão de Deus para o grupo como parte do propósito deles na vida. Para chegar a essa fase, todos os envolvidos têm de entender o conteúdo e o contexto da visão.

Isto exige que você articule a visão com muita precisão e concisão. A linguagem usada para comunicar a visão tem de ser instigante, direta ao ponto e memorável. Você tem de aproveitar toda oportunidade para compartilhar a visão, de modo a reacender a paixão das pessoas por ela, elogiá-las por se envolverem, reforçar o apoio que dão e reconcentrar a atenção que prestam a ela.

Na maioria dos ministérios e negócios aos quais consultei, os seguidores não têm um domínio da visão — não têm senso de participação pessoal em sua busca. Os grandes líderes ajudam os indivíduos a encontrar seus papéis na busca da visão. Trata-se de tarefa demorada, mas absolutamente necessária para o grupo fazer progressos em seu cumprimento.

Pense nas pessoas a quem você lidera. Quando foi a última vez que você se sentou para tomar uma xícara de café ou almoçar com cada indivíduo, sozinho, e discutiu o entendimento que eles têm da visão e o nível de compromisso e participação nela? Com que freqüência você pára as pessoas com quem trabalha e as elogia pelo compromisso que demonstram para com a visão, ou as ajuda a interpretar uma tarefa que elas acabaram de completar em relação ao trabalho externo da visão?

A Visão Está fora de Atividade

Às vezes, os líderes ficam tão envolvidos com o ritmo frenético e a multidão de tarefas a serem prestidigitadas, que perdemos a visão da grande visão e inconscientemente a banimos, pondo-a fora de atividade. Não é que julguemos a visão irrelevante ou inútil; estamos apenas tão ocupados que confiamos em ações e rotinas reflexivas em vez de usarmos a visão do Senhor como o filtro primário pelo qual toda decisão deva ser vista e decidida. Antes que possamos nos dar conta, começamos a ser infiéis ao que se espera que sejamos e a tomar decisões com base em fatores inapropriados.

Cada Passo que Você Dá

Os líderes mais eficazes que estudei estavam tão absortos com a visão, que cada pensamento, palavra e ação emana do julgamento do modo em que cruza com o desafio ou oportunidade que estejam enfrentando no momento. Estas pessoas personificaram a visão, e a maneira habitual em que a consideram incentiva os outros a seguir o exemplo. A visão se torna semelhante a um "mantra" cristão; líderes como também seguidores se acostumam a ver a realidade através do filtro da visão.



> *Grandes líderes são os que primeiro vêem o que está em retrospecto, mas só em retrospecto, é óbvio, e que têm a força de vontade e a autoridade de mover as pessoas com eles.*
>
> — Richard Nixon

Qual foi a mais recente decisão de liderança que você tomou? Você submeteu a decisão por um filtro de visão, perguntando-se se a decisão maximizava a oportunidade de mover as pessoas para mais perto do cumprimento da visão? Você habitualmente sujeita suas decisões de liderança a passar por uma grade mental que identifica suas opções estratégicas e como cada uma destas se relaciona com a visão?

Discernindo a Visão de Deus

Se você não entende a visão de Deus para o grupo que lidera, talvez esteja se perguntando neste momento como trabalhar para obter essa sabedoria. Embora seja processo dividido em quatro partes e francamen-

te direto, já vi pessoas agonizarem neste processo sem proveito. Apresento a seguir os insights que catei ao entrevistar e observar líderes cristãos eficazes.

Conheça bem a si Mesmo

Antes de Deus usá-lo como líder — o que é posição muito privilegiada e, assim, requer pessoas que estejam equipadas para o desafio —, você tem de compreender suas forças e fraquezas, seus talentos e habilidades, sua postura emocional, a natureza de seus sucessos e fracassos passados, sua capacidade relacional e suas falhas de caráter. Esta autognose lhe dará perspectiva realística e o impulsionará a Deus em busca de força e nutrição. Porções desta viagem serão dolorosas, quando confessarmos a Deus quem realmente somos e o que verdadeiramente nos motiva e nos instiga.

Acredito que este passo é crítico ao Senhor, porque nos leva a reconhecer nossas próprias insuficiências e a temer e confiar nEle. Tudo que aprofunde nossa intimidade com Ele lhe dá alegria; quando você vê honestamente quem você é e o que pode fazer, tal visão deveria levá-lo a perceber que você não é adequado para ser um líder escolhido pelo Rei. É somente por sua graça que você tem a permissão de liderar seu povo.



Uma visão sem a habilidade de executá-la é alucinação.

— Stephen Case, AOL Time Warner

Como chegar a tais insights pessoais? Claro que há numerosas ferramentas que ajudam: inventários de dons espirituais, testes de personalidade, estudos de caráter e assim por diante. Conversas com amigos de confiança oferecem confirmação ou revelações úteis. A oração é dimensão crucial, pois permite que o Espírito de Deus lhe mostre aspectos de sua natureza que podem estar sendo negligenciados por você.

Conheça seu Contexto de Liderança

Isto inclui uma compreensão da batida do coração do grupo que você lidera (e, em alguns casos, a organização dentro da qual atua); uma compreensão da comunidade ou ambiente no qual o grupo atua; e insights sobre a missão, visão e valores de outros líderes com quem você e seu grupo se associam.

Possuir este insight requer que você se dedique a fazer a lição de casa. Fale com as pessoas a quem você deseja liderar para entender o que Deus está lhes revelando. Se estiver liderando uma organização, entenda sua história de forma a poder construir uma ponte que ligue o passado e o presente com o futuro ordenado por Deus. Analise estudos da comunidade para entender as atitudes, valores, padrões de estilo de vida e comportamentos espirituais prevalecentes. Fale com outros líderes envolvidos, a fim de aprender o que são e para onde estão se esforçando para levar as pessoas.

Não se preocupe com perfeição em sua reunião e análise de informações; trata-se de uma arte, não de uma ciência. À medida que você for avançando pouco a pouco no processo, obterá novos insights e começará a perceber o quanto é crítico possuir tal sabedoria; a visão de Deus nunca age num vazio. Sua visão concentra-se em transformar pessoas, mas o líder tem de entender do que elas estão sendo transformadas e a dinâmica das condições nas quais elas devem ser transformadas.

Conheça a Deus intimamente

Os líderes cristãos tomam por certo o terceiro passo. Presumem que por lerem a Bíblia, orarem e participarem de eventos eclesiásticos, dominam este passo. Contudo, este componente não deve ser considerado ligeiramente. Muitos dos líderes cristãos que estudei descobriram que este era elemento muito oneroso e exigente, ao mesmo tempo liberal e divertido. Da mesma maneira que o bom vendedor quer entender as necessidades dos clientes para satisfazê-las, assim o líder cristão deve entender a mente e o coração de Deus para as pessoas a quem o líder foi chamado a liderar, a fim de glorificar a Deus e abençoar essas pessoas.

Conhecer a Deus de modo mais total e íntimo envolve intenso estudo da Bíblia e oração. A ênfase não está em intervir tempo ou juntar fatos, mas em se esforçar para verdadeiramente formar um laço mais forte e mais ardente com aquele que o ama mais do que jamais compreenderemos. Muitos líderes que entrevistei revelaram que podiam levar a relação a um novo nível mediante o engajamento de disciplinas espirituais como jejum, meditação e retiro. Outro aspecto que muitos descobriram ser inestimável e intencional é ouvir atentamente ao Senhor

quando Ele fala com você pelo meio que Ele escolher. Além de tudo, seus objetivos nesta fase relacional são entender melhor a natureza de Deus, compreender como Ele dá visão aos seus líderes escolhidos e explorar o modo como Ele interage com seus líderes, à medida que eles se empenham em implementar a visão.

Teste suas Conclusões

Antes de começar a construir os esforços de liderança em torno do que você agora pensa que é visão, dê este passo final.

Primeiramente, certifique-se de que todo elemento da visão é coerente com as Escrituras, pois Deus não se contradiz nem deseja confundir seus líderes. Depois, obtenha feedback objetivo de conselheiros sábios — pessoas que conheçam você, o Senhor e o contexto em que você vive, e em quem você confia para receber reações sábias, honestas e confidenciais. Por último, examine as circunstâncias para determinar que tipo de portas abertas ou sinais Deus lhe oferece. Considerados juntos, é provável que estas diretrizes o coloquem no caminho certo.

No final das contas, parece que Deus tem maior prazer em nosso investimento neste processo do que nos resultados eventuais. Ele quer nosso coração. Depois de os grandes líderes cristãos dedicarem a Deus amor sincero, direção e obediência, a visão divina se torna a chamada de reunião e o objeto da atenção e energia dos líderes.

Alguns Exemplos

Vamos examinar algumas situações nas quais os líderes cristãos buscaram a visão do Senhor para seus empreendimentos e o que eles aprenderam. Estes exemplos podem ajudá-lo a avaliar sua visão mais realisticamente.

Certo cristão que era CEO de um prestador de cuidados médicos sugeriu que a visão de Deus para sua organização era gerar pessoas sadias, relacionamentos sadios e lucros sadios.

Era esta a visão de Deus? Não, embora louvável, esta é uma declaração de missão. Ela não descrevia nada de exclusivo ou distintivo que a organização deveria se esforçar para realizar. Todo prestador de cuida-

dos médicos pode adotar a mesma declaração — indicador seguro de que é uma missão, não uma visão.

Não sei qual é a visão de Deus para essa empresa — só os líderes escolhidos de Deus para essa instituição receberão a visão. (Nunca podemos dizer a outra pessoa qual é a visão de Deus para a vida ou organização que ela lidera; o melhor que fazemos é confirmar se uma declaração de visão tem ou não as marcas da verdadeira visão.) Porém, em contraste, as declarações de visão de outras prestadoras de cuidados médicos atingem mais no alvo:

- proporcionar cuidados médicos da mais alta qualidade na região e ser o primeiro prestador de cuidados médicos cardíacos do Estado;
- melhorar a saúde mental, física e emocional das pessoas em _____ (nome da comunidade) através da implementação de uma estratégia dinâmica de medicamentos preventivos;
- prestar serviços de cuidados médicos grátis ou a custos baixos com a mais alta qualidade para indivíduos e famílias que careçam de meios de pagar tais serviços.

Outro exemplo. Uma mulher que lidera um grupo pequeno definiu sua declaração de visão assim: Proporcionar um lugar seguro para as pessoas descobrirem a Palavra e os propósitos de Deus. Mais uma vez, embora este conceito seja proveitoso, a natureza abrangente da declaração a impede de ser visão. Faltam a especificidade e distinção que marcam a visão de Deus. Outros líderes de grupos pequenos trabalharam duro para discernir a visão de Deus para seus grupos e determinaram que as direções eram:

- estudar a fundo a Palavra de Deus todas as semanas para provocar uma cura real e permanente de traumas experimentados por cada membro do grupo;
- reunir-se regularmente para examinar como Deus chama determinados crentes para um ministério em missões globais.

  É óbvio que estes tipos de focos não são para todo o mundo — e este é o benefício da visão: Esclarecer o propósito incomum que determinado grupo tem em comum.

  Estes são mais alguns exemplos de como alguns pastores descreveram a visão de Deus para suas igrejas:

- cumprir a Grande Comissão e guardar o Grande Mandamento;
- exaltar, evangelizar, equipar e edificar;
- construir uma comunidade de crentes dedicada a conhecer, amar e servir a Jesus Cristo em tudo que pensamos, dizemos e fazemos.

Cada item é claramente uma declaração de missão, porque é representação genérica e ampla do que toda igreja é chamada para fazer. Cada item não está detalhado o bastante para distinguir um ministério do outro, deixando todas as igrejas em uma área para competir entre si e prover sobreposição ministerial ou até ministério idêntico.

Às vezes, igrejas (e outros tipos de organizações) adotam declarações atraentes que não são nem missão nem visão. Alcançar os perdidos a qualquer preço, por exemplo, é não-bíblico, visto que a Bíblia nos diz que sempre devemos contar o custo de qualquer empreendimento, e a declaração concentra-se somente em um aspecto no qual toda igreja é chamada a participar (evangelismo).

Pregar o evangelho ao mundo inteiro é uma declaração de missão parcial — ampla e focalizada no ministério, mas incompleta e não exclusiva, visto que toda igreja é chamada para fazer isso. Ter uma igreja de 5.000 membros antes de 2010 é um dos exemplos mais claros de visão humana, já que Deus não limita sua visão a datas e números arbitrários. No mínimo, esta é uma declaração de meta, não uma descrição da visão de Deus.

Perguntas a Fazer

Quando examinar um esboço de declaração de visão, há algumas perguntas que ajudam a avaliar sua autenticidade:

- O conceito central descreve algo que é exclusivo para esta entidade?
- A admoestação na qual a declaração está focalizada é motivadora e atrativa?
- O propósito subjacente é o de ver vidas transformadas conforme os expressos propósitos de Deus?
- A visão é orientada a pessoas?
- A visão fornece direção específica para o grupo buscar também a identidade de um grupo-alvo a influenciar?
- O resultado proposto é audacioso — muito grande para se obter

apenas pelo poder e sabedoria humanos? A magnitude da visão o deixa pouco à vontade?
- É coerente com os princípios e valores bíblicos?

Exemplos de Declaração de Visão

Agora vamos examinar algumas declarações de visão que parecem refletir a chamada de Deus.[2]

- Equipar os profissionais em Manhattan para causarem impacto em sua rede de pessoal e de relações pessoais e profissionais através de grupos celulares e ministérios ao ar livre, que levem as pessoas à cruz e à comunidade cristã. (Visão de uma igreja em Nova Iorque.)
- Fornecer a meus filhos as habilidades, experiências e recursos que os capacitem a voltar ao seu país nativo para tornar Cristo conhecido e apresentar seu amor a outros de modo tangível. (Visão de pais que adotaram duas crianças da América Central.)
- Produzir produtos de qualidade, relações de qualidade e fluxo de lucros acima da média, que permita a empresa reinvestir um mínimo de 6% de seus lucros anualmente em serviços comunitários que beneficiam os necessitados. (Visão de uma indústria que atua no mercado nacional.)
- Dedicar minha vida a liderar e formar congregações que plantarão novas igrejas em áreas em que a igreja não está adequadamente presente, e investir energia pessoal em identificar, treinar e apoiar os indivíduos dessas congregações a quem Deus chamou para serem plantadores de igreja. (Visão de um pastor que pastoreia uma igreja independente.)
- Desenvolver ao máximo os talentos de meus companheiros de trabalho, identificando e consolidando suas necessidades desenvolventes, e, ao mesmo tempo, modelando a vida de Cristo e o compromisso de elevar os padrões morais e éticos da companhia e nossos clientes. (Visão de um chefe de departamento de uma empresa que atua na indústria da hospitalidade.)

Você pode preocupar-se com as minúcias de algum fraseado das declarações acima, mas verá como estas declarações motivariam os crentes a sentir seu propósito único em seu ambiente imediato e a dedicar recursos pessoais significativos para influenciar a vida de pessoas específicas.

Tirando o Máximo da Visão

Visão é uma ferramenta que ajuda os líderes a se concentrarem em si mesmos e nos que os seguem. Como usá-la como Deus quer?[3]

Assim que discernir a visão, desenvolva o hábito de agradecer a Deus por confiar em você e pelo desafio que a visão apresenta. Este é seu dom para você e vem com a firme garantia de que os líderes que se dedicam em sua busca serão abençoados.

Uma das melhores maneiras de demonstrar sua gratidão é tornar-se defensor incansável da visão. Neste papel, você se torna o modelo primário, porta-voz e protetor da visão. Ajude os outros a entendê-la e possuí-la. Relacione todas as decisões com ela, motive envolvimento baseado nela, mobilize as pessoas em torno de sua busca e use-a para gerar os recursos necessários em seu cumprimento.

Faça uma declaração breve que envolva a substância central da visão e estimule os seguidores a aprenderem e adotarem a declaração como parte de sua chamada, ajudando-os a encontrar seu papel apropriado na busca.

Reflita e Reconcentre

Como líder, você deve dedicar intencionalmente uma parte de seu horário para meditar de vez em quando na visão. Reflita nos contornos do conceito, no que recentemente você fez para buscá-la, no que tais esforços produziram e o ensinaram e nas oportunidades novas que estão emergindo na busca da visão. Reconcentrar diz respeito à nossa tendência de nos distrairmos e sermos complacentes. Nunca deixe que o entusiasmo pela visão morra! Entender a visão de Deus é um processo no qual Ele progressivamente revela mais da visão, à medida que você prova que está comprometido. O processo de compreensão da visão é um projeto vitalício baseado em seu desejo e na revelação de Deus; planeje agora a arranjar tempo habitualmente para moldá-la.

Visão Grupal *versus* Visão Pessoal

Talvez você tenha notado que há dois níveis diferentes de visão que podemos possuir: visão pessoal e visão grupal. Todo cristão deve ter uma compreensão clara do propósito exclusivo de Deus para sua vida. Todos os crentes têm a mesma missão (veja Lc 10.27, por exemplo) e não obstante, cada um de nós tem um propósito único no plano maior de Deus para o mundo. É importante que você obtenha um entendimento firme dessa visão pessoal, porque ela influenciará sua liderança, ajudando-o a saber quais situações são apropriadas para você assumir como líder e como liderar as pessoas eficazmente.

Por causa da clareza, eis um exemplo pessoal. A visão de Deus para minha vida é ser catalisador de uma revolução moral e espiritual nos Estados Unidos. Esta visão, nascida depois de muitas horas de oração, estudo da Bíblia significativo e muito esforço para alcançar a autoconsciência, ajudou-me a rejeitar dezenas de grandes oportunidades durante minha vida. Levou-me, por exemplo, a renunciar algumas oportunidades atraentes em outras nações, visto que meu foco deve ser os Estados Unidos. Auxiliou-me a reconhecer que lucro é menos importante que oportunidades de ter influência moral e espiritual. Levou-me a buscar relações com determinados indivíduos e organizações com os quais não estaria inclinado a interagir naturalmente, mas que se tornaram parceiros importantes em pôr uma fundação para a transformação cultural nos Estados Unidos.

Para esse fim, fundamos o Barna Research Group na convicção de que a informação é ferramenta poderosa e valiosa que ajuda a moldar as decisões estratégicas. Assim, a declaração de visão do Barna Research Group é fornecer informação atual, precisa e segura, em tamanho acessível, a custo razoável, para que os ministérios possam tomar decisões mais estratégicas.

Em outras palavras, minha autopercepção e visão pessoal de Deus moldaram minha atividade grupal, iniciando uma empresa que usasse minhas habilidades, educação, empolgação e experiências para formar uma organização projetada a ajudar os ministérios a agir estrategicamente no desenvolvimento moral e espiritual dos Estados Unidos. O Barna Research Group é um meio para o fim ao qual creio que Deus me criou e me chamou.

Não pretendo chamar atenção para mim mesmo, e certamente não afirmo ter feito tudo perfeitamente — longe disso. Há tantas lições a aprender com os enganos incontáveis que cometi quantas com os sucessos que o Senhor nos permitiu experimentar. Há milhares de pessoas, empresas e ministérios que encontrei, os quais têm história semelhante a contar.

A sua é uma delas?

Neste caso, avante, servo bom e fiel! Ajude outros líderes a entenderem o processo que você empreendeu a serviço de Deus. Como nos exorta o Salmo 103.2: "Bendize, ó minha alma, ao Senhor, e não te esqueças de nenhum de seus benefícios".

Se você não esclareceu sua visão pessoal e, como líder de outros, a visão para o grupo ao qual foi chamado a liderar, empenhe-se em tornar a visão a peça central de sua vida e esforços de liderança. Faça tudo o que for necessário para obter a revelação de Deus. Em conseqüência dessa compreensão e compromisso, sua vida e a vida de quem você lidera nunca mais serão as mesmas!

O Retorno de Valerie

Talvez você esteja desejando saber o que aconteceu com Valerie depois da esclarecedora revisão anual e revelação subseqüente sobre sua falta de visão. Sua primeira ação foi trocar a declaração de visão nomeando-a declaração de missão do seu ministério. Em seguida, ela se lançou na tarefa de entender o processo da visão mais profundamente, e percebeu que se estava sendo mal-sucedida neste aspecto, a maioria das pessoas da igreja provavelmente também, e assim, o desenvolvimento da visão seria um dos componentes do processo disciplinar da igreja — assim que ela o entendesse!

> *Visão torna-se a força viva somente quando as pessoas verdadeiramente acreditam que podem moldar seu futuro.*
>
> — Peter Senge

Depois de meses de incansável esforço para discernir a visão de Deus para o ministério de discipulado da igreja, Valerie se reuniu com seus três conselheiros mais próximos para partilhar seu senso da visão. Depois de alguns refinamentos, ela se reuniu com o pastor para ver sua reação, a qual foi de empolgação e promessa de apoio. Em seguida, ela convocou os líderes leigos envolvidos no ministé-

rio de discipulado para uma reunião especial — a primeira sessão genuína de "lançamento da visão", na qual ela revelou a visão, o processo que a conduzira a um plano para eles poderem começar a incorporar a visão no ministério individual e comum de cada um. Em seguida, Valerie passou muitas horas por semana reunindo-se com esses líderes individualmente para falar sobre a visão pessoal, e como eles integrariam suas habilidades e dons na busca da visão de discipulado da igreja. Era sua intenção tornar a visão propriedade e compromisso das pessoas.

Fazer a congregação adotar a visão foi uma história diferente. Eles eram lentos em mudar de parecer, porque já tinham sido expostos e direcionados a uma compreensão diferente do processo de discipulado da igreja. Porém, no fim, as pessoas se encantaram com o conceito, e vidas começaram a mudar por causa da clareza e poder da visão. Valerie deixou de motivar as pessoas em virtude do seu carisma, vigor, idéias boas e eventos intrigantes. Os congregados se empolgaram com os resultados potenciais, porque "entenderam". Menos energia foi dedicada a programas grandes e eventos especiais; mais esforço foi empregado em ministérios relacionais construídos em estudar a Bíblia, aplicar seus princípios e ser responsável em prestar contas aos outros crentes. A transformação ocorreu primeiro na vida de Valerie ao compreender e adotar a visão de Deus, e depois na vida de muitos outros que foram tocados por essa visão.

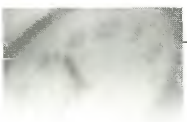
Para registro, esta é a declaração de visão elaborada por Valerie para o ministério de discipulado: "Para os novos congregados trabalharem regularmente em relações estreitas e em longo prazo com cristãos maduros — formando uma unidade disciplinar —, a fim de criar uma cosmovisão bíblica e aceitar prestar contas amorosamente pelo caráter, crenças e comportamento ao presbitério da igreja".

Perguntas Incômodas

- Se eu fosse entrevistar as pessoas envolvidas no grupo que você lidera e lhes pedisse que recitassem a visão de seus esforços compartilhados, o que eu ouviria?
- O que há na visão que lhe foi dada que torna seu foco inigualável e atrativo?

- Quantas vezes hoje você mencionou a visão em conversas com as pessoas a quem está liderando?
- De que modo cada uma das decisões que você tomou hoje se conforma com a visão que está buscando? Há alguma decisão que tomou que entra em conflito com a visão?
- Em que base você motiva seus seguidores a ficarem entusiasmados e envolvidos?

— 5 —



Não podemos encontrar a essência da liderança nas páginas secas de uma história textual. Para encontrá-la, temos de olhar no espírito do homem para ver o que é que o sustenta, impulsiona e capacita a impulsionar ou persuadir outros.

— Richard Nixon

Capítulo 5

É o que Está dentro que Importa



MARY ERA SUPEREMPREENDEDORA clássica. Depois de se formar pela faculdade Ivy League em três anos, ela imediatamente buscou seu MBA em um importante programa empresarial e se graduou com honras. De lá, obteve um cargo bem remunerado em uma excelente empresa de consultoria de administração em Nova Iorque. Durante muitos anos, ela passou de uma empresa prestigiosa para outra, vencendo com garra os cargos executivos. Antes de completar trinta anos, Mary era vice-presidente de uma destacada editora de Nova Iorque.

Alguns anos depois, Mary foi abordada pelo comitê executivo da corporação com um convite para lançar uma nova editora sob a bandeira da corporação. O comitê escolheu Mary por causa de suas habilidades de liderança impressivas. Ela era um das melhores pensadoras estratégicas, comunicadora excelente e tinha o toque hábil de contratar

empregados talentosos longe dos competidores. Era também absolutamente vigilante sobre a rentabilidade, incentivava constantemente a equipe e instituiu procedimentos para avaliação implacável dos empregados, o que conduzia a renovação e melhorias internas ininterruptas.

Mary aceitou a oferta com entusiasmo e não desapontou seus superiores. Depois de passar meses pesquisando, ela apresentou forte plano empresarial e recebeu a aprovação e o capital para lançar a nova marca. Contratou uma experiente e dinâmica equipe de colegas, criou entusiasmo na indústria e se lançou 110% no projeto.

No entanto, em cinco anos de vida da empresa, algo estava claramente errado com o empreendimento especulativo de Mary. O conceito promissor nunca decolara completamente. Embora a empresa tivesse dedicado os recursos necessários para tornar a marca conhecida e para desenvolver uma linha de produto exclusiva, a empresa parecia estranhamente "achatada" no lado de dentro. Pouco importando quanto impulso e energia motivacional Mary incutia na organização, grandes colaboradores invariavelmente iam embora em questão de meses, os autores duramente ganhos cumpriam o contrato e passavam para outras editoras e os agentes protegiam os clientes das promessas e avanços de *royalties* oferecidos pela empresa.

O cerne do problema? Mary. Outra grande editora de Nova Iorque, não conhecida por recuar diante de executivos controversos, sentiu-se intimidada por algumas das artimanhas de Mary. Vexado, o comitê executivo despediu Mary da divisão que ela criara, uma semana antes de completar o sexto aniversário da empresa.

O que fez o comitê mudar de opinião? O feedback dos seus colaboradores e subcontratantes. Eles a descreviam como um tigre empresarial que faria qualquer coisa — mentir, roubar, implorar, mutilar — para conseguir o que queria. Apesar de pagar os melhores salários por talentos industriais, ela tinha dificuldade em manter os bons empregados; afinal de contas, quem queria ser conhecido por um dos "Mercenários de Mary"? Até profissionais fortes e experientes da indústria, que pensavam que já tinham visto de tudo, recuaram diante da oportunidade de trabalhar com ela. As práticas cruéis ridicularizadas em muitos dos romances que ela publicava eram os mesmos atributos que, no final das contas, a fizeram cair da liderança da empresa.

O que É Caráter?

Provavelmente, Mary faltou às aulas na faculdade de administração quando foi estudada a obra de Warren Bennis, o decano dos analistas de liderança dos Estados Unidos. Entre seus profundos *insights* encontramos esta pedra preciosa:

> Na arena de liderança, o caráter conta. Não estou dizendo isto casualmente. Minhas convicções sobre liderança baseada no caráter vêm de anos de estudos, observações e entrevistas com líderes e com as pessoas perto deles. [...] Nunca vi uma pessoa arruinada na posição de [liderança] por falta de competência técnica. Mas já vi muitas pessoas arruinadas por falta de julgamento e caráter.[1]

O caráter importa. A palavra *caráter* é derivada de um termo grego que diz respeito a talhar, insinuando que caráter é a soma das marcas indeléveis impressas em você, as quais formam seus pensamentos e comportamento. Caráter é sua substância interior — o conteúdo do seu coração que é manifestado pelo comportamento e valores. Em outras palavras, caráter é o que você é quando ninguém está olhando. O verdadeiro você.

O caráter produz qualidades visíveis como personalidade, preferências, ideologia, imagem, valores, estilo de vida e reputação; é responsável por moldar o que pensamos, como agimos e o que valorizamos.

O ministério de Jesus estava amplamente relacionado com caráter. Por exemplo, seu ensino em Mateus 15 tinha o desígnio de ajudar os discípulos a entender a significação de caráter. "Ainda não compreendeis que tudo o que entra pela boca desce para o ventre e é lançado fora?", pergunta Jesus. "Mas o que sai da boca procede do coração, e isso contamina o homem. Porque do coração procedem os maus pensamentos, mortes, adultérios, prostituição, furtos, falsos testemunhos e blasfêmias. São essas coisas que contaminam o homem."[2]



Caráter é destino.
— Heráclito

Dada a evidente importância do caráter, temos de nos perguntar qual é a fonte dele. Quase por definição, o caráter bom é estável e consisten-

te; as pessoas precisam confiar em nossa firmeza e retidão. Para alcançar tal nível, o caráter deve basear-se em um padrão seguro e invariável. Esse padrão é a Bíblia. Ela proporciona às pessoas uma definição de certo e de errado que pode ser usada para orientar nossas escolhas e desenvolvimento. Para cristãos que são líderes, a Bíblia representa o repositório de sabedoria que modela o caráter.

É vital que você leve este assunto à sua conclusão lógica, e reconheça que, como seguidor de Cristo, seu caráter tem de estar baseado no padrão da verdade moral absoluta. A alternativa — relativismo moral — leva à confusão, caos e tolerância de pecado e depravação como direito pessoal. As pessoas que você lidera merecem a melhor orientação que você possa oferecer, direção que seja consistente, inteligente, moralmente apropriada, racional e baseada em princípios comprovados. Nenhuma dessas necessidades pode ser satisfeita por julgamento fundamentado em sentimentos e outros fatores subjetivos e transitórios. Se você quer ser líder cristão, tem de saber e viver em concordância aos princípios de Deus.

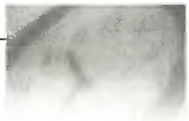
> *A liderança bem-sucedida não diz respeito a ser ríspido ou brando, agressivo ou sensível. Diz respeito a ter um conjunto particular de atributos que todos os líderes, homens ou mulheres, parecem compartilhar. E o principal entre estes atributos é o caráter.*
>
> — Warren Bennis

Este desafio o deixa pouco à vontade? Minha pesquisa mostrou que a maioria dos cristãos que são líderes não acredita na verdade moral absoluta e não fundamenta suas escolhas morais em princípios bíblicos. E ainda queremos saber por que as igrejas estão em desordem, por que os casamentos cristãos acabam em divórcio com a mesma taxa que os não-cristãos ou por que os não-crentes consideram a fé cristã razoável, mas os cristãos hipócritas? Que tipo de caráter cinge sua liderança?

Por que o Caráter Conta

Em sua essência, liderança diz respeito a desenvolver uma relação simbiôntica entre o líder e o seguidor. Num ambiente ideal, o líder recebe as indicações advindas de Deus, desenvolvendo a moral, valores e convicções nucleares fundamentados nos padrões fixos por Deus. Depois, o líder se volta e dá as indicações a seus seguidores, cuja mo-

ral, valores e convicções nucleares são moldados pelo modelo apresentado pelo líder. O caráter é importante porque é a raiz da influência do líder. O que os líderes dizem e fazem é reflexo de quem eles são em seu nível mais elementar — o lugar onde reside o caráter.



> *Esteja mais interessado em seu caráter que em sua reputação. Seu caráter é o que você realmente é, ao passo que sua reputação é somente o que os outros pensam que você é.*
>
> — Dale Carnegie

O caráter faz ou derruba o líder, porque ou proporciona ou não às pessoas uma razão atrativa a seguir. A visão chama a atenção das pessoas, as faz pensar e as deixa entusiasmadas. Mas a menos que o líder tenha o caráter para advogar a visão, as pessoas permanecerão céticas e procurarão alternativas. Todos aprendemos — na maioria das vezes, pela experiência dolorosa — que, se quisermos imaginar para onde o líder provavelmente nos levará, será mais sábio investigar seu caráter do que suas declarações públicas sobre planos futuros. Não admira que Provérbios 29.2 nos informa: "Quando os justos se engrandecem, o povo se alegra, mas, quando o ímpio domina, o povo suspira".

A maioria das pessoas ficou distintamente esperta em assuntos de liderança, e suas questões dominantes se relacionam com caráter. Exemplo convincente desta realidade é as campanhas presidenciais americanas da última década. A mídia jornalística foi abertamente criticada pela *intelligentsia* por concentrar-se em "notícias insípidas" — em outras palavras, questões de caráter e perfil pessoal — mais do que nas plataformas dos candidatos sobre os assuntos. Os executivos da mídia jornalística respondem que os eleitores estão menos interessados nas perspectivas do candidato, o que pode mudar com o passar do tempo, e mais interessados em quem eles são. Pessoas votam em candidatos com base no caráter tanto quanto, se não mais, que em outro atributo.

Gail Sheehy relata que as pessoas estudam os líderes cuidadosamente antes de consentirem em seguir, a fim de se protegerem do líder que tenha a probabilidade de tomar decisões ruins, de obterem *insights* mais realistas sobre a natureza do líder do que os fornecidos pela *persona* pública e de determinarem se o líder servirá como modelo prático de uma vida moral superior.[3] Em mais de um quarto de século de análises sobre o modo em que o público seleciona seus líderes políticos, ela

conclui que as pessoas são instintivamente direcionadas a examinar o caráter dos que desejam liderar. Claro que você ainda pode enganar algumas pessoas por algum tempo, mas esse truque está ficando cada vez mais difícil e mais complicado de conseguir.

Opondo uma Atração Fatal

Para os cristãos, as questões concernentes a quem seguir são ainda mais profundas. Pelo fato de os crentes perceberem que todos temos a tendência (se é que não é uma atração fatal) a pecar, colocarmo-nos sob a autoridade de um líder cristão se torna ato espiritual significativo. Quando consentimos que uma pessoa nos lidere, estamos fazendo mais que aceitar algum tipo de livre associação. Estamos convidando esse indivíduo a escolher caminhos para nós que nos protegerão ou nos sujeitarão à tentação e ao mal. O caráter do líder é a influência deliberativa que dita que caminho será escolhido em dada situação.

Você crê que foi chamado por Deus para liderar pessoas? Nesse caso, as pessoas merecem *insight* sobre o que rege o seu caráter: amor sério e intenso a Deus ou o desejo de dominar e agradar o mundo. Já foi sugerido que todo cristão experimenta uma batalha interior entre egoísmo e serviço. O líder que é verdadeiramente cristão pode transcender os motivos egoístas pela capacitação do Espírito Santo, a fim de dar direção para o bem comum. Tal caráter reflete a habitação e controle do Espírito que ganha para o indivíduo o direito de liderar e encorajar os seguidores a participar com o líder na busca da visão de Deus.

A ausência de caráter cristão produz líderes cujas ambições egoístas triunfam. Indivíduos que não têm Cristo no centro de sua vida têm pouco a oferecer e a buscar o que é melhor. O caráter está baseado numa mistura personalizada de crenças e valores que coloca a eles, em vez de Deus, no centro. Sem dúvida, você já conheceu alguns indivíduos que aceitaram a Cristo como Salvador, mas deram um jeito de dissociar seu suposto novo-nascimento espiritual e a transformação do seu caráter; professam a Cristo como Senhor, mas o caráter não o reflete. Pouco importando o quanto tal pessoa é qualificada ou carismática, a possessão do caráter que busca honra e glória pessoal o desqualifica do privilégio de servir a Deus liderando seu povo.

Outras considerações acerca da significação do caráter encontram-se em nossa pesquisa. Quando pedimos a uma amostragem nacional de adultos que descrevessem os atributos mais importantes de um líder eficaz, fatores de caráter ficaram no topo da lista. Elementos como integridade, coragem e compaixão foram reconhecidos de qualidade crítica para ser o líder a quem as pessoas quereriam seguir. Percebemos que habilidades podem ser ensinadas, profissionais podem ser contratados, mas o caráter é a essência do que você recebe quando entrega as rédeas para um líder.



Continuamos redescobrindo que a credibilidade é a fundação da liderança. As pessoas não vão crer na mensagem se não crêem no mensageiro. As pessoas não seguem sua técnica. Seguem você — sua mensagem e a corporificação dessa mensagem.

— James Kouzes

Atributos Nucleares de Caráter

A Bíblia fala significativamente sobre o assunto do caráter de líderes. O Antigo Testamento oferece numerosas narrativas pertinentes ao sucesso e fracasso de líderes, mostrando que poucos fracassaram por incompetência; a maioria fracassou por causa de caráter fraco. O Novo Testamento fornece *insight* sobre os atributos desejáveis de caráter de líderes através dos ensinos parabólicos de Jesus, de sua modelação do caráter apropriado de um líder e dos escritos de Paulo aos líderes a quem ele serviu de mentor.[4]

Recentes estudos de caráter de liderança produziram maior consciência de como o processo funciona. Michael Josephson escreve que os grandes líderes têm o caráter que está organizado em torno de princípios bons (as coisas em que crêem), de uma consciência sensível (um senso interiorizado de certo e de errado) e da coragem moral (a força interior de fazer o que é certo).[5] A pessoa com tal combinação de atributos invariavelmente faz escolhas apropriadas e ajuda os outros a se mover na direção apropriada.

Quais são os traços de caráter de pessoas cuja liderança transpira natureza verdadeiramente cristã? A Bíblia não mede esforços em explicá-los em detalhes. Analisando esses atributos, até podemos identificá-los

como os "Top 40" dos dias de Cristo — quarenta itens de identidade pessoal que se combinam para produzir a nova criação com uma mente transformada, o que Paulo incansavelmente promovia como a marca do cristão. Para tornar mais fácil a absorção da natureza destas quarenta características, elas estão divididas em cinco categorias: maturidade espiritual, relacionamentos, vida familiar, integridade e comportamento. A tabela mais adiante retrata essas características cruciais para a liderança cristã autêntica.

Maturidade Espiritual

O caráter de líderes que são cristãos é o produto primário de sua viagem espiritual. Deus está implacavelmente refinando o caráter à medida que lhe permitimos fazê-lo. Como líder cristão, seu caráter está arraigado em sua relação e devoção a Deus.

A Bíblia indica que se estiver entre os líderes escolhidos, você deve ser intensamente dedicado a conhecer, amar e servir a Deus. Você tem de ser sincero em sua convicção e confiar somente nEle. Não há lugar para motivos insinceros; o líder cristão deve ter uma paixão genuína para ser semelhante a Cristo e agradar a Deus.

Sua determinação em saber, entender e aplicar os princípios bíblicos em sua forma mais pura faculta uma paz com Deus cada vez maior. Essa determinação suscitará uma conscientização do mal e um compromisso em escolher e buscar a santidade como única alternativa viável às tentações do mundo.

Cristãos que desejam liderar devem ser maduros e crescentes na fé. Não se pode confiar a crentes, cuja fé seja imatura, o cuidado do povo de Deus, e os que deixam de crescer no conhecimento e relacionamento com Deus são insuficientemente comprometidos para receber sua confiança e unção. Quando as pessoas escolhem um líder, as manifestações externas do coração têm de ser avaliadas; só Deus sabe o que está no coração e usa esses indivíduos cujo coração é dedicado a ele.

Em que está enraizado seu caráter? Para que você seja qualificado e capacitado por Deus, sua liderança deve ser uma efusão da fé que dirige sua mente e coração. Você está tão cativado por Deus que sua vida é uma expressão autêntica de seus caminhos e propósitos?

Os Traços de Caráter do Líder Cristão

MATURIDADE ESPIRITUAL	RELACIONAMENTOS	VIDA FAMILIAR	INTEGRIDADE	COMPORTAMENTO
Foco sincero e devotado em Deus	Desejoso de servir as pessoas	Leal ao cônjuge	Verdadeiro e honesto	Digno
Compromisso franco e genuíno	Disposto a compartilhar	Pai ou exemplo a ser seguido por filhos ilustres	Digno de confiança	Autocontrolado
Em busca de pureza doutrinária	Perdoador de erros cometidos	Sábio administrador das finanças familiares	Respeitável e bem conceituado	Disciplinado
Em paz com Deus	Leal	Envolvido em uma família emocionalmente estável	Exemplar	Responsável
Crescendo continuamente em maturidade espiritual	Hospitaleiro e agradável	Em uma família que serve a Cristo		Humilde
Fé relativamente madura	Dedicado à paz e compreensão			Paciente
Alerta ao mal	Bom e justo			Otimista: alegre e esperançoso
Comissionado a buscar a santidade	Controlado no linguajar: sem malícia ou fofoca			Gentil
	Polido e respeitoso			Centrado nos outros
	Atencioso			Compassivo
	Prestador de contas			
	Amável e ponderado			
	Aceitador das pessoas sem ciúme			

Relacionamentos

Liderança gira em torno da complexa rede de relações entre Deus, seus líderes e os que seguem os líderes. O caráter dos líderes é desenvolvido e refletido nas relações pessoais que eles nutrem.

Segundo a Bíblia, as relações saudáveis são as que você busca oportunidades para servir e abençoar outras pessoas. Somos exortados a ser hospitaleiros e agradáveis aos outros, atributos que nos permitem construir novas pontes relacionais. O mundo relaciona liderança com ser implacável; em contraste, a Bíblia enfatiza a amabilidade e a moderação. Quando você liderar, o foco não é você, mas os que o seguem e quem o chamou para liderar. Por conseguinte, uma suavidade de espírito é instrumental para ser o tipo de líder que reflete a natureza de Deus.

Como mordomo das posses de Deus com a finalidade de abençoar os outros, você deve estar disposto a compartilhar generosamente o que possui para o benefício dos outros e se alegrar com o sucesso deles. Não há lugar para mesquinhez ou ciúme. Esta atitude é facultada pela atenção às necessidades das pessoas e o desejo genuíno de construir — mesmo quando for às nossas expensas.



Pessoas sábias falam sobre idéias; pessoas comuns falam sobre eventos; pessoas medíocres falam sobre pessoas.
— ALMIRANTE HYMAN RICKOVER

No decurso de interagir com as pessoas, haverá numerosas ocasiões para mal-entendidos e mágoas. O caráter é formado por nossa resistência e resposta a esses sofrimentos: o caráter cristão é provado por uma resposta semelhante a Cristo diante de dificuldades de relacionamentos. O caráter cristão é fundamentado na integridade e numa paixão profunda por justiça; estas perspectivas, por sua vez, promovem o perdão e a lealdade.

Como líder que segue a Cristo, você deve estar comprometido com relações que Deus injetou em sua vida e deve fortalecê-las buscando paz e entendimento. Como você fala com e a respeito de seus amigos e sócios faz diferença. O caráter cristão é refletido na habilidade de controlar a fala, eliminando toda a malícia ou fofoca. O líder que é cristão responde com civilidade; ser polido e respeitoso aos outros, a despeito do comportamento que mantenham, sempre é a tática apropriada.

A Bíblia também o encoraja a buscar relações em que o líder, mesmo nesta posição, terá de prestar contas a alguem. Ninguém é forte o bastante para constantemente resistir à tentação; pessoas demonstram seu amor nos fortalecendo e auxiliando-nos a desenvolver resistência ao pecado. Cercar-se de conselheiros sábios e fiéis é um dos grandes benefícios dos relacionamentos e uma das marcas de autenticidade de líderes cristãos que permanecem fiéis a Deus, verdadeiros à chamada e confiáveis aos que os seguem.

Quem são os amigos com quem você mantém tais relações? São cada vez mais numerosos? Você ganha apoio discernível por meio desses laços? Eles estão ajudando a moldar seu caráter para ser mais semelhante a Cristo? Você está capacitando-os a desenvolver um caráter mais cristão?

Vida Familiar

Entre as relações mais importantes na vida dos líderes estão as familiares. É pela família que seu caráter fica mais transparente e irrefutável.

Se você é casado, o modo em que você trata seu cônjuge é importante. Você honra seu companheiro? É leal? Se você tem filhos, quem eles se tornam é outra janela de seu verdadeiro caráter. Seus filhos são obedientes e respeitosos? Sua família é dedicada a Cristo? Avós, tias, tios, parentes por afinidade — membros familiares de todo o tipo — influenciam sua parentela, e a natureza desse efeito deve ser considerada seriamente.

Como Paulo escreveu concernente a quem busca liderança na igreja: "Se alguém não sabe governar a sua própria casa, terá cuidado da igreja de Deus?"[6] A questão é intrigante. As pessoas questionam a relação entre a família e as qualificações do indivíduo como líder cristão. Parece que é uma questão de prioridades. Como cristão, seu propósito primário sempre é conhecer, amar e servir a Deus com tudo o que você tem. Como líder, seu propósito é direcionar as pessoas a fazer as escolhas certas. Como líder cristão, seu propósito último é servir a Deus levando as pessoas a tomar decisões apropriadas — e a decisão mais importante que é seguir a Cristo de todo o coração. As pessoas com quem você terá a maior influência são as que o conhecem melhor — sua família. Se seu cônjuge e descendência escolhem um caminho diferente, esta ação é bem significativa, pois indica que sua habilidade de liderar pessoas, por quaisquer meios necessários ou apropriados, deve ser corrigida. Se eles

rejeitam a Cristo é mais uma declaração sobre seu verdadeiro caráter e compromisso espiritual como representante de Cristo do que um repúdio genuíno do Salvador.

A Bíblia também sugere que o modo como você administra os recursos de sua família é outra indicação sobre seu caráter. Inclui dinheiro como também tempo, posses, relações, idéias e outros valores. O modo como você controla seus recursos relaciona-se com seu caráter, porque revela as coisas que lhe são importantes e, por meio dessa revelação, seu potencial como cristão na liderança.

O que as pessoas ficam sabendo sobre caráter ao observarem sua família? Você investiu tempo e energia suficientes na vida deles? Eles reagem à sua liderança?

Integridade

Os líderes que têm integridade demonstram o que significa ser à imagem de Deus. Integridade implica ser verdadeiro e honesto, capacitando as pessoas a confiarem em sua palavra e motivos. Pessoas de integridade são dignas de confiança, o que alimenta a confiança nas decisões e comportamento do líder. A verdade e a confiança são fundamentos nos quais a relação com o líder é construída; a ausência destas qualidades provoca insegurança, dúvida e independência — características que arruínam a unidade, força e certeza que são responsabilidade do líder.



Integridade é como oxigênio; quanto mais você sobe, menos há.
— Paul Dickson

A pessoa de integridade também é digna de respeito, porque é bem conhecida e respeitável. Na realidade, a chave para o caráter cristão é ser exemplar — um modelo a quem se pode imitar com a confiança de estar aprendendo comportamentos apropriados.

A integridade produz credibilidade; a credibilidade faculta o direito de liderar. Quando as pessoas que você lidera avaliam seu caráter, que grau de credibilidade lhe atribuem? Quantos querem ser como você — mesmo que não queiram as dores de cabeça e estresses que acompanham a liderança?

Comportamento

O modo como você, como líder, pensa sobre si afeta significativamente como as pessoas reagem a você. Será que eles sentem a humildade — a compreensão de que sem Deus você não pode fazer nada de valor e não tem direção significativa a dar? Eles sentem um espírito otimista, baseado em sua alegria em conhecer a Cristo e sua esperança inabalável no futuro por causa do seu amor duradouro? Eles têm a paciência com quem precisa de orientação, que emana do reconhecimento de que liderança é uma grande chamada que exige trabalho duro?

O caráter de líderes maduros que são cristãos origina-se de um amor que é gentil e centrado nos outros. Os líderes tomam decisões difíceis e têm de demonstrar determinação em meio a estresse e conflito. Contudo, seu caráter transpira por essas situações para mostrar compaixão e atenção. Líderes que são chamados por Deus para liderar estão sendo apenas obedientes; nasceram para liderar, ainda que a motivação para liderar seja o desejo de agradar a Deus cuidando do seu povo. Essa atitude lhes dá a dignidade certa sobre quem eles são e como lideram.

Liderança eficaz requer uma mente e coração disciplinados — não somente em relação a oportunidades para pecar, mas também no que tange à tomada de decisões práticas, ao desenvolvimento de comunidade entre os seguidores e à avaliação das oportunidades. Pelo fato de entenderem suas limitações humanas e reconhecerem a magnitude da chamada, os grandes líderes cristãos são responsáveis e autocontrolados.

O que você faz e como faz importa. À medida que seus seguidores o observam dia a dia, que características comportamentais eles admiram em você?

Um Bufê de Caráter?

Mantenha em mente que, embora nossa discussão envolva longa lista de atributos, os cristãos que querem ser qualificados à liderança são chamados a encarnar todos estes elementos, e não somente uma seleção feita sob encomenda para eles. Liderança é uma grande chamada e não deve ser considerada como algo que já ocorreu. Quando Deus chama um líder, Ele é bastante severo com as qualificações, mas também permite que o indivíduo cumpra todos os requisitos no devido curso.

Antes de você se entregar ao sentimento de que o padrão está além do seu alcance, reconheça que ninguém pode refletir completamente tudo o que há nestes atributos maravilhosos e atraentes. Deus não espera que você seja perfeito. O desejo dEle é que você adote estas conseqüências de caráter como meta e trabalhe arduamente para incorporá-las em seu caráter.



O líder que tem dinamismo, mas não tem competência e integridade, é demagogo.
O que tem competência, mas não integridade, é tecnocrata.
O que tem ambição e competência, mas não tem integridade, é empreendedor destrutivo.

— Warren Bennis

Talvez o rei Davi seja exemplo razoável a ser seguido. Este era líder talentoso e abençoado que amava a Deus e, não obstante, era culpado de adultério e assassinato, entre outros pecados. Nem mesmo esses comportamentos impróprios o desqualificaram permanentemente da liderança, porque o desejo do seu coração era amar e honrar a Deus. Qual é o desejo que serve de base ao seu coração?

Desenvolvendo Caráter Sólido

Ao longo dos últimos anos, fiquei intrigado por descobrir que há uma hierarquia de expectativas relacionadas com caráter. Os norte-americanos têm as expectativas mais altas relativas ao caráter de líderes, quer liderem em contexto empresarial, quer liderem em contexto governamental ou religioso. Eles têm expectativas de caráter um pouco mais baixas de pessoas com quem mantêm contato. Têm os mais baixos padrões para o próprio caráter.

Sem levar em conta o que isto implica pessoalmente e aos que ajudam a moldar o caráter e as expectativas das pessoas, significa que os líderes têm um escrutínio mais severo e precisam cumprir um padrão mais alto. É justo? Claro que é! Os mais elevados padrões devem ser mantidos para os líderes. Eles exercem influência na vida das pessoas. Liderança é um ato espiritual de adoração e orientação. Você não iria querer que as pessoas tivessem as dicas morais e espirituais de indivíduos que refletissem o melhor caráter possível?

Para nós, em posição de liderança, isto levanta a questão de como aumentar nosso caráter de modo contínuo. Na verdade, esta é a pergunta

básica do discipulado: Como podemos nos tornar constantemente mais semelhantes a Cristo?

Não Há Segredo para o Desenvolvimento Espiritual

Não tentarei lhe oferecer um punhado de segredinhos para a vida espiritual que você sempre sonhou. O verdadeiro discipulado requer mais que uma lista de práticas habituais, e seu desenvolvimento espiritual nunca estará em ordem. Além disso, não há segredo pertinente ao crescimento espiritual, visto que a Bíblia apresenta os princípios necessários para nós. Não obstante, há alguns pensamentos a considerar.

Seu caráter é como um músculo — deve ser exercitado regularmente para ficar mais forte. Se você deseja ser uma pessoa de bom caráter, você tem de primeiro adotar hábitos apropriados, práticas que gerem o resultado desejado. Para identificar hábitos que valham a pena serem integrados à vida, você deve primeiramente entender a natureza do caráter que deseja formar. Por exemplo, se você aceita os atributos "Top 40" descritos anteriormente neste capítulo, então avalie em que pé você está atualmente em relação a cada um deles e, depois, dedique-se a aperfeiçoar as áreas fracas.[7]

Formando um Regime Espiritual

Se você examinou seu caráter e se sentiu desapontado com o que descobriu, não se diminua. O bom caráter deve ser aprendido; não acontece automaticamente. Afinal de contas, você e eu estamos sitiados por uma natureza pecadora. É necessário um esforço consciente e estratégico, junto com uma vontade que permita ao Espírito Santo fazer uma reviravolta sobrenatural em nosso interior, antes que progressos significativos apareçam.

A fim de atraí-lo para mais perto de Deus e facilitar o desenvolvimento de caráter forte, forme um regime espiritual que construa sobre a fundação do caráter já existente. Cada um de nós precisa focalizar nossa energia em graus diferentes, em dimensões diferentes, mas estes são elementos nucleares para ajudá-lo a fazer progressos, visando a liderar com o caráter que Deus quer que você possua.

> *Os hábitos de um homem tornam-se seu caráter.*
> — Edmund Burke

Estudo Regular da Bíblia

Deus define o caráter na Bíblia e nos dá tudo que precisamos para buscá-la: os princípios, os exemplos a seguir, as descrições de conseqüências e o encorajamento. Elabore um plano para descobrir *insights* atrativos de sua Palavra sobre os elementos de caráter que precisam ser burilados em sua vida, quer seja fazer um estudo de palavras, fazer exegese de passagens específicas relacionadas à característica de interesse, ou examinar a vida de um líder bíblico que lutou com o mesmo desafio. Você sempre deve estar envolvido em algum tipo de estudo intencional e focalizado, o qual esteja sendo construído sobre sua capacidade de liderança.

Oração e Adoração Freqüentes

Se você espera que seu caráter reflita o caráter de Deus, então certamente você vai querer conhecê-lo mais de perto. Deus se revela a você pela adoração e oração, como também por sua Palavra escrita. Dedique-se a interagir com o Deus vivo e permita que Ele o forme e modele através de sua relação cada vez mais intensa. Leve suas necessidades e preocupações concernentes a seu caráter diante dEle em oração. Ele *quer* ajudá-lo a refleti-lo mais perfeitamente.

Instrução Qualificada e Baseada na Bíblia

Você nunca aprenderá demais ou saberá o bastante sobre a Bíblia. Mas, às vezes, perdemos o viço revisando as mesmas porções bíblicas vezes sem conta. Um professor da Bíblia, que seja objetivo e treinado, pode impulsioná-lo a chegar a profundidades que você não sabia existir. Graças à Internet, hoje em dia há muitos professores excelentes. Se não conseguir obter o que você precisa de professores em sua igreja, não há desculpa: emissoras de rádio cristãs, livros cristãos, eventos pedagógicos especiais e opções de educação à distância completam a riqueza do conteúdo acessível pela Internet.

Prestação de Contas de Resultados Específicos

Deixados por conta própria, nos arremetemos em áreas de maior interesse pessoal, enquanto permitimos que outras áreas nos escapem. O jeito para contornar a satisfação em si mesmo pertinente ao desenvolvi-

mento de caráter é colocar-se sob a autoridade de crentes maduros e de confiança, que prometam prestar contas a você por crescimento específico. Tal processo só funciona se você submeter-se voluntariamente e permanecer compromissado a isto. O encorajamento e pressão de tal processo podem ajudá-lo a chegar ao próximo nível.

Experiência e Reflexão

Caráter nunca se desenvolve num vazio. Determine o que você deseja desenvolver e, depois, trabalhe nisso. Ao término de cada dia, passe alguns minutos refletindo em suas experiências e como seu caráter foi encarnado em cada uma dessas reações. Alguns líderes disseram que manter um diário destas reflexões é valiosa ferramenta de aprendizagem, pois os capacita a revisar lições passadas e reconhecer o progresso. Pouco importando que abordagem funciona melhor para você, certifique-se de testar seu caráter pelo crisol de encontros diários. O caráter não é um construto teórico; é a encarnação do seu espírito.

QUEM É VOCÊ?

Talvez você seja como Mary, a editora despedida, presumindo que competências são a essência da liderança. Eu mesmo partilhei essa crença por anos. Foi somente quando comecei a estudar líderes eficazes, que eram cristãos, que a importância do caráter ficou aparente.

Naturalmente, nem todo líder que tenha muitas habilidades e caráter medíocre é despedido, como Mary; muitos dirigem corporações e agências governamentais em todos os lugares. Mas não é essa sua preocupação, nem a minha. Tais indivíduos têm de responder às suas diretorias ou proprietários pelas práticas que cometem. Você e eu respondemos a Deus, e Ele deixou claro que o caráter íntegro é um dos requisitos à liderança.

> *Os líderes eficazes que encontrei, com quem trabalhei e observei comportaram-se de modo muito semelhante. [...] Eles se certificavam de que a pessoa que eles viam no espelho pela manhã, era o tipo de pessoa que queriam ser, respeitar e acreditar. Eles se fortaleceram contra as maiores tentações do líder — fazer coisas que sejam populares em vez de certas, deixando de fazer coisas insignificantes, más e desprezíveis.*
>
> — PETER DRUCKER

Quando todos os fatos relacionados ao caráter forem sabidos, está na hora de entregar o que você sabe — e você não pode entregar o que não possui. Se seu caráter não está em boa forma, então se concentre em mudar quem você é.

Há os que protestam dizendo que este é um desejo tolo, porque as pessoas não podem mudar. O que você acha: Os cristãos chamados por Deus à liderança podem mudar de caráter? Se duvida, você carece de fé e conhecimento. Leia as histórias de Moisés, o assassino, Davi, o adúltero, Paulo, o perseguidor de cristãos, ou Pedro, o pescador medroso. Assim que eles se voltaram a Deus e se dedicaram a ser as pessoas que Ele queria que fossem, elas não só melhoraram o caráter pelo poder de Deus, mas lideraram tão bem que ainda estudamos seu comportamento mais de dois milênios depois.

Com a Ajuda do Espírito Santo

Se você estiver disposto a crescer e ficar comprometido em mudar, a mudança vai acontecer — não da noite para o dia, e não sem dor e esforço, mas pelo trabalho reconstrutor do Espírito Santo, seu caráter pode melhorar.

Lembre-se diariamente que você não fala muito mais alto do que as palavras que profere. Se você quer que as pessoas o sigam, faça com que elas saibam quem você é — não por declarações, planos e documentos que descrevam cargos, mas pelo seu caráter. Permita que seus liderados vejam seu coração em ação, deixe-os entender como sua mente trabalha, convide-os a se unir com você em uma viagem da imitação de Cristo. Ajude-os a entender que o cristão que lidera pode gerar lucros recordes para a empresa, os quais podem ser obtidos sem atalhos ou apunhalando as pessoas pelas costas. Dê liberdade para que eles percebam que treinar uma equipe requer acentuadas habilidades de liderança, mas que ganhar às custas de princípios não é ganho nenhum. Ensine os que o observam o quanto é importante fundamentar chamadas de julgamento no que é certo, e não no que é expediente ou esperado.

No fim, o cristão não pode liderar eficazmente sem caráter, não mais que um pecador pode entrar no céu sem Cristo. Você está pronto a deixar seu caráter atrair as pessoas à causa que você promove? Você está disposto a deixá-las realmente verem quem você é?

Perguntas Incômodas

- Se seus filhos, sobrinhos ou afilhados tiverem o mesmo caráter que você possui atualmente, o quanto você ficaria satisfeito? Que traços de caráter os incentivaria a melhorar?
- Quem são os parceiros da prestação de contas em quem você confia para manter seu caráter em ordem? O quão perto você deixa que eles cheguem para ver o *verdadeiro* você?
- Que critérios você usa para avaliar a qualidade do seu caráter?
- O quanto você está convencido de que a Bíblia fornece as verdades morais absolutas que servem de base para determinar e desenvolver seu caráter?

— 6 —



Liderança primorosa não é um jogo sem pontos. O que o líder recebe não é tirado do seguidor. Ambos recebem dando.

— Garry Wills

Se Você Deseja Bons Seguidores, Crie-os

Capítulo 6



PELA SEXTA VEZ nos últimos oito anos, Scott tinha aceitado o cargo de administrar uma empresa congressional. Ele estava convencido de que dirigir campanhas eleitorais era um dos trabalhos mais difíceis nos Estados Unidos, mas uma vez que a política entra no sangue, é quase impossível resistir ao chamariz. Aqui estava ele de novo, administrando a campanha de um candidato novato, homem de negócios com recursos financeiros substanciosos e bastante autoconfiança para fazer Bill Clinton parecer tímido. Scott não estava seguro se este candidato tinha muito a dizer, mas depois de quatro vitórias diretas — duas delas com candidatos que seria um exagero dizer que teria sido fácil vencer —, Scott sentiu-se satisfeito acerca de suas chances nesta corrida.

Scott era o terceiro gerente em seis meses a assumir a chefia da campanha. Seus antecessores tinham sido despedi-

dos sem remorso pelo candidato. "Eram bons sujeitos", explicou ele a Scott quando se reuniram pela primeira vez para discutir o trabalho, "mas bons sujeitos terminam por último. Se você for contratado, você será contratado para jogar duro, trabalhar com afinco e, acima de tudo, contratado para ganhar. Esta é nossa linha básica".

A campanha estava uma bagunça. Havia vazamento de dinheiro, desperdício de importantes oportunidades de publicidade e perda de terreno nas pesquisas. Essa pequena estrutura interna estava em risco de se desmoronar a qualquer momento, e Scott não tinha certeza se isso seria desvantajoso. Seu desafio era instituir ordem, eficiência, unidade e impulso. Ele sabia que seu trabalho lhe talhara para o posto supremo.

Depois de calcular seus recursos, Scott ficou espantado. O quadro de funcionários era, na melhor das hipóteses, comum e a maioria era *intocável* — filhos de grandes doadores, primos de funcionários do partido, cônjuges de funcionários públicos influentes e assim por diante. Eles não tinham conseguido estes trabalhos por possuírem habilidades úteis ou por apresentarem maior rendimento que a competição. Os voluntários não eram melhores. Em geral, apareciam no escritório da campanha, ocupavam espaço e saíam sem ter contribuído grande coisa por terem vindo. Estavam atrás de alguma diversão, girando em volta do poder, fazendo algum contato valioso — oh, e se o candidato fosse eleito, isso seria o máximo.

Scott criou um plano estratégico viável para fazer a campanha entrar nos trilhos. Ele se reuniu com o candidato e seu conselheiro mais próximo — o homem do dinheiro — e apresentou o plano. O candidato ficou contente com a estratégia e encorajou Scott a continuar agindo. O jovem gerente aproveitou a deixa e engoliu em seco. "Mas preciso de seu apoio quanto ao conjunto de funcionários", declarou ele com vigor, olhando o candidato diretamente nos olhos. "Nunca conseguiremos fazer esta campanha decolar com o triste grupo de funcionários que temos na folha de pagamento. E os voluntários são igualmente ruins. Você precisa me dar algo com que trabalhar."

O candidato abaixou o olhar e ficou olhando o colo por um momento. Suspirou, depois ergueu os olhos, perfurando Scott com um olhar fixo e frio. "É o seguinte, Scott, e preste bem atenção. Eu o contratei para gerenciar esta campanha. Nada neste mundo é ideal, muito menos a

política." Ele se levantou, apoiou-se na mesa entre eles e pôs o rosto lentamente a poucos centímetros do de Scott. "Você quer pessoas melhores? Sinto muito, mas os formados em Harvard já foram contratados. Por isso, trabalhe com o que você tem. Fornecerei o grupo de pessoas e os recursos para mantê-los na ativa. O seu trabalho é talhá-los na forma desejada."

Scott ficou surpreendido. Nem teve tempo de respirar antes de o candidato terminar a ameaça.

"Você acha mesmo que ganhei meu dinheiro nos negócios sentado, enquanto os excelentes profissionais casualmente entravam no escritório procurando algo para passar o tempo? De jeito nenhum, amigo. Tive de moldá-los em um exército rijo que vivia para cobrir minha retaguarda enquanto eu dava vida a seu futuro.

"Quando aceitou este trabalho você disse que tinha fortes habilidades de liderança. Bem, vamos vê-las. É o que os líderes fazem, Scott: Transformamos peões em sócios para tornar um sonho em realidade."

O candidato levantou-se, sem tirar o olhar de Scott. "E Scott, se você não pode fazer isso, arranjarei alguém que possa. Agora me forme alguns seguidores competentes."

Criando Seguidores Eficazes

O orgulhoso candidato de Scott pode ter sido aviltante, mas ele conseguiu mostrar uma coisa: Líderes têm de moldar seus seguidores.

Lembre-se de que dissemos que liderança é a arte de ajudar as pessoas a crescer, capacitando-as a adotar a visão de Deus e a buscá-la com energia e paixão. Tal progresso requer mais que conversa; exige resoluta ação pelo líder e seus seguidores. Mesmo quando o líder se preocupa mais com o poder pessoal do que com os propósitos de Deus e os melhores interesses dos outros, ele ainda pode indicar aos seguidores a direção certa. Se eles puderem se concentrar na visão de Deus e fazer um papel significativo em sua busca, então poderá existir uma situação vencedora.

E da mesma maneira que os líderes precisam de educação e treinamento para alcançar seu impacto máximo, assim os seguidores precisam de ajuda para cumprir seu potencial. Líderes não podem fazer cumprir a visão de Deus por conta própria. Eles ganham terreno somente pela

sociedade com um elenco de apoio. Investir nesse "elenco" é uma das funções críticas do líder.

O fracasso em fazer esse investimento deixa o líder com intérpretes de papel incapazes de dar resultados. Lembre-se de que o legado duradouro dos líderes não é os edifícios que constroem, os lucros que ganham ou o reconhecimento que geram por suas marcas. É a qualidade das pessoas a quem servem de mentor e o modo como Deus pode usá-las para grandes coisas, o que teria sido impossível de realizar sem um esforço unificado.



Você não pode ter um grande líder sem um grande grupo — e vice-versa.
— WARREN BENNIS

Depois que tudo for dito e feito, a marca de grandes líderes será o fato de eles capacitarem outros a viver vidas positivas e significativas. Para realizar esse fim, os líderes não fazem algo *para* as pessoas, mas fazem algo *com* elas.

Em minhas amplas perambulações, descobri que treinadores de equipes atléticas estão entre os líderes com maior probabilidade de entenderem a importância de desenvolver intencionalmente as habilidades e o caráter dos seus seguidores. Os treinadores programam práticas para elevar o nível de habilidade dos jogadores. Eles trabalham individualmente com jogadores selecionados para que superem suas fraquezas. Enfatizam realização e qualidade para desenvolver camaradagem e espírito de equipe. Têm conversas de ânimo com os jogadores para mantê-los incentivados e concentrados. E revisam os recentes desempenhos para comemorar os sucessos e identificar meios de melhorar.

Trata-se de investir bastante nos jogadores — e tudo isso para simplesmente disputarem partidas! Por que presumiríamos que os atletas precisam de mentores, mas os voluntários que servem a igreja ou uma organização de caridade, os empregados que trabalham conosco no trabalho e até nossos filhos e cônjuge, não?

Até aqui mencionamos muitas coisas que fazem um grande líder. Dissemos que grandes líderes têm devoção total a uma visão exclusiva de Deus. Demonstram a coragem moral para dirigir as pessoas adequadamente. Amam e se preocupam com as pessoas genuinamente. Possuem caráter invejável. E têm uma sede inextinguível de aprender.

Agora, considere todas essas qualidades de liderança e depois perceba que elas são cruciais para atrair, criar e nutrir um grupo de seguidores que trabalhem juntos para alcançar metas comuns significativas. As habilidades relacionadas elevam a visão das pessoas para além de qualquer coisa que poderiam ter imaginado ou realizado sem sua orientação. Mas as pessoas precisam de você para que cheguem nesse patamar.

Você quer elevar o nível de sua equipe? Como líder, você tem de ajudar seus seguidores a crescer. O modo de atingir essa meta é investir em três componentes nucleares:

- a *cultura* de sua organização,
- a *causa* à qual você quer que os liderados se comprometam, e
- a *capacidade* que você deseja que cumpram.



O primeiro trabalho do líder é ser missionário, lembrar às pessoas o que é especial sobre elas e suas instituições.
— Charles Handy

Construindo uma Cultura Sólida

Cultura é um dos termos que alude a muitas coisas, mas têm pouco significado tangível a você. Tudo contribui para a cultura das organizações. É a combinação complexa de conhecimento, crenças, valores, suposições, símbolos, tradições, hábitos, relações, recompensas, língua, moral, regras e leis que dão significado e identidade a um grupo de pessoas.

O Exemplo da IBM

A IBM sustentou seu sucesso ao longo de várias décadas, em grande parte por causa de sua cultura interna. Seu código de vestuário, desenvolvimento de equipes de trabalho, insistência em ser o líder da indústria, ênfase na qualidade do produto, doação de generosas recompensas financeiras a artistas gabaritados, propaganda conservadora e atividade promocional são fatores que não podem ser separados do coração e alma da companhia. As pessoas que vão trabalhar para a IBM sabem em que estão entrando, porque foram suficientemente expostas à cultura da empresa antes de aceitar o cargo. Semelhantemente, os clientes sabem que quando negociam com a IBM há certas coisas com as quais podem contar, porque são elementos inerentes à cultura da empresa, a despeito

de quem seja o representante da conta ou que tipo de equipamento IBM eles utilizem.

A Igreja Comunitária Willow Creek se tornou uma de um punhado de igrejas-modelo conhecidas em todos os Estados Unidos primariamente por causa de sua cultura interna. A Willow Creek reforça sua visão inigualável, reiterando e modelando continuamente seus valores de corporação. Desassocia as pessoas do molde de "igreja previsível", apoiando-se em sua própria linguagem (por exemplo, *investigadores, igreja prevalecente, seguidores completamente dedicados a Cristo*). Os que comparecem à igreja apreciam o reconhecimento público regular de congregados que vivem os valores da igreja. Talvez mais que tudo, as pessoas que freqüentam a Willow Creek são atraídas pela cultura atrativa dessa comunidade de fé.

Todo grupo tem uma cultura definível, grande ou pequena, estruturada ou não. Essa cultura — ou filosofia e ambiente operacionais — é conseqüência da direção e experiência fornecida pelo líder. A cultura pode inspirar ou prejudicar as pessoas. Se sua meta é lisonjear o desempenho máximo de seus seguidores enquanto trabalha para uma meta comum, então você tem de estar atento ao impacto que a cultura interna causa em sua gente. É responsabilidade do líder moldar a cultura para produzir um ambiente que faculte resultados especificados.

Na verdade, há um continuum relativo ao desenvolvimento da cultura, variando desses ambientes que são escrupulosamente moldados durante todo o percurso ao que se julga cultura por padrão. Naturalmente, à medida que a cultura incorporada se desenvolve, cria um estilo e caráter que ditam o modo como as pessoas na organização pensam e agem. Isso determina como o grupo interpretará e influenciará a realidade.

A Forma do Futuro

O resultado final é que a cultura do seu grupo forma o futuro de modo muito direto. Os resultados são geralmente previsíveis e relacionados, mas não há garantia de que sua cultura seja saudável ou produtiva. Torna-se saudável e produtiva somente por orientação intencional e estratégica, isto é, por liderança boa. Tal liderança interpreta e responde a cada situação de modo a dar significado e propósito. Bons líderes desenvolvem uma cultura capacitante.

O que é necessário a fim de desenvolvermos tal ambiente positivo para as pessoas crescerem e servirem? Estes são alguns dos compromissos sobre os quais culturas saudáveis estão construídas.

Liderança como Agente de Mudança

Pelo fato de a cultura de um grupo ser desenvolvida conforme a direção do líder, você tem de se ver como agente de mudança. Esta visão de si mesmo possibilita pensar criativamente, assumir riscos, desafiar pessoas e introduzir renovação ininterrupta na organização. Definindo-se como a pessoa responsável por efetuar a reorganização das coisas, a cultura não pode ficar mofada e presa em rotinas insalubres, a menos que você deixe. É você que dá o tom para a organização.

Dedique tempo para estudar outras organizações a fim de entender melhor que estilo ou tom se ajusta a você e sua gente. Fazendo assim, você descobrirá que o velho estilo de liderança no qual o líder controla tudo e faz todos os lances (o estilo comandar-e-controlar) raramente funciona. Essa abordagem funcionou bem na cultura americana dos anos quarenta e cinqüenta. Hoje em dia, as pessoas respondem melhor habilitando o líder — aquele que quer que todos se envolvam e contribuam com algo de valor.



Certo analista financeiro me perguntou se eu tinha medo de perder o controle de nossa organização. Respondi que nunca tive controle e que nunca o quis. Se você cria um ambiente em que as pessoas verdadeiramente participam, você não precisa de controle. As pessoas sabem o que precisa ser feito e, então, o fazem.

— Herb Kelleher, *Southwest Airlines*

Não force um estilo ou personalidade em seu grupo, e não tente ser alguém que não é. Ache a *voz* certa — a sua voz — e assuma a responsabilidade por isso. Você não está liderando a IBM ou a Willon Creek, então não se dê ao trabalho de copiar a cultura deles. (Você pode aprender algumas lições dos seus processos e resultados, mas não pode ser um clone eficaz.)

A Southwest Airlines descobriu bem cedo a importância da singularidade. Percebendo que não eram (e nem queriam ser) a United Airlines, a Delta Airlines ou a American Airlines, eles criaram uma cultura interna muito diferente baseada em contratar atitude e treinar para a obtenção de

habilidades. Essa filosofia "em sentido contrário" concebeu uma cultura excelentemente distintiva que serviu bem à companhia aérea. Na realidade, quando o restante da indústria estava no vermelho depois do 11 de Setembro, a Southwest Airlines ainda estava tendo lucro.

Crie a cultura formando um espírito no qual todo o mundo esteja engajado em facultar o melhor de todos os demais. Patrocine a visão; reforce compromisso pessoal; desenvolva alinhamento entre sua missão, visão e valores; e extraia participação significativa. Sua meta é fazer com que seus seguidores cresçam usando os próprios talentos, julgamento e paixão para um fim comum. Substitua a competição interna por um impulso em cooperar na busca da visão. Use a cultura para definir significado e valor. Equilibre coragem e dureza para tomar decisões desafiadoras com uma compaixão por sua gente e relações propositadas, que transcendam lucros e poder. Recompense as pessoas pelo compromisso que devotam à causa e seus defensores.

Construa o ambiente no qual você quereria trabalhar se não estivesse em posição de chefia. Depois, lembre-se: Você é o chefe; você pode criar o ambiente que desejar.

Tirando o Melhor das Pessoas

Todo o mundo quer ter sucesso, mas sucesso exige certas condições para que facultem resultados consistentemente positivos. Idealmente, a cultura que você desenvolve tirará o melhor de seus liderados.

Outra questão importante é o fato de as pessoas estarem emocionalmente envolvidas em seus esforços em comum. Não há nada mais debilitante que uma organização na qual as pessoas estão simplesmente em movimento. Você quer trabalhar com um grupo de robôs? Claro que não! Para impedir que as coisas se deteriorem a esse ponto, estimule e motive os liderados a se preocupar com o que eles estão fazendo. Recompense-os por desempenho superior. Comemore o progresso e o sucesso. Deixe-os exporem-se em primeira mão com a avaliação positiva de pessoas cuja vida foi mudada pelos esforços despendidos por eles. Relembre-os continuamente da visão. Encoraje-os individualmente destacando as particulares do crescimento pessoal de cada um. Seja transparente o bastante para deixá-los ver e sentir sua paixão pela causa. O que quer que seja necessário, ajude-os a *conectar-se* com pessoas e com a esperança especial de Deus para o grupo.

Seu trabalho é prepará-los diariamente para o sucesso. As pessoas, em sua maioria, são seguidoras medíocres, quer porque não sabem quais são as expectativas ou porque não foram equipadas para encontrá-las — ou ambos. A avaliação de si mesmo é um elemento de culturas saudáveis — não em prol da autoconsciência, mas visando fomentar o auto-aperfeiçoamento. Identifique as ferramentas e recursos que seus liderados precisarão superar e dê-lhes. Seus liderados têm de entender que você quer que eles tenham sucesso, e que você fará tudo que for necessário para ajudá-los a ter sucesso.

Fracasso e Prestação de Contas

Há dois componentes importantes nesse processo. Um é tolerar o fracasso temporário. Uma das maneiras em que as pessoas aprendem é tentando e errando. O modo como as pessoas superam é tentando, errando, aprendendo, tentando novamente e tendo sucesso. Tradicionalmente, os norte-americanos têm medo de fracassar em qualquer nível. Essa condição, em si mesma, causou muitos fracassos. Seja um líder grande o bastante para não ser ameaçado por retrocessos temporários; veja tais perdas como ganhos futuros. A cultura que você quer criar é uma na qual haja aprendizagem ativa e que o risco faça parte do regime de treinamento.

O outro fator importante é a prestação de contas. Não só as culturas saudáveis têm padrões, crenças e convicções claros e firmes, mas eles se aferram a esses parâmetros na certeza de que o grupo que não é responsável por nada não realiza nada de valor duradouro. Incentive a interação apropriada que leve ao crescimento pessoal e à produtividade incorporada. Isto inclui crítica construtiva, saudável, vivaz e particular; rígidos padrões de medida regularmente aplicados e feedback honesto e imparcialmente impingido; estímulo ininterrupto ao crescimento e a comemoração alegre dos ganhos dos outros. A cultura que ignora ou se esquiva da prestação de contas convida a própria extinção.

Percebeu a importância do desenvolvimento da atmosfera certa para facultar o tipo de crescimento pessoal e a transformação de mundo que a visão de Deus o chama a buscar? Mas ter um ambiente de fomento não é o suficiente. Além de uma cultura afirmadora e capacitante, você precisa proporcionar a seus seguidores uma causa atrativa.

Fixando-se na Causa

Como líder, você não realizará nada importante se seus seguidores se esforçarem com indiferença. Seu sucesso depende de fazer com que seus seguidores fiquem inteiramente compromissados com sua causa, tornando-a a causa deles também. Qual é essa causa atrativa? É a visão que Deus o chamou, como líder, para identificar e buscar.

Não cometa o erro de tentar fazer os liderados se fixarem em você, porque você é o líder. Sua responsabilidade é fazer com que eles se fixem na visão. Eles têm de entender que estão se esforçando por algo que é maior e mais significativo do que a boa idéia de uma pessoa; eles estão se concentrando em um conceito que mudará o mundo transformando a vida das pessoas.

No final das contas, você quer que seus liderados adotem a visão como se fosse deles mesmos. Ela deve ser fonte de identidade pessoal e orgulho. Quanto mais entranhavelmente adotarem esse propósito, mais provavelmente vão sentir o senso de fazer parte da equipe, o que os ajuda a se esquecer das distinções analíticas entre líder e seguidor. Ao invés disso, eles vão se concentrar nos desejados resultados futuros como meio de desenvolvimento pessoal e impacto mundial. Quanto mais intensamente eles se relacionarem a esses resultados, mais vão aceitar a necessidade e o processo de mudança, mais vão se empurrar para além dos próprios limites presumidos e mais vão buscar a visão simplesmente porque é a coisa certa a fazer.

Sendo Perseguidor da Visão

Modele a vida de um perseguidor de visão. Descreva como toda decisão tomada foi levando-se em conta sua relação com a visão. Demonstre o que você compreende acerca da extensão e influência do potencial da visão, incorporando os outros em sua busca da visão. Deixe que seu entusiasmo pelos últimos resultados promovidos pela visão se infiltre enquanto eles o observam. Dê evidências dos impulsos criativos que a visão liberou em você. Lidere-os pelo exemplo, ardor e esperança que a visão instila em você.

Quando você desenvolve uma cultura que capacita os liderados a crescer e concentrar-se na busca de uma visão dada por Deus que seja

empolgante, recompensadora e correta, você terá a atenção deles. Mas o passo final para criar grandes seguidores é esclarecer o lugar onde eles se ajustam no quadro.

Esclarecendo a Capacidade dos Liderados

Pouco importando o quanto o ambiente é atraente e a visão cintilante, as pessoas ficarão inteiramente envolvidas somente quando você esclarecer o papel que tiverem no processo. Os norte-americanos estão entre as pessoas mais práticas da terra. Uma grande visão permanecerá apenas a idéia de alguém até que você mostre aos liderados como eles se ajustam no grande quadro do que você está tentando produzir. Se o papel sugerido fizer sentido, eles serão envolvidos na proporção em que seu papel parecer ajustar-se bem a uma capacidade produtiva.

Uma vez mais, desenvolver seguidores exige que você verifique sua mentalidade. Mencionei anteriormente que você tem de se ver como agente de mudança. Acrescente a essa re-engenharia de seu papel a necessidade de ser mentor ou treinador de seus seguidores. Pedir aos liderados que desempenhem papel de alta-capacidade custa mais que comunicar a visão, gerar entusiasmo e aceitação, e depois lhes dar lições de casa. Exigirá seu tempo para pessoalmente ajudá-los a subir ao próximo nível.



Ser mentor de alguém não é criá-los à sua imagem, mas dar-lhes a oportunidade de se criarem.
— Steven Spielberg

Os resultados últimos que você quer facultar são que todos os seguidores entendam o processo estafante em geral e o papel de cada um em detalhes; capacitar todos os seguidores a criar valor através dos esforços de cada um; crescer intelectual, emocional e espiritualmente; e experimentar alegria e realização pelo envolvimento de cada um no processo. Não parece o trabalho de um treinador? Realmente, é uma outra forma de declarar a definição do que o líder faz: *motivar, mobilizar, dar recursos e dirigir as pessoas a buscar a visão de Deus.*

Parece trabalho duro? Será, se você levar a sério o trabalho e o fizer bem. Francamente, esta é uma das principais razões por que temos tão poucos líderes eficazes hoje em dia: Estamos tão ocupados fazendo tarefas que não investimos suficientemente em desenvolver seguidores eficazes.

Criar planos e estratégias sempre são mais fáceis que formar pessoas, mas a menos que você desenvolva as pessoas tais planos e estratégias são inúteis. Sem pessoas capazes que sigam um líder focalizado numa visão, nada de significativo é feito.

O que É Necessário?

O líder é mentor eficaz quando ajuda os seguidores a realizar seu potencial pessoal e aplicar os talentos e habilidades para alcançar esse potencial dentro da estrutura da visão promovida pelo líder. Líderes que se esforçam por clonar a si mesmos não estão criando seguidores eficazes; esses indivíduos serão pequenos e superficiais. Para mentorear um seguidor, o líder deve se investir pesadamente no crescimento pessoal do seguidor, dedicando suficiente tempo, energia, emoção, oração e interesse para permitir que um seguidor competente se forme.

Nossa pesquisa relativa a ser mentor mostrou que é comum o treinador crescer durante o processo de agir como mentor, tanto quanto cresce o aprendiz. Entre as lições que você deve estar preparado para absorver estão a importância de dobrar-se para acomodar os diferentes estilos de aprendizagem de indivíduos e a necessidade da *escuta agressiva*, na qual você ouve muito cuidadosamente ao feedback que obtém e relaciona-o aos resultados que você está se esforçando em inculcar. Também é preciso lembrar-se de que sua meta é facilitar o crescimento, em vez de desenvolver uma amizade, e permitir que cada vez mais o protegido dirija o processo desenvolvente. Invariavelmente, uma ou mais destas abordagens é contrária à sua inclinação, contudo descobrimos que mentores eficazes empregam estes métodos com grande efeito.



Líderes mostram respeito às pessoas dando-lhes tempo.

— Mike Krzyzewski, *Duke University*

Presumamos que você esteja pronto e disposto a investir o tempo e esforço necessários para formar seguidores eficazes. O que será preciso fazer para eles subirem à bordo com força total? De que eles necessitam para desempenhar papéis eficazes?

Deixe-me propor que você molde a experiência deles ao longo de cinco dimensões: relações, produtividade, significação, continuidade e espiritualidade.

Relações

Equipes em que faltam trabalho de equipe implodem. Sua função é formar um grupo integrado de desempenhadores de papel que entendam seus respectivos papéis e fiquem satisfeitos em executá-los. Tal compreensão do papel incluirá *insights* sobre as pessoas com quem interagirão e a natureza dessas relações. Os seguidores também devem se apossar da quantidade de tempo que se espera deles e a quem eles devem prestar contas, a fim de formarem uma forte rede de interações propositadas.

Alguns líderes resistem dedicar este demasiado tempo e energia para ajudar os seguidores a verem o quadro maior do que estão fazendo e como isso se ajusta no processo último. Perceba que tal investimento dá dividendo — e o fracasso de fazer este investimento tem o efeito contrário ao desejado. As pessoas precisam entender o tecido relacional e o fluxo de atividade do grupo, porque semelhante entendimento lhes dá segurança emocional. Sem esse senso de parâmetros e a segurança que dá, muitas pessoas descarrilarão dos esforços do grupo devido ao medo de vulnerabilidade, da confusão relativa às linhas de interação e por simples desconfiança.

Levar as pessoas pela teia relacional de seu grupo e pela importância dessas interações será mais natural para alguns líderes do que para outros. Por exemplo, este processo é visto como desperdício de tempo valioso pelos líderes estratégicos, ao mesmo tempo em que é superenfatizado pelos líderes formadores de equipe. Tome uma perspectiva equilibrada nesta arena: Você está meramente tentando preparar seus seguidores para o sucesso fundamentado numa compreensão viável do papel de cada um num curso maior de ação e na interação que eles têm de ter com os outros para permitir que a organização inteira avance.

Produtividade

Você já teve liderados que imaginou estarem no fluxo de atividade do grupo e, mais tarde, descobriu que eles não produziam nada de valor porque não tinham entendido bem a função a desempenhar? É problema comum: Líderes, sendo independentes e agressivos, presumem que uma conversa sobre a visão inspiradora e um plano estratégico e claro levarão necessariamente a gerar estímulo nos seguidores. Lembre-se de que os

líderes pensam e agem diferentemente da maioria dos seguidores; toda suposição que você faz é um campo minado esperando para explodir.

Anteriormente, observei que os líderes odeiam surpresas. Quando chega a vez de os líderes receberem o que esperam dos seguidores, os seguidores também odeiam surpresas. Portanto, seja muito específico em relação aos resultados que você espera que um indivíduo produza. Ajude-os a estabelecer metas, identificando as expectativas quantitativas e qualitativas relacionadas a essas metas. Prepare-os para fazer o investimento em recursos pessoais e corporativos — o tempo, a energia, o conhecimento e os contatos —, os quais serão necessários para eles contribuírem com sua parte.

Os seguidores devem aceitar a função completamente cientes das expectativas mentais, físicas, emocionais e espirituais que você tem deles. Se exigirem treinamento adicional para vivenciarem as expectativas, também têm de estar cientes desse investimento.

Dedique-se a pensar na natureza detalhada de suas expectativas e depois discutir esses *insights* com cada seguidor. Algumas organizações confiam em detalhadas descrições de cargo para controlar esta função, mas tenha cuidado com tais descrições escritas. Às vezes, são camisas-de-força que limitam em vez de esclarecer o que os companheiros de trabalho percebem que são suas funções. A fim de evitar esta armadilha, conheça a natureza dos indivíduos que você lidera e crie ferramentas que funcionem, levando em conta o modo como eles processam a informação e a direção.

Significação

> *Os executivos [...] ficam longe de tentar alinhar suas organizações com os valores e as visões que já estão no lugar certo.*
> — Jim Collins

Um dos seus desafios não é apenas descrever, de maneira clara, a visão e as conseqüências resultantes, mas fazê-lo de modo que ajude cada indivíduo a sentir que sua função é importante. Ninguém quer acordar todas as manhãs para passar as próximas oito horas fazendo coisas que são triviais e esquecidas dez minutos depois. Todos querem sentir que seus esforços fazem diferença no mundo. Os líderes proporcionam essa perspectiva para as pessoas.

O quanto você desempenha conscientemente bem essa tarefa destaca a diferença entre trabalhar com pessoas que apenas estão fazendo seu trabalho e os que são agentes de transformação positiva. Os líderes têm a habilidade de pensar e perceber deste modo; a maioria das pessoas não.

Capacite seus seguidores instilando um senso realista da significação relacionada pessoalmente com eles e com o trabalho ou esforços ministeriais que fazem. Explique-lhes como o que eles fazem importa, encoraje-os fazendo uma avaliação depois do fato sobre a diferença que a contribuição fez para o resultado final. Desafie-os a pensar em meios pelos quais possam melhorar e ficar ainda mais valiosos para a causa. Promova a habilidade de cada um para que sintam orgulho no trabalho e no trabalho da equipe inteira.

Muitos líderes ficam desencorajados por sentirem que os seguidores perdem interesse ou não mantêm um nível consistente de devoção à visão. Em grande parte, esta perda de energia e foco se relaciona com a eficácia com que você liga o senso de significação pessoal dos seguidores com o que vocês estão buscando em conjunto. Quanto mais você ajudá-los a sentir um senso de admiração pertinente à visão (que é, afinal de contas, de Deus!) e derivar prazer do fato de que eles estão ajudando a criar algo duradouro e valioso a serviço de Deus, mais à vontade eles estarão com a função e sua significação.[1]

Continuidade

Qualquer função que um indivíduo desempenhe deve fazer uso dos recursos que Deus investiu nessa pessoa: inteligência, dons espirituais, talento e habilidade naturais, aptidões instruídas, experiências, educação e assim por diante. Para ajudar seus seguidores a alcançar a capacidade produtiva máxima, guie-os a uma compreensão de como a formação de cada um os informa e os capacita a abordar o trabalho em sua organização.

Por causa da magnitude da visão de Deus para nós, você exigirá que as pessoas se esforcem. É natural as pessoas se queixarem de tais dores crescentes, porque isso lhes é incômodo. Este é um modo no qual a cultura que você desenvolve ajudará a moderar os níveis de gemidos e lamentos ouvidos entre seus liderados. Uma cultura que valorize o cres-

cimento pessoal, que identifique o desconforto como possível marca de crescimento e que seja guiado por líderes que são transparentes sobre as tensões que o desenvolvimento pessoal introduziu em suas vidas, mas foi apreciativo para esse processo, é uma cultura que crescerá mais rápido e mais saudável.

Espiritualidade

Você não é somente um líder encarregado da produção tangível, mas espera-se que todo líder chamado por Deus também seja um líder espiritual. Ao desafiar seus seguidores a crescer, incorpore, sempre que possível, a dimensão espiritual ao desenvolvimento deles. Talvez sua liderança seja em ambiente secular, no qual a exortação espiritual pública é ininteligente, mas há oportunidades de você lidar com a interseção da natureza espiritual das pessoas e seu trabalho. Se, no final das contas, somos seres espirituais que vivemos por propósitos espirituais, a falta em considerar o lado espiritual de nosso trabalho, relações, perspectivas e resultados nos deixa perigosa e desnecessariamente desavisados e desequilibrados.

Em Cenário Ministerial

Em um ambiente de igreja ou semelhante, esta tarefa é mais fácil, mas não significa que seja indolor. As pessoas ficam envolvidas em igrejas e outros ministérios por várias razões, algumas das quais são abertamente espirituais, outras não. Contudo, devido ao empuxo essencial da organização ser espiritual, é mais fácil levantar questões e discutir assuntos relativos à espiritualidade. Como líderes nestas situações, nunca deveríamos presumir que as pessoas estão lutando com questões espirituais relacionadas aos nossos esforços e propósito em comum; deveríamos integrar intencionalmente tais discussões e pensar na dinâmica do grupo.

Em Cenário Empresarial

Numa situação orientada a negócios, os desafios são diferentes. Talvez você seja um cristão em posição de liderança, servindo em uma empresa publicamente de comércio que produz mercadorias tangíveis —

em outras palavras, um lugar que vende materiais somente para ganhar dinheiro. Direcionar as pessoas ao reconhecimento da dimensão espiritual do que contribuem e desenvolvem será tarefa mais difícil, mas não necessariamente impossível, imprópria, improdutiva ou não desejada por seus companheiros de trabalho.

Nossa pesquisa confirma que sete entre dez adultos se consideram "profundamente espirituais" e que mais de quatro entre cinco dizem que a fé é muito importante em sua vida. Muitas pessoas dariam bom acolhimento à chance de considerar o que a fé tem a ver com intercalar papéis ou controlar reclamações de clientes ou encaixar uma peça na linha de montagem. O que tem a ver com amar Deus de todo o nosso coração, mente, força e alma? Consegue ver como tal discussão invadirá a área de significação pessoal percebida por esses indivíduos? Ordinariamente, se tais discussões são controladas com respeito, sabedoria e premeditação, produzirão uma mão-de-obra mais engajada e que aprecia seus líderes com mais intensidade, porque há mais substância para eles respeitarem. Naturalmente, tais conversas devem ser sensíveis à lei e ao interesse das pessoas, mas há mais oportunidades para semelhante diálogo do que, por vezes, presumimos.

Muitos indivíduos não entendem que tudo o que fazemos é, em seu cerne, um ato espiritual. Você não precisa impor suas visões a todos para comunicá-la, mas como líder, deve ter pensado sobre a forma como a fé influencia o que você faz, por que o faz, como o faz e quando você levará essa relação de fé e atividade à atenção das pessoas. Lembre-se de que seu papel é desenvolver uma cultura capacitante, que exige ajudar as pessoas a interpretar e tomar sentido da realidade. Evitar a dimensão espiritual da contribuição das pessoas ao processo diminui sua eficácia como líder e tolda a habilidade de elas terem uma compreensão completa da função que desempenham e seu pleno benefício.

Desenvolvendo o Seguidor Pós-Moderno

Scott, o gerente da companhia, pode não ter gostado como seu chefe comunicou a necessidade de desenvolver seguidores eficazes, mas anos de experiência empresarial ganhos a duras penas tinham ensinado ao candidato uma lição importante: Você não pode ser líder

eficaz, a menos que crie seguidores eficazes. A mensagem para Scott era clara: Líderes não se queixam da situação; eles a mudam. Quando o assunto se relaciona com a capacidade de os seguidores valorizarem a busca da visão, a pergunta é: O que você está fazendo para ajudar as pessoas a amadurecerem, a passarem de contribuintes de primeira classe para o processo?

Em uma era pós-moderna, onde escolha, relativismo e processo predominam sobre absolutos, verdade e valores, o caminho pelo qual guiamos os seguidores pode parecer diferente dos usados, mas os fins permanecem os mesmos. Não podemos impor nas pessoas uma visão, uma perspectiva de vida ou um conjunto de valores. Mas podemos dirigir as pessoas para resultados louváveis e positivos. Sem abordar a liderança pelo antigo método de comando-e-controle, o processo desenvolvente leva mais tempo e consome mais recursos, mas tem efeitos duradouros mais longos.

Os líderes eficazes, hoje em dia, têm de arregaçar as mangas e imergir no negócio confuso de servir de mentor a seguidores eficazes. O processo envolve comunicar para onde você vai, mostrando-lhes o que é necessário mediante a revelação dos elementos de sua própria viagem, ajudando-os a descobrir o potencial de cada um dentro de suas metas compartilhadas, proporcionando-lhes experiências de crescimento e feedback construtivo e desafiando-os a buscar continuamente a próxima fase do desenvolvimento pessoal dentro do contexto para onde você quer chegar como equipe.

Você deve aos integrantes de sua equipe respeito, justiça, integridade, esperança e a oportunidade de crescer e ter sucesso. Quando você entregar estas coisas, é provável que seus seguidores o recompensem com melhores esforços, apreciação sincera e, talvez, lealdade. Mesmo em uma era de perspectivas pós-modernas, as pessoas querem viver vidas significativas e agradáveis. Você é uma das chaves para elas obterem a habilidade de viver assim.

E você também precisa delas para ter significado, propósito e impacto em sua vida. Sem seguidores, você não é líder, e por não haver banco do qual possa retirar grandes seguidores, você terá de desenvolvê-los. Faz parte do negócio que lhe dá o privilégio de liderar.

Perguntas Incômodas

- A quem você está atualmente servindo de mentor?
- Que porcentagem dos integrantes de seu grupo ou organização você acha que verdadeiramente entende a função que cumpre e possui?
- Você dá maior ênfase — julgado com base em seu tempo e investimento de energia — em realizar tarefas, produzir idéias e estratégias ou desenvolver seus liderados? A sua vigente alocação de recursos é correta para atingir a meta?
- Quais são os componentes centrais da cultura em sua organização? Como essa cultura poderia ser mudada para aumentar o senso de fazer parte do grupo, estar sendo capacitado e ter alegria?

— 7 —



Se o indivíduo quer ser líder mas não é controverso, significa que ele nunca quis nada.

— Richard Nixon

Capítulo 7

Conflito: A Arma Secreta do Líder



Gene fora próspero executivo em dois bancos regionais antes de aceitar o cargo máximo em uma firma nacional de serviços financeiros. Seu novo empregador era uma empresa de cinqüenta e dois anos de mercado que se inchara e ficara complacente, com lucros em queda e reputação deteriorante. Analistas de Wall Street diziam que a companhia estava "fatigada, era pesada e não tinha rumo — não era empreendedora do século XXI". A reação dos empregados à chegada de Gene refletiu a ambivalência que permeava a empresa: muitos deles o trataram com superioridade, acreditando que ele não tinha verdadeira autoridade sobre eles e que era improvável a vinda dele ser de muita ajuda para a empresa de saúde minguante. Não obstante, Gene se lançou em módulo de construção de ponte durante seu primeiro semestre de trabalho, empenhando-se em desenvolver relações genuínas

dentro da companhia e em criar um senso mais autêntico e difuso de comunidade entre seus vários milhares de empregados.

Por fim, o novo líder foi aceito como "um bom sujeito" e foi-lhe dado um tempo de carência enquanto ele falava individualmente com eles sobre as "mudanças que vêm", e a necessidade de tirar proveito das oportunidades empresariais existentes que poderiam dar fôlego para a empresa. Gene tinha feito milagres em seus cargos anteriores (o boato funcionou em período extraordinário pegando as informações confidenciais do novo sujeito), e ele parecia completamente autoconfiante com esta abordagem. Contudo, a maioria dos empregados assumiu a atitude de esperar para ver; isso já tinha acontecido com os antecessores de Gene.

Ao completar o primeiro ano, Gene foi chamado para uma reunião geral da empresa. Ele expôs uma declaração de visão aprovada pela diretoria e descreveu mudanças na estrutura executiva e no pessoal. O quadro de funcionários ficou atordoado com a magnitude das mudanças recomendadas. Em questão de minutos, a resposta começou a emergir.

Alguns empregados ficaram extáticos com as novas idéias. Eles acreditavam que esta erupção de energia revitalizaria a companhia. Outros rejeitaram as idéias imediatamente. Eles gostavam das coisas do modo em que estavam e tinham toda a intenção de tornar a vida de Gene miserável e malograr seu plano. Um terceiro grupo não se preocupou muito; para seus integrantes, era apenas mais um trabalho, e Gene também só estava fazendo seu trabalho. Eles apenas queriam saber o que tinham de fazer para seguir a letra da lei e bater o cartão no fim do expediente.

Embora fosse agente de mudança experiente, Gene ficou surpreso com o grau de resistência que seu plano encontrou. Ele reuniu todas as forças e carisma para persuadir os resistentes e os complacentes, e usar toda oportunidade para mostrar os benefícios e possibilidades que o plano representava. De forma geral fez pouco progresso com os intransigentes. Depois de muitas horas de reflexão estratégica, ele optou por um curso de ação corajoso. Ele introduziria conflito intencional na situação, forçando os oponentes a assumir um de dois lados: ou a morte organizacional pela recusa em mudar, ou a vitória potencial pela prontidão em considerar as opções.

Sua estratégia era polarizar, de modo sutil mas consciente, o quadro de funcionários, indicando que devido à frustração com a rejeição do plano inicial, ele estava preparado para instituir um plano alternativo — um que praticamente todo o mundo reconheceria de imediato como alternativa terrível. Essa alternativa incluiria maciças reduções de trabalho, a eliminação de benefícios pagos pela companhia e um sistema de atendimento ao consumidor e uma filosofia inteiramente diferentes.

Como esperado, a "opção final" foi redondamente rejeitada pelo pessoal da produção. Em resposta, Gene escolheu um grupo de liderança para representar o pessoal da produção e impôs um conjunto de regras básicas e um prazo final relativo ao desenvolvimento de uma "última opção final" mutuamente aceitável. Gene reconheceu que era um risco, mas ele restringira sua aposta estabelecendo os parâmetros da competição e a natureza de um resultado aceitável. Talvez ele não conseguisse tudo que sentia que a empresa precisava no princípio, mas ao introduzir um plano que gerou semelhante conflito intenso, ele garantiu algo melhor do que teria obtido em batalha cara a cara sobre o plano original. No fim, ele tinha razão; ele não conseguiu tudo até aos detalhes, mas, no final das contas, o plano adotado era viável.

Habitue-se ao Conflito

Quando Gene aceitou o papel de liderança da empresa, ele provavelmente não previu ter de criar conflito para fazer progresso. Mas se ele não estava ciente disto antes de assumir a liderança, logo aprendeu preciosa lição: Há um preço pessoal a pagar para executar uma visão.

Talvez a lição mais significativa de todas seja a conscientização de que quando você coloca as coisas em seus termos mais simples, os líderes fazem somente duas coisas: Eles criam conflito e solucionam conflito.

Tenho feito essa declaração em várias conferências, e as pessoas — sobretudo, pastores — ficam aturdidas pela noção. Não é hipérbole. Os líderes criam conflito impelindo as pessoas a focalizar a visão de Deus. Essa ação cria conflito para muitas pessoas, porque a visão é projetada para causar mudança em nossa vida — e a maioria das pessoas resiste à mudança.

Mesmo quando determinadas mudanças são para nosso proveito, nossa inclinação é resistir, porque a mudança insinua que somos imperfeitos ou, de alguma maneira, faltosos. A realidade da mudança é que temos de

corrigir nossos hábitos, reformar nossos valores, alterar nossas relações ou adotar responsabilidades novas. Para a maioria de nós, isso parece muito trabalho!

Dado este truísmo, o bom líder nunca busca mudança em interesse próprio ou para a emoção estimulante de fazer as coisas acontecerem. Os bons líderes percebem que a mudança é incômoda e abordam a atividade necessária com coragem, compaixão e compreensão.



Não sei qual é a chave para o sucesso, mas a chave para o fracasso é tentar agradar a todos.

— BILL COSBY

Eles têm a coragem de nos ajudar a avaliar cruelmente a situação em que estamos, por que temos de mudar e o que é necessário. Eles demonstram compaixão entrando em empatia com a relutância das pessoas em mudar, como também com nossa condição infeliz que requer a mudança. Eles compreendem a realidade que liderar este processo será ato doloroso para todos os envolvidos — inclusive para eles mesmos.

Os líderes eficazes sempre introduzem reformas propostas com a promessa de ajudar as pessoas a solucionar os medos, pressões e questões que são responsáveis pela resistência. Este processo é a essência do que os líderes fazem: Eles identificam falhas ocultas e não ditas das mesmas e depois facultam as transformações que promovem a vida das mesmas. As próprias mudanças que dão renome aos líderes estão inicialmente baseadas em produzir dor e incômodo na vida das pessoas.

Claro que nem sempre o conflito é instigado por líderes. As pessoas têm mostrado a habilidade de continuamente incitar conflito sem a ajuda de seus líderes! Conflito é estar em combate com o estado normal das coisas; é um comportamento em que todo o mundo pode se engajar e praticamente se engaja.

Tipos de Conflito

Os tipos mais comuns de conflito relacionam-se com assuntos pessoais (colisão de personalidade, lutas de poder, insegurança, falta de reconhecimento); questões materiais (brigas sobre donos de propriedades) e diferenças ideológicas ou teológicas (crenças discrepantes). O conflito pessoal é uma batalha emocional; o conflito ideológico é tipicamente intelectual

em sua gênese (embora evolua para luta emocional). Pouco importando em que tipo de contexto de liderança você sirva, é provável encontrar toda variedade de conflito.

Para manter o equilíbrio e o impulso, o líder tem de reconhecer quando tal conflito naturalmente surge e tomar medidas para tratá-lo. A resolução se dá por técnicas como negociação, estabelecimento de diálogo e capacitação. O fracasso para lidar adequadamente com conflitos internos pode paralisar ou prejudicar seriamente a saúde, progresso e potencial da organização.

Apesar da ameaça que o conflito natural representa, a introdução de conflito controlado e intencional pelo líder pode ser um precioso estímulo à movimentação positiva e é, certamente, uma ferramenta de liderança subutilizada.

O restante deste capítulo será dedicado ao conflito causado intencionalmente pelo líder, quer pela promoção de uma visão desafiadora, quer pelo empreendimento de ações relacionadas à visão especificamente projetadas para resultar em confrontação produtiva. Para distingui-lo das tensões e erupções súbitas que ocorrem no curso normal da vida organizacional, vamos aludir ao conflito desencadeado pelo líder como *conflito estratégico.*



Às vezes, o líder tem de traçar uma linha na areia.

— Mike Krzyzewski, *Duke University*

Iniciando o Conflito Estratégico

Embora geralmente pensemos no conflito em termos negativos — como ameaça ou obstáculo —, é igualmente provável que o conflito, sobretudo o conflito estratégico, represente uma oportunidade. Na realidade, líderes sensatos usam o conflito para ajudar as pessoas a crescer. É um dos muitos meios que eles têm no kit de ferramentas para fazer com que coisas boas aconteçam. Quando adequadamente concebido, iniciado e administrado, o conflito é um componente da abordagem estratégica de solução do problema.

Praticamente toda organização saudável que estudei tem pelo menos um líder fundamental que entende o valor e a necessidade de conflito e o utiliza como ferramenta de crescimento. Não presuma que estas pessoas

são irritantes e agressivas; na maioria das vezes, são líderes calmos que reconhecem que o conflito representa a melhor opção disponível para fazer as coisas progredirem.

Resposta pela Aptidão

Sua prontidão em integrar conflito depende de vários fatores, como personalidade, estabilidade emocional, maturidade espiritual e aptidão de liderança.

Sua aptidão de liderança é um indicador prognóstico bastante preciso de como você lidará com o conflito. Para aperfeiçoar o conflito como ferramenta, reconheça suas tendências e incorpore essas inclinações em seu planejamento. No capítulo 3, examinamos as quatro aptidões de liderança: o líder dirigente, o líder estratégico, o líder formador de equipe e o líder operacional. Exploremos de que forma cada tipo controla o conflito como ferramenta de crescimento.

Líderes Dirigentes

Dos quatro tipos, os líderes dirigentes são os que têm maior probabilidade de gerar tensões visando impulsionar o grupo à frente. Como defensores dominantes da visão na equipe de liderança, o líder dirigente tem as oportunidades mais abundantes de incitar conflito.

Ademais, o tipo de personalidade da maioria dos diretores presta-se a comportamento de alto risco — por exemplo, empurrar intencionalmente os próprios liderados a passar os limites prevalecentes. Apesar de os diretores tenderem a desfrutar a energia, a intensidade emocional e a mudança de velocidade que tal tensão promove, o bom líder nunca deve abusar desta tática. Seja prevenido: Depois que iniciam o conflito e experimentam os benefícios primários a serem recebidos, eles delegam o processo de resolução a outros.

Líderes Estratégicos

Grande parte dos líderes estratégicos percebe que o desenvolvimento de conflito é tática intrigante, cujos resultados são interessantes de estudar. Grandes líderes estratégicos estão abertos a quaisquer meios que mantenham a integridade da organização e estimulem o progresso em

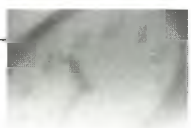
direção à visão. Contudo, introduzir conflito externo no grupo produz conflito interno para os líderes estratégicos. Eles não se sentem à vontade com aventuras de alto risco, e percebem que até o conflito controlado nunca é completamente previsível.

Eles também experimentam outro tipo de contradição interna. Como indivíduos não emotivos, eles não estão muito interessados na dor pessoal do conflito, ainda que tenham um entendimento intelectual do preço potencial que semelhante tática pode cobrar das pessoas. No fim, seu interesse primário é testar as diferentes possibilidades, observar os resultados e tirar conclusões que ajudem a organização a obter a visão nas situações presentes ou futuras. Raramente intervêm no processo enquanto está se desdobrando; apenas coletam os dados pertinentes e interpretam o significado.

Líderes Formadores de Equipe

Mesmo sob as melhores condições, os líderes formadores de equipe sentem a dor dos outros. Impulsionados pelo coração, é difícil para os líderes formadores de equipe aceitarem a necessidade do conflito e, no entanto, por entenderem as emoções das pessoas, eles entendem a serventia do conflito.

Os líderes formadores de equipe introduzem um tipo diferente de conflito em comparação aos líderes dirigentes; para eles, as escolhas das pessoas estão minando um resultado combinado ou prejudicando a habilidade de outra pessoa atingir as metas. Podem até encorajar o ofensor a seguir o princípio exarado em Mateus 18.15: O ofensor reunir-se com a pessoa ofendida e pedir perdão. Quando a "ofensa" estiver impedindo o progresso em direção à visão, as interações resultantes são bastante incomuns, mas geralmente produtivas.



Ninguém pode ter sucesso real ou duradouro sendo conformista.
— J. Paul Getty

Líderes Operacionais

Os líderes operacionais repudiam o conflito por duas razões. Primeiro, são eles que o líder dirigente chama para resolver os assuntos. Em segundo lugar, visto que eles têm vívido interesse em manter o momento, o conflito parece refrear o movimento à frente sem a garantia de recapturar

a centelha. Por conseguinte, os líderes operacionais querem tirar o conflito do caminho tão depressa e tão completamente quanto possível. Oportunamente, eles podem introduzir conflito por vontade própria, mas não é um dos truques comerciais comuns que eles organizam e põem em combate.

Não chegam à raiz do problema; citam as partes envolvidas, administram uma reiteração muito metódica do assunto e emitem uma resolução indicada. Assim que os envolvidos aceitam a recomendação, os que lidam com a operacionalidade reconcentram a atenção das pessoas nas tarefas à mão.

Conflito na Equipe

Uma das ironias mais interessantes é que equipes de liderança têm uma subcorrente de conflito dentro da equipe em virtude de diferenças emocionais e intelectuais que cada líder contribui para o todo. Seus modos divergentes de juntar e analisar informação, avaliar e interagir com as pessoas, tirar e implementar conclusões e comunicar-se com as pessoas naturalmente suscita tensões. O elemento que ajuda a equipe a solucionar suas diferenças é a aceitação comum da visão como foco e sua busca eficiente como meta.

O Conflito Pode Produzir Resultados Bons



Consenso significa que todo o mundo concorda em dizer coletivamente o que ninguém acredita individualmente.

— Abba Eban

"O conflito é nosso amigo", zombou um pastor num foro que recentemente fiz. Os líderes ao redor do círculo riram da piada. Os que têm posição de liderança, mas carecem de estômago para o trabalho, sorriram educadamente, incapazes de saborear a ironia. O quanto você se sente à vontade com a idéia de usar o conflito entre as pessoas que você ama e foi chamado a pastorear? Se o trabalho do líder for motivar, mobilizar, dar recursos e dirigir as pessoas a juntos buscarem a visão de Deus, então como o conflito poderia fomentar esse propósito?

Confrontação Direta

> *Confrontação significa encontrar a verdade de frente.*
> — Mike Krzyzewski, *Duke University*

Ao procurar motivar os liderados, alguns ficarão tão distraídos por outras atividades e oportunidades que você precisará de uma estratégia de intervenção radical para prender a atenção deles. Na maioria das vezes, este resultado é obtido por confrontação direta. Você pode lhes perguntar diretamente o que de fato importa para eles e por que não há evidência de que as coisas de Deus reinam nos corações. Ou, talvez, você proporá uma idéia ruim para tirá-los dessa letargia.

Redistribuição de Recursos

Alguns seguidores o desconcertarão, porque continuam desinteressados ou imparciais em relação à visão. Apesar de seus melhores esforços em despertá-los ao potencial incrível e à necessidade que vocês enfrentam, nada parece instigá-los à participação séria. Para animá-los, talvez seja necessário ameaçar redistribuir os recursos que eles recebem — sua atenção, capital, espaço, recursos humanos ou outras considerações especiais —, na esperança de que tal ameaça os leve a se concentrar na visão e sua busca.

Desmascaramento das Inconsistências

Às vezes, a questão é indivíduos que não vão dar prosseguimento ao programa, porque vêem as coisas de modo diferente e não estão propensos a chegar a um acordo. Entre as táticas que funcionam nesses casos inclui-se caricaturar gentilmente a posição deles, de modo que vejam por que o jeito deles é inferior ou o quanto são insignificantes as distinções que os impedem de fazer parte da equipe. Impor prazos finais para solucionarem suas diferenças com aqueles que rejeitam também pode trazer o assunto à baila.

Quando os líderes fornecem direção aos seguidores, pode haver resistência com base em ego ou no esforço de reter parte maior de poder. Esta é uma das fraquezas mais comuns em seguidores, a qual se origina na insegurança ou egoísmo. Se práticas mais tradicionais de aconselhamento e negociação não funcionarem, a confrontação direta

concernente às suas motivações, a inconsistência de comportamento com os valores e padrões do grupo e os resultados negativos do comportamento poderiam resultar em uma inovação.

Pressão de Colegas

Claro que a resposta mais comum à visão é a aceitação do conceito, senão a recusa pessoal em mudar. Sua meta é ganhar propriedade universal da visão. Entre os que resistem, a pressão de colegas produz tensão, mas também esclarece a participação e força uma escolha. Os líderes às vezes têm de dar até um passo a mais, continuando a dirigir as pessoas à visão, enquanto marginaliza eficazmente os resistentes — contudo, fazendo ao mesmo tempo ofertas firmes de uma corda de segurança para envolvimento e a promessa de inclusão imediata no fluxo de atividade e na vida do grupo.

Prepare-se para Lidar com as Conseqüências



Sempre há ótimas razões para a covardia.
— Ken Follett

Conflito pode ser poderosa ferramenta de liderança, mas sempre introduz um elemento de risco. Há de se contar o custo desta abordagem e estar seguro de que é um modo tático a empregar. Usar conflito não é apropriado a toda situação, e há líderes que ainda não estão maduros o bastante para aplicá-lo sabiamente. Em quase toda situação que testemunhei, o conflito estratégico deveria ser o último recurso.

Alguns seguidores poderão se opor à sua decisão de usar conflito, porque o encaram como princípio bíblico contradizente de amar a todos — amigos e inimigos igualmente. Ajude-os a entender que seu propósito não é desobedecer aos mandamentos de Deus, nem magoar ou denegrir seu povo. Tendo exaurido outras opções menos radicais, você é compelido a fazer o que é necessário para lhes mostrar o amor de Deus trazendo-os à razão. Conflito estratégico é praticar *amor firme*.

Uma realidade severa da liderança é que, às vezes, você tem de ser firme e tomar medidas drásticas para facilitar a transformação dramática na vida. A visão de Deus requer transformação dramática; mas fique

certo de que nem sempre pode ser obtida por conversa persuasiva, desenvolvimento de planos estratégicos brilhantes e fornecimento de estrutura organizacional que supere as dificuldades iniciais. A resistência com que estamos lidando é de natureza espiritual — ou seja, sobrenatural — e deve ser tratada de maneira ousada e firme.

Lembre-se de Orar

O fator sobrenatural não deve ser esquecido. Ore constantemente quando você liderar, particularmente quando estiver assumindo grandes riscos e, sobretudo, quando estiver instigando conflito à causa da visão. Tenha certeza de que a oração seja uma conversa bidirecional, permitindo que Deus fale à sua mente e coração quanto a esta tática. Devido ao potencial desta abordagem ter efeito ou resultado contrário ao desejado, use-a somente quando necessária e quando sentir que Deus está na batalha com você. Mas, se minha experiência for indicador, esta tática está razoavelmente à nossa disposição com mais freqüência do que imaginamos.

Escolha as Batalhas

Líderes que prosperamente usam esta tática fazem-na funcionar porque identificam os pontos inegociáveis e lutam apenas por esses elementos. Os grandes líderes sabem quando provocar brigas que valham a pena, e quando fazer todo o possível para completar a ação ou voltar atrás. Você não pode lutar toda batalha que surja em sua viagem para fazer com que a visão se cumpra; você tem de escolher, e de maneira sábia. A maioria dos obstáculos que encontrar pode ser superada através de métodos que não conflito e confrontação. Só as barreiras suficientemente significativas para justificar o risco e a despesa devem dar origem ao conflito estratégico.



Muitos dos integrantes talentosos da espécie humana estão no ápice de sua veia criativa quando não podem fazer as coisas a seu modo.

— Eric Hoffer

Há outras chaves comprovadas para administrar com sucesso o conflito estratégico. Entre elas incluem-se controlar os parâmetros da situação (em outras palavras, as regras e diretrizes), e lançar o processo a partir da posição de força organizacional (ter um mandato substancial para liderar e gozar de amplo apoio público e de liderança). Também envolve pos-

suir uma convicção inabalável de sua retidão (a recusa declarada e comprovada de ceder e a propensão não declarada, mas firmemente mantida, de fracassar) e ter a determinação de sobreviver aos que são a fonte dos sofrimentos.

Três Fases no Conflito

Acerca deste último aspecto, esteja pronto para brigar, se necessário, visto que em todo conflito há geralmente três fases. A primeira fase é o show (exibição agressiva de poder em benefício dos outros), seguido por um período de barganha dura (sondagem de oportunidades de ganhar a vitória), e, finalmente, a conclusão. A pesquisa sobre conflito mostra que quem perde mais no conflito faz as primeiras e maiores concessões.

Talvez o conflito não seja sua área — pelo menos, não ainda. Sempre pense duas vezes antes de se engajar num conflito estratégico; e pense até mais seriamente se você carece da ação de alavanca organizacional, tem a tendência a se dobrar sob pressão, não é um pensador e planejador estratégico competente, ou tem baixa tolerância por ambigüidade e incerteza. A maioria das pessoas pode melhorar suas habilidades e capacidade de usar conflito estratégico quando é em benefício da equipe, mas semelhante situação requer desejo e esforço para crescer nesta competência.

Não Negligencie o Conflito

Líderes que usam conflito como ferramenta de crescimento adquirem a reputação de serem controversos e assinalados por agressividade ousada e arrogante. Se esta caracterização faculta sua busca da visão de Deus, assuma-a! Tom Peters tem ajudado muitas organizações, fazendo declarações extremas e permitindo que os partidários da organização recuem até chegar a uma posição ideal. Peter Drucker passou seis décadas derrubando brilhantemente os mitos que prevalecem na América corporativa. Lyle Schaller construiu uma carreira ajudando igrejas a se verem com mais precisão, pondo a verdade crua sobre a mesa e orientando-as à medida que lidavam com que viam ali. Pat Riley não se tornou um dos treinadores mais vitoriosos da história do basquetebol norte-americano sorrindo e dando tapinhas nas costas de todo jogador; ele confrontou muitos assuntos que, no final das contas, o levaram a times mais fortes e mais produtivos.

Claro que você não deve usar excessivamente esta ferramenta, mas se chegar a um impasse, e outras técnicas e estratégias não estiverem produzindo resultados, considere uma dose de conflito. Depois de identificar o obstáculo ao progresso, considere como o conflito pode romper o bloqueio. Dê tempo para se expor, observá-lo cuidadosamente, moldar seu desenvolvimento e entrar em ação para solucionar a tensão no momento apropriado. Você talvez não queira introduzir conflito que fira as pessoas, mas talvez só ele as ajude, como também ao grupo que você está liderando.

Perguntas Incômodas

- Quais são as limitações que você estabeleceu concernentes ao uso de conflito visando à obtenção dos resultados desejados?
- Você recentemente transigiu sua posição sobre um assunto importante, porque não quis ofender um círculo de liderados importante? Pensando retrospectivamente, acha que a ausência de conflito naquela situação foi o melhor curso de ação?
- Como você avalia os medos e preocupações das pessoas antes de injetar conflito numa situação?
- Com que freqüência você inicia conflito estratégico?
- Você seria líder mais eficaz se introduzisse conflito estratégico com mais freqüência?

— 8 —



Outras qualificações para a liderança espiritual são desejáveis. Ser cheio do Espírito é indispensável.

— J. Oswald Sanders

Capítulo 8

Deus Primeiro, depois a Liderança



DAVID ERA PASTOR de uma igreja próspera em importante área metropolitana. Sua congregação apreciava sua liderança, conhecimento bíblico e abordagem prática ao ministério e vida. Mas depois de vinte e três anos no leme administrativo, ele se sentia distraído e inquieto. Por uma série de circunstâncias incomuns, ele decidiu assumir um grande risco e aceitou o pastorado de uma igreja pequena e estagnada a uns dois mil e trezentos quilômetros de distância. Com muitas lágrimas, mas nenhum pesar, ele transferiu a liderança ao pastor assistente, a quem empregara uns dez anos antes e, desde então, estivera sendo mentor. Seu sermão de despedida e a posterior demonstração de entusiasmo diante da nova aventura não deixaram ninguém com os olhos secos, incluindo os de David.

Depois de uma semana de férias e outra semana de mudança, ele chegou ao seu novo ministério. Seus congregados

o receberam com alegria e otimismo, mas não havia dúvida do fato de que a igreja estava terminalmente parada. Precisaria de um milagre para fazer o ministério dar meia-volta — e era exatamente isso que David esperava e o que Deus tinha em mente para o minúsculo e longínquo ministério.

Empolgado por este desafio imponente, o animado pastor se arrojou na situação, atacou vigorosamente a multidão de barreiras que limitavam a igreja e empenhou-se a trabalhar numa visão para ela. Recrutou e treinou líderes leigos. Reorganizou o quadro de funcionários e a estrutura da igreja. Eliminou vários programas mortos, ao mesmo tempo em que introduzia um programa de oração sério. Prosseguiu dedicando tempo significativo na preparação dos sermões, e até dava aulas numa classe de Escola Dominical. Uma de suas grandes alegrias era tocar violão no grupo de louvor, prática que a pletora de bons músicos em sua igreja anterior o impedira de fazer. Ainda que o desafio fosse amedrontador, David sentia-se vivo espiritualmente e tinha um senso de alegria diferente do que já tinha experimentado nos últimos anos. Ele sabia que estava onde Deus queria que ele estivesse.

Sete anos depois, o fruto dos esforços de David era inconfundível. A congregação tinha explodido de setenta e quatro pessoas, na primeira semana, para uma média de mais de quinhentos freqüentadores por semana. Eles estavam imersos em uma campanha multimilionária para renovar os edifícios dilapidados e ampliar o centro de adoração. Parecia que um novo ministério começava todos os meses, e até o programa da mocidade, antes dormente, estava atraindo a juventude de toda a região.

Este "sucesso" estava redefinindo não apenas a igreja, mas David também. Não era problema de ego; ele dava o crédito a Deus e era totalmente concentrado em desenvolver a igreja. O problema era seu próprio crescimento espiritual.

Ele o pusera de lado, enquanto prestidigitava as necessidades e oportunidades crescentes da igreja. Ele já não passava horas a cada semana preparando os sermões que também o extenuavam espiritualmente; resignava-se a reciclar os sermões do seu pastorado anterior. Abriu mão de ensinar na Escola Dominical por causa da inabilidade em se preparar a cada semana. Os dias de tocar violão também terminaram; era tudo o que ele podia fazer para se certificar de que estava

pronto para entregar a mensagem sem ter de ser popular nos ensaios do grupo de louvor. Questões familiares também surgiram quando seus filhos estavam na escola secundária e queriam que ele fosse vê-los praticando esporte. Teve também de refazer sua agenda para assegurar tempo regular com a esposa, que se sentia abandonada enquanto Dave se dedicava à igreja.

David finalmente reuniu coragem para tocar no assunto com os três pastores com quem se reunia para o café da manhã a cada poucas semanas. Um deles perguntou a David a natureza de sua relação com Deus e como ele alimentava esse laço a cada dia.

Um frio percorreu a espinha de David quando a pergunta foi feita. Ficou calado por alguns momentos antes de dar uma resposta superficial sobre o tempo que ele dedicava à Palavra, sua vida de oração e outras marcas de saúde espiritual. Foi seu último comentário durante o café da manhã daquele dia. Sua mente disparou com a conscientização de que por muitos anos ele estivera acelerando o motor organizacional e atingira a velocidade máxima. Mas pessoalmente, ele já estava abaixo da reserva. Ele fracassara em continuar reabastecendo o tanque.

David sabia que era só questão de tempo para que não restasse nada mais a dar e sua corrida estaria terminada. O que mais o preocupava era que ele já podia ter atingido esse ponto, mas estava muito ocupado para notar. Finalmente, ele se deu conta de que a alegria que lhe faltava era atribuível à sua obsessão com o que ele estava fazendo, e não com quem ele estava se tornando. Embora estivesse ajudando a igreja a fazer o que as igrejas fazem, ele não estava criando tempo para cultivar a relação com o Deus que ele supostamente servia.

Ser Líder Cristão

David experimentou a depleção espiritual como pastor. Conheço pessoas — e com certeza, você também — que estão batalhando na liderança, tentando mostrar o que é liderança cristã, mas se debatem, porque, espiritualmente, estão desgastados ou distraídos. Nunca é uma cena bonita de se ver, mas acontece o tempo todo.

Os americanos são tão ávidos em viver no *limite* para alcançar *sucesso*, que às vezes perdem de vista onde está a verdadeira linha divisória ou qual é a meta suprema. Ficam tão seduzidos pelas guloseimas e

aplausos do mundo e tão hipnotizados pela competição de conseguir essas coisas que esquecem que são pessoas espirituais que vivem por um propósito espiritual.

Liderança é uma expressão de sua cristandade. Sua chamada e habilidade de liderar são muito menos importantes a Deus, que o criou, do que sua determinação em conhecê-lo profundamente e amá-lo em todo momento da vida. Devido à sua confiança no Senhor Jesus em prol de sua relação continuada com ele, Deus se preocupa profunda e eternamente com você — não com suas estatísticas de desempenho, suas idéias criativas ou seus métodos inovadores. Ele o criou de forma a poder amá-lo e ser amado por você. Se você pode nutrir essa paixão por atos de liderança, ótimo! Mas Deus não está interessado em liderança feita no nome dEle, que não tenha o compromisso sério com Ele. Liderar pessoas sem amor ininterrupto e autêntico com Deus é vazio e legalista. Pode impressionar o mundo, mas não impressiona a Deus. Liderar sem uma relação íntima com o Senhor torna-se tóxico; sua presença e envolvimento amoroso na vida são o ar que o cristão, e sobretudo o líder cristão, tem de respirar para sobreviver.

Este é um dos paradoxos da liderança cristã: A qualidade de sua liderança depende mais da qualidade de sua relação com Deus do que da aplicação de talentos e recursos que Ele lhe deu para ter sucesso em liderar pessoas.

Você já parou para pensar qual é a diferença entre o líder cristão e o líder não-cristão? Em sua forma mais simples, a resposta é que o líder cristão entrega-se ao Espírito Santo; o líder não-cristão não se entrega. Mas em termos práticos, o que isso significa para o cristão que se sente chamado por Deus para liderar?



Jesus estabeleceu o modelo para líderes cristãos. Não se encontra em sua "metodologia"; é visto em sua obediência absoluta à vontade do Pai.

— Henry Blackaby

Dicas ao que Faz Diferença

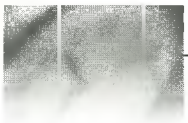
Para entender como Deus pode responder a essa pergunta, leia novamente o Livro de Atos. O que você descobrirá na narrativa é um grupo de seguidores de Cristo que vivia no mundo, mas não de acordo com o mundo; eles se deram a Deus. Estavam comprometidos a viver em harmonia com o que entendiam que Jesus ensinara, modelara e exortara.

Em resumo, eles lançaram mão de seis pilares da vida cristã. Sabiam que precisavam compreender o desafio de:

- adorar a Deus constantemente com reverência, pureza, intensidade e sinceridade;
- estudar a Palavra de Deus incansavelmente, para que ela sature nosso coração e, assim, molde todos os nossos pensamentos e nosso comportamento;
- partilhar alegremente nossa fé em Jesus Cristo com todo o mundo que não o conhece pessoal e intimamente como Salvador;
- utilizar estrategicamente os recursos que Deus nos deu como mordomos que investem no seu Reino;
- servir humildemente a todo aquele que estiver em necessidade, particularmente aos que estão emocional, física, intelectual ou espiritualmente desamparados; e
- desenvolver uma comunidade amorosa de crentes que estimulem, exortem e apóiem uns aos outros como co-participantes da casa de Deus.

Temos o mesmo mandato hoje. Todo líder cristão é, primeiramente, discípulo de Jesus. Como discípulos de Cristo, temos de nos entregar à adoração, formação espiritual, evangelismo, mordomia, serviço comunitário e comunidade entre os crentes, de forma que eles possam ser a verdadeira Igreja que Jesus veio estabelecer na terra — e pela qual morreu para promover. Quer seja líder habitual, quer seja líder situacional, você não será um líder *cristão* a menos que tenha uma relação transformadora de vida com Jesus e se dedique à busca constante destes seis pilares da vida cristã.

O dilema concernente a esta mensagem é que você já a ouviu e, provavelmente, está imune a este desafio. Não digo isso para ser indelicado; sofro do mesmo torpor a esta mensagem repetida. Afinal de contas, quantas lições aturamos para sermos instruídos a viver de forma cristã para que pudéssemos liderar como Cristo? Quantos livros comunicaram a idéia de ser líder semelhante a Cristo, permitindo que o que Ele fez em você flua de você? Em uma nação que prospera a largos passos, exige as possibilidades mais recentes e mais empolgantes, e tem um período de atenção de menos de dez minutos, que chance tem o mensageiro de prender a atenção no foco da necessidade de pôr Deus em primeiro lugar?



Enquanto culturas, métodos e tecnologias mudam, a chave para tocar as pessoas a tempo e fora de tempo, no que tange à eternidade, não mudou. No final das contas, é feito vivenciando "o básico".

— JACK HAYFORD

E este é o centro de tudo. A menos que o Espírito Santo guie sua mente, seu coração e seu corpo em todo momento, e você seja dedicado a conhecer e estar com Deus, de forma que Ele tenha a oportunidade de refiná-lo à semelhança de Cristo, você estará apenas representando. E atores não dão bons líderes. O que as pessoas obtêm de um ator é um reflexo de algo que é real e substantivo, mas não a verdadeira coisa.

Se Deus o chamou para liderar, e você quer honrá-lo com sua liderança, então você precisa estar em intensa busca de Deus.

Como líder, você não pode dar o que não tem; e como *cristão* que lidera, se o que você tem não vem de Deus e não é de Deus, o que você dá não vale a pena ser dado. Por outro lado, quanto mais você se desenvolve na profundidade e largura de sua relação com Ele, mais de valor e substância você tem a dar, e mais desejável e significativa se torna sua liderança.

Pode Acabar

Como o pastor David descobriu, mesmo que você tenha um firme laço com o Deus que o capacitou a crescer profundamente nEle e proporcionar às pessoas orientação séria, isso pode acabar com o decorrer do tempo. A relação com Deus não é algo em que você investe em certo período do tempo, como uma pós-graduação, para nos valorizar, abrir portas e fornecer capacidade suficiente em longo prazo. À medida que o tempo progride, os líderes dão cada vez mais de si para as pessoas, e as pessoas crescem em conseqüência desse investimento. Mas as circunstâncias mudam e as reservas se exaurem. O que você costumava ter para dar cessa em termos de disponibilidade e posse diante de circunstâncias novas. A menos que se mantenha revigorado e renovado, você perderá o valor para os que confiam em líderes que dão direção.

Nunca seremos perfeitos ou íntegros por conta própria, mas líderes eficazes são os que mantêm as coisas em perspectiva e têm as prioridades na posição certa. Você está liderando no meio de uma furiosa batalha espiritual; a última coisa que você quer fazer é largar de sua armadura e

munição espirituais, mesmo que seja "por um pouco", enquanto a batalha assola em você e à sua volta. Talvez a única qualidade mais importante que você pode direcionar as pessoas a buscar — e que sempre é a base que subjaz a manifestação visível da visão de Deus —, seja uma obsessão em ser obediente a Deus e viver uma vida santa.

O Líder como Adorador

Se o papel do líder é dar às pessoas sugestões apropriadas para seguir, então você tem de perguntar que tipo de líder de adoração você é. Por *líder de adoração* não quero dizer o indivíduo que dirige a congregação nos louvores e ora nos domingos de manhã. Você tem de mostrar às pessoas o que é adoração na vida real, fora do santuário. Sua liderança é um ato de adoração, e ao seguirem sua liderança, as pessoas devem ser levadas mais profunda e constantemente à presença de Deus.

Buscando Desesperadamente a Deus

Deus está procurando líderes que estejam desesperados em ter intimidade com ele. O rei Davi era um líder eficaz, não por causa de sua educação (era pouca) ou linhagem, mas devido à sua determinação em amar a Deus ao extremo. Davi foi um dos grandes adoradores de Deus na história. Sua afeição ardente em ter um relacionamento com Deus mudou sua vida — e Deus mudou a vida de milhões de pessoas pelo testemunho adorador de Davi. O profeta Samuel, falando em nome de Deus, indicou exatamente o motivo quando informou a Saul que ele estava sendo afastado como rei, porque Deus tinha achado Davi, "homem segundo o [...] coração de [Deus]".[1] O mesmo desespero que Jacó demonstrou ao lutar com Deus para ganhar a bênção é o tipo de desespero e persistência que hoje Deus procura nos líderes designados por Ele.[2]



Sua adoração determina o que emana de sua vida.
— Jack Hayford

Infelizmente, minha pesquisa concernente à adoração mostrou que a maioria de nós limita a adoração a uma hora por semana quando nos reunimos no santuário da igreja. Deus deve estar desapontado com nossa decisão em adorá-lo por apenas uma hora a cada semana. A Bíblia nos ensina a fazer da adoração um estilo de vida, não um evento isolado.

Devemos procurar oportunidades de adorá-lo congregacional e reservadamente, com nossa família como também com nossos companheiros de trabalho e amigos. Podemos não sair por aí cantando pelas praças, como fizeram os apóstolos, ou dançando freneticamente em público, como fez o rei Davi, mas diferentes formas de louvor são possíveis em todo local em que nos encontrarmos.

Adoração na Cabeça

Para nos tornarmos líderes que evoquem adoração, é necessário que tenhamos *adoração na cabeça*, quer dizer, estar sempre vigilantes em detectar oportunidades para expressar louvor, adoração, gratidão e respeito ao Pai. Nosso objetivo é glorificar a Deus em todo o tempo — por meio de tudo que pensamos, dizemos e fazemos. Para chegar a esse estado mental, temos de desenvolver uma compreensão de Deus e uma relação com Ele baseada em confiança, gratidão, reverência e amor — curiosa combinação de fatores, mas estes atributos nucleares dão evidência de nossos verdadeiros sentimentos e desejos.

Não faz muito tempo que fizemos um estudo de dois anos sobre a adoração nos Estados Unidos. Descobrimos que a maioria dos cristãos se debate com a prática da adoração. Milhões de fiéis regulares dizem que nunca sentiram que experimentaram a presença de Deus durante os cultos de adoração (ou em outro lugar) e que a noção de interagir com o Deus vivo é impenetrável.

Obstáculos à Adoração Genuína

Entre os obstáculos à adoração genuína incluíam-se: não ter sido ensinado o propósito e a prática de adoração e, por conseguinte, substituir uma série de rituais em relação a Deus; presumir que aprender sobre Deus é bom o suficiente, sem interagir de fato com Ele; e ignorar ou suprimir a direção do Espírito Santo, a fim de manter nossa dignidade ou concentração em assuntos não relacionados com a adoração. Outros fatores foram negligenciar a necessidade de confessar nossos pecados regularmente, de forma a podermos entrar na presença de um Deus santo e justo; e ficar tão à vontade com nosso Deus perdoador, amado e misericordioso, que nos falta um senso de reverência e temor que instigue nosso desejo de glorificá-lo.

Como é sua vida de adoração? A menos que você tenha uma experiência rica da presença de Deus em base regular, e investigue episódios genuínos de louvor diariamente, estará omitindo uma das oportunidades fenomenais da vida. Essa ausência de vida de adoração também limitará sua capacidade de influenciar as pessoas a Deus. Para liderar as pessoas e vê-las cumprir a visão de Deus, ajude-as a estarem na presença dEle dia após dia. Você só poderá fazer isso se já estiver em sua presença.

O Líder como Discípulo

Gostamos de atalhos. Mesmo contra nosso bom senso, ainda tentamos cortar caminho rumo à maturidade espiritual. Por definição, não há tais atalhos; a maturidade espiritual é um processo de aprofundamento de sua relação com Deus e a capacidade de liderar outros em viagem semelhante. Ler a Bíblia, refletir nos textos devocionais, orar — estas são práticas boas e úteis, mas não constituem necessariamente um regime que produza o verdadeiro discípulo.

Fazer Discipulado É Prioritário

Outro projeto de pesquisa multianual que fizemos recentemente concentrou-se no discipulado. Como era verdade em relação à adoração, descobrimos que os cristãos, em sua maioria, não estão muito comprometidos com profundidade espiritual; somente um em cada cinco cristãos torna o crescimento espiritual uma prioridade pessoal importante. Ainda que os números sejam mais altos entre líderes, uma minoria de cristãos, que ocupam cargos de liderança ou são chamados e dotados como líderes, julga que o discipulado sério é elevada meta na vida.



> *Devemos nos preocupar em aumentar nossa familiaridade, não somente com a doutrina dos atributos de Deus, mas também com o Deus vivo cujos atributos eles são.*
>
> — J. I. Packer

Estes são alguns obstáculos que descobrimos:

- falta de metas de crescimento pessoal;
- ausência de prestação de contas para o crescimento;
- confundir maturação genuína com mera exposição ao ensino; e
- limitado investimento de tempo e emoção em atividades de crescimento.

A liderança eficaz é dependente de credibilidade e confiança. Que tipo de consistência as pessoas sentem entre quem você é e o que você faz para ser o que é? Todo cristão chamado para liderar deve estar comprometido com o crescimento espiritual ininterrupto. Sua vida é uma representação externa de sua natureza interna; a natureza interna precisa de constante modelagem e afiação para honrar a Deus e representá-lo bem. Como você está em sua formação da imitação louvável de Cristo?

O Líder como Evangelista

Uma das reações comuns dos cristãos é que eles não precisam se ocupar com o evangelismo, porque não é o dom deles. A realidade é que Deus espera que todo o seu povo — e sobretudo os líderes — promova as Boas Novas sobre o que ele fez para todas as pessoas. Estar aberto ao envolvimento pessoal no evangelismo não é questão de receber habilidade sobrenatural para converter; é questão de gratidão sincera por um dom imerecido de vida eterna e uma vontade de partilhar esse dom com outras pessoas indignas.

Medo de Rejeição e outras Desculpas

Nossas pesquisas entre líderes cristãos revelaram algumas tendências perturbadoras. Somente cerca da metade dos líderes cristãos americanos partilha a fé em Cristo com as pessoas, e os que compartilham o fazem raramente. As principais razões são o medo de rejeição ou de ser rotulado de zelote religioso; falta de preparação para defender ou explicar a fé cristã; não ter relacionamentos sérios com pessoas não-cristãs, que permitam o desenvolvimento de tais conversas; preocupação de ser visto como alguém que usa inapropriadamente a posição de liderança para promover o cristianismo; e não se importar bastante com as almas para fazer o esforço de compartilhar o evangelho.

Boas e persuasivas alegações podem ser engendradas para defender cada uma destas razões a fim de silenciar o evangelho — bom, quer dizer, até que você pondere se tais argumentos impressionariam a Deus. Todo líder tem uma história diferente a contar relativa ao seu caminho a Cristo e à vida eterna; essa história é uma narrativa importante que precisa ser contada. Por causa do perfil e riqueza de contatos humanos que os líderes têm, permanecer sensível às oportunidades para contar essa his-

tória e responder as perguntas das pessoas sobre Deus e a fé são determinantes cruciais de sua eficácia como líder.

Daqui a cem anos, ninguém se lembrará se você atingiu suas metas de lucro, ou organizou o serviço de vigilância do bairro, ou recrutou número recorde de voluntários. O que permanecerá são as almas que vivem na presença de Deus, porque você foi suficientemente ousado e estava suficientemente preparado para falar às pessoas sobre Jesus. Você não pode converter as pessoas — esta é obra do Espírito Santo —, mas Deus confia naqueles que Ele salvou para trazê-las para o caminho. Os líderes têm mais oportunidades que a maioria das pessoas de fazer essas conexões salvadoras de vida. E, é claro, com maior oportunidade vem maior responsabilidade.

Você acha que a liderança é um impedimento para compartilhar a fé ou para abrir portas? É óbvio que você deve compartilhar a fé em momentos apropriados, entre pessoas apropriadas, e fazê-lo com sensibilidade — mas uma das razões por que Deus o tem em posição de liderança é divulgar seu nome santo e obras compassivas aos que precisam saber.

O Líder como Mordomo

Se você é líder vocacional — homem de negócios, ministro, executivo de entidade sem fins lucrativos, administrador de escola ou semelhantes —, seu desempenho é avaliado com base em como você presta contas dos recursos de sua organização. Deus tem expectativa semelhante de você. Como um de seus líderes escolhidos, você deve identificar, organizar e alocar todo o conjunto de recursos que Ele lhe confiou, a fim de alcançar os resultados que Ele deseja. Entre esses recursos estão o tempo, dinheiro, relações, idéias e poder.



Não há empresa terrena tão importante quanto o negócio de levar os perdidos à cruz de Cristo. Isto deve ser central à vida de todos os seus seguidores, a despeito do que eles fazem para viver.

— Bill Hybels

Deus é maravilhosamente generoso e espera que desfrutemos a liberalidade dos recursos a que nos dá acesso; tudo o que Ele exige é que utilizemos esses recursos de modo a se ajustarem aos seus princípios e facultarem seus resultados. Uma vez mais, como seus

nomeados, você tem a chance de mostrar às pessoas como o cristão fica alegre por servir a Deus, mesmo que seu trabalho seja manipular ativos materiais e não-materiais.

Os líderes às vezes tropeçam nesta área, porque lhes faltam equilíbrio em perspectiva e desempenho. Somos compensados acima da norma. Podemos ser abençoados com abundância de idéias criativas, as quais atraem atenção, dinheiro e mais oportunidades. Somos capazes de solucionar problemas que nos abrem muitas portas e colhem recompensas abundantes. Tais vantagens e benefícios resultantes têm de ser desfrutados, mas também têm de ser mantidos em equilíbrio: Não merecemos nenhum dos benefícios, mas podemos receber e distribuir aqueles que percebemos que são adequados. O quanto você é sábio em passar adiante os ativos que você administra?

O Líder como Cuidador

Uma das lições fundamentais do cristianismo é que se você deseja ser perfeito, deve tirar os olhos de si próprio e colocá-los em outras pessoas. A liderança de Jesus foi modelo ideal disto: Seu tempo e energia foram gastos em dois elementos — conhecer a Deus e servir as pessoas. Da mesma maneira que Deus cumpre sua promessa de cuidar de nós, colocando pessoas em nossa vida que nos alimente e nos apóie, assim Ele espera que sejamos seus meios de ajuda compassiva a outras pessoas. Algumas dessas pessoas são indivíduos que conhecemos bem, outras são conhecidos que passam, outras são completos estranhos — mas todos são filhos de Deus e Ele conta que os amemos ao máximo de nossas habilidades.

A visão de Deus é desenvolver um futuro preferível para as pessoas. Dê uma olhada em sua igreja, seu local de trabalho, sua família, seu bairro e sua comunidade. Em cada uma dessas jurisdições você identifica pelo menos um ou dois dilemas sérios que demandam atenção. Cada um deles exige liderança para experimentar e sustentar o progresso. O Senhor tem graciosamente dado a cada um de nós um cardápio de oportunidades a escolher.

Mas o desafio não é identificar essas oportunidades e enviar os outros, mas você e eu escolhermos uma área de serviço, arregaçarmos as mangas e metermos as mãos à obra para fazer o trabalho de amar e ajudar os desamparados. Jesus identificou as opções de servir os pobres,

os doentes, os solitários, os prisioneiros e as crianças.[3] Há muitas oportunidades de ser o suficiente para todos!

Que grupo de pessoas tem necessidades que permeiam os intervalos internos do seu coração? Como você está ajudando-as? Talvez sua função seja aplicar as habilidades de liderança na situação difícil dessas pessoas. Mesmo que você sirva sem liderar, esse ato de sacrifício e compaixão favorecerá sua capacidade de liderar com autenticidade e paixão.



Como Jesus, somos enviados ao mundo para servir. Esta é a expressão natural de nosso amor pelo próximo. Amamos. Vamos. Servimos. [...] O amor não tem a necessidade de se justificar. Ele meramente se expressa em servir onde quer que veja a necessidade.

— John Stott

O Líder como Amigo

Estamos imersos na batalha de nossa vida. Satanás declarou guerra contra Deus e seu povo. Todo o mundo está de um lado ou do outro; não há espectador inocente nesta batalha espiritual, pois todo o mundo ou está com Deus ou contra Deus. Como cristãos chamados para liderar, e todos os dias estamos engajados em atos de guerra. Será uma luta até o final.

Na guerra, um dos poucos e grandes consolos é ter pessoas do seu lado em quem confiar, receber segurança e entendimento e gostar de estar junto. A guerra é depauperante; tira tudo de você. O quanto é animador passar tempo na companhia de pessoas que não só tomam parte no fardo da batalha, mas também no privilégio de enaltecer uns aos outros no meio-termo das confrontações de campo de batalha.

Seus companheiros crentes são essas tropas encorajadoras. Quer esteja na igreja, em um grupo pequeno, durante a reunião de uma hora de almoço com crentes no trabalho, ou participação em ligas esportivas cristãs ou clube de passatempo, você precisa estar conectado com o povo de Deus de modo discernível e regular. A amizade com outros crentes fornece oportunidades de renovação emocional, encorajamento espiritual, prestação de contas pessoal e prazer da criação de Deus.

Não é incomum os líderes ficarem tão envolvidos na batalha que percam o valor de dedicar tempo para descansar e se divertir com pessoas que também estejam engajadas na batalha. A ausência de relações com pessoas de coração semelhante ao nosso privam-nos da ressurreição in-

terna que a guerra espiritual emocionalmente angustiante e intensiva exige. Às vezes nos levamos tão a sério e nos preocupamos tanto com nossa habilidade de liderar eficazmente, que deixamos de relaxar e nos aproximar das pessoas, temendo que tal vulnerabilidade arruíne nossa liderança.

Quem são seus amigos no corpo de Cristo? Com que freqüência você tem momentos de descontração com eles e apenas desfruta uma experiência sem importância e reanimadora com eles?

Sem Desculpa

Deus o chamou à liderança, não à perfeição, mas, concernente ao dom e à chamada, Ele espera que cada um de nós se invista na busca de maturidade espiritual. Quanto mais completo nos tornamos em Cristo, mais eficazes somos em colocar a situação em marcha rumo à sua visão para nós. A menos que estejamos crescendo continuamente em nossa fé e no trabalho externo de nossa fé, perdemos o cunho espiritual que serve de ponto de nossos esforços para penetrar a escuridão do mundo.

O Cristão Equilibrado

Nossas pesquisas revelam que a tendência das pessoas é se concentrar em trabalhar com finco para crescer em um ou dois dos seis pilares. Isso cria um cristão sem equilíbrio. O fato de você passar adiante o que você é, significa que os líderes produzem seguidores que carecem semelhantemente de equilíbrio. Essa propensão também nos deixa inadequadamente preparados para liderar da parte de uma posição de força; nossas fraquezas espirituais inevitavelmente limitam nossa influência por Cristo e a inteireza do que emerge de nossos esforços de liderança.



O líder se levanta do rio Jordão e se retira para o deserto, sabendo que suas prioridades devem ser ouvir a Palavra de Deus, adorar a grandeza de Deus e esperar o tempo de Deus.
— Leighton Ford

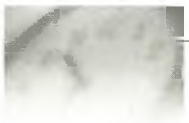
Talvez sua esperança de liderar eficazmente, enquanto por algum tempo deixa de considerar seu desenvolvimento espiritual pessoal, não seja maior que a de um atirador perito que deseja manter sua precisão sem exercício de tiro ao alvo regular, ou de um atleta que espera manter um horário de treinamento rigoro-

so sem o benefício de comer. Avalie-se regular e honestamente em relação aos seis pilares — adoração, conhecimento e aplicação espirituais, evangelismo, mordomia, serviço comunitário e companheirismo com crentes — e intencionalmente procure crescer em cada uma dessas áreas. O crescimento não virá sem custo, mas seu esforço assegurará que você tem algo de valor a dar e a força com a qual combater o bom combate da fé.

Perguntas Incômodas

- Quantos dias na semana passada você dedicou tempo para adorar a Deus conscientemente?
- Quais são suas metas pessoais para aprender mais sobre a fé este ano, e que plano você fez para facultar a consecução dessas metas?
- Com quem você está desenvolvendo uma relação na esperança de poder compartilhar a fé em Cristo em algum momento futuro?
- Como usar os recursos de Deus com mais eficácia para promover seu Reino?
- Durante o ano passado, que impacto você causou na vida de pessoas socialmente desfavorecidas, por causa do tempo e energia dedicados a servi-las?
- Com que freqüência você se reúne com cristãos para ter momentos de diversão e relaxamento, esquecendo-se de seu cargo e simplesmente se recostando para desfrutar a presença deles?

— 9 —



À medida que a organização passa de um ciclo de vida para outro, diferentes estilos de liderança se tornam necessários.

— Ichak Adizes

O que o Trouxe até aqui não o Levará para onde Você Precisa Chegar

Capítulo 9



JAMES ABRIU SUA agência de publicidade há doze anos. Trabalhara anteriormente para duas outras agências, mas deixou a última durante a fase de redução de tamanho da corporação antes de ser despedido. Assim, lançou-se no show apresentado por um só homem. Não demorou muito para perceber que sua habilidade como vendedor trouxesse seu primeiro cliente, levando-o a aumentar o quadro de funcionários. A agência foi construída em algumas idéias modernas sobre o uso da mídia e a integração de pesquisa de marketing em propaganda e decisões de posicionamento de produto. James nunca tinha pensado em ser empresário, mas prosperou assim que entrou nessa modalidade.

A empresa cresceu de modo lento, mas contínuo. Os primeiros cinco anos foram difíceis: O fluxo de caixa era um laço permanente em torno do pescoço da agência, e a cada

duas sextas-feiras (em outras palavras, no dia do pagamento) vinha uma onda de pânico sobre ele quando examinava o saldo bancário. O sexto ano trouxe a inovação de que a agência precisava, quando uma importante rede de televisão a cabo assinou contrato com a empresa, seguida de perto por uma segunda rede a cabo. Agora a agência era importante. James pôde respirar um pouco melhor, embora parecesse que tinha de trabalhar com mais afinco para manter o novo nível de atividade.

Sustentar e desenvolver a companhia mostrou-se mais trabalhoso para James do que construí-la do nada. Quanto mais falava com colegas da indústria, mais percebia que a agência estava entrando em um novo nível que exigia combinação diferente de talentos de liderança.

Quando a empresa estava no começo, e mesmo em seus anos de pós-concepção mais estáveis, James mantinha as coisas em funcionamento pela força de vontade, entusiasmo e horas incontáveis. O que ele dizia era feito; ele tinha controle e sua equipe estava muito ocupada para disputar suas ordens. Os co-líderes se submetiam a ele em quase todo caso. Agora ele lutava para se adaptar a um novo papel, no qual ele nem sempre tomava a decisão central e, às vezes, nem mesmo entendia qual seria seu papel apropriado. Havia dias em que ele não queria ir ao escritório.

Não era só ele. Embora os companheiros de trabalho gostassem e estimassem James, eles estavam frustrados com o processo de tomada de decisão. *Vamos fazer isso depois que James morrer ou ter um enfarte* tornou-se a frase dita em suas costas, sugerindo que até que ele morresse ou se aposentasse, o amadurecimento tão desesperadamente necessário para a agência não teria probabilidade de ocorrer.

Enquanto isso, a agência ficava num caos. Já não era suficiente mandar James sair para fazer vendas, enquanto o restante da equipe ficava no escritório e produzia propaganda de qualidade. O crescimento da empresa tinha levado à ineficiência; havia carência de planejamento, falhas de sistema e as pessoas se movimentavam em direções múltiplas ao mesmo tempo. O que levara James e a agência ao ponto em que estava não era o que precisava para chegar ao próximo nível de saúde e crescimento.

No fim, a diretoria — da qual James era presidente — convocou uma reunião para confrontar o assunto. Em linguagem diplomática, os membros da diretoria deixaram a mensagem clara para ele: *Vá em frente ou vá embora.*

No princípio confuso, depois bravo, James sentia-se o alvo de um golpe súbito e benigno. Seus sócios explicaram que a decisão não era pessoal. O fundador da agência ainda trabalhava por longas horas e fazia o melhor, mas o que ele fazia melhor já não era o que a agência precisava de seu líder primário. A sobrevivência exigia formas de crescimento que James não tinha instituído, e agora a agência e todos nela estavam sofrendo por causa das limitações dele. A diretoria deixou claro que não o estava pondo para fora; queria simplesmente que ele participasse mais eficazmente com outros líderes qualificados e entusiasmados da firma, os quais tinham habilidades de liderança que melhor se ajustavam às necessidades atuais da organização.

Estava na hora de repensar o que significava liderança para a agência e como James poderia contribuir melhor para o futuro da empresa que ele fundara.

Prestando Atenção aos Ciclos da Vida

Todo organismo vivo experimenta ciclos de vida. As pessoas se movem, tipicamente, da concepção à infância, adolescência, juventude, vida de casado, paternidade, o ninho vazio, aposentadoria e viuvez. Em cada fase, experimentamos novos desafios e desenvolvemos novas habilidades. O fracasso em progredir em uma fase impede nossa habilidade de vicejar na seguinte. À medida que envelhecemos, temos de aprender a lidar com maior complexidade, pressões e expectativas; como avaliar nossas situações com precisão e tomar melhores decisões sobre os recursos; e como antecipar as mudanças necessárias para passar para a próxima fase da vida. Se não fizermos, pomos em risco nossa saúde e desempenho, como também essas qualidades das pessoas e organizações que confiam em nós.

O mesmo é verdade para as organizações e seus líderes. Acredito que as organizações atravessam seis fases:

- concepção
- infância
- expansão
- equilíbrio
- estagnação
- inaptidão

As primeiras duas fases são fases desenvolventes: As fundações em processo de criação vão determinar o potencial da organização. As duas fases medianas são as fases de crescimento, durante as quais a organização amplia sua influência e atinge estabilidade. As duas finais, as quais queremos evitar, são as fases de declínio. Este padrão se mantém fiel quer a organização seja um negócio que visa gerar lucros, uma organização caridosa sem fins lucrativos, uma igreja, uma agência governamental ou uma instituição educacional. Também é pertinente a organizações, a despeito de tamanho ou sofisticação: A IBM e a Disney estão tão presas a este padrão quanto grupos de estudo bíblico e classes de Escola Dominical.



É um dos maiores desserviços da escola de liderança tipo "super-homem", a qual sugere que o líder pode comandar todas as situações com os mesmos talentos básicos.

— Garry Wills

Como você pode ter imaginado, um fator fundamental para capacitar a organização a entrar nas fases de crescimento e estabilidade e evitar as fases de declínio é o fornecido pela liderança. Uma organização não pode ir além do que seu líder pode ir. A empresa reflete o quociente de saúde de seu líder. Por conseguinte, a menos que o líder seja competente para dirigir os destinos do grupo durante a fase na qual reside, a trajetória ao declínio se acelera e o potencial que poderia ter existido se dissipa.

A tendência natural de qualquer organização à medida que envelhece é evitar riscos. Os procedimentos ficam mais rígidos e limitados, a coragem começa a minguar, o sucesso traz auto-satisfação e conforto e a visão parece menos atrativa. O único meio de evitar este estado é *saltar a curva*, sobre o que falaremos depois com mais detalhes, e reenergizar o processo com idéias e iniciativas novas que revigorem e reengajem as pessoas ao trabalho. Saber quando e como é responsabilidade da liderança.

As Seis Fases

Examinemos as seis fases e os tipos de liderança necessários para manter o máximo de saúde e impacto.

Concepção

Esta é época excitante para o fundador da organização e para os que aceitam a visão. É um período marcado pelo nascimento de idéias, pela

avaliação de forças pessoais e necessidades de mercado, e pelo intenso diálogo entre os zelotes do grupo, que tentam responder *por que* a organização que está nascendo é necessária no mundo de hoje.

As emoções correm soltas, enquanto o grupo fundador põe as coisas no lugar antes de seu lançamento oficial. Na pressa de se prepararem para o impacto e empolgados pelo zelo potencial e interno, promessas irreais são feitas em relação à provável produtividade e influência. Entusiasmo e energia puros, combinados com a sensibilidade do grupo a uma necessidade percebida e sua competência prática, criam impulso para o lançamento.

A liderança na fase de infância consiste em equilibrar vários arquétipos: o sonhador, o profeta, o campeão, o empresário, o fundador e o produtor. A pergunta dominante que o líder responde ao longo da fase de concepção é por que alguém ficaria empolgado a respeito do que a organização produzirá.

Todo líder é um ilusionista, mas os elementos prestidigitados variam ao longo da fase. Nesta fase inicial, os líderes prestidigitam um pouco de tudo, esforçando-se sozinhos para manter todas as bolas no ar simultaneamente. Eles são *pau pra toda obra, chefes de ninguém.* São as suas idéias e versatilidade em defesa do conceito nuclear que fazem a organização decolar.

Isto tem um lado positivo e um lado negativo. No lado positivo está o fato de que estes líderes criaram algo do nada: Eles alavancam entusiasmo e idéias em um produto tangível ou serviço desejado o bastante por pessoas para sustentar o crescimento de uma grande — e talvez até lucrativa ou influente — organização. O lado negativo da razão reflete o caos interno, a falta de capacidade e recursos, e as perspectivas irreais que normalmente caracterizam o grupo.

A aptidão de liderança que domina a cena em um começo é a aptidão dirigente. Tal habilidade pessoal de inflar as pessoas em relação ao conceito central (em outras palavras, a visão), sem ficar atolado em detalhes, é essencial para dar vida a um organismo ainda conceitual. Na realidade, o perfeccionismo e o realismo do líder estratégico, o demorado estabelecimento de uma rede de contatos e amplo foco do líder formador de equipe, e o pensamento de sistemas do líder operacional podem ameaçar o senso de momento, urgência e alegria do líder dirigente. Enlevado

com a visão, o líder dirigente não quer que os "pessimistas" e outros preguiçosos estraguem a festa.

Infância

Assim que a organização é oficialmente lançada, surgem desafios inteiramente novos. A ênfase passa do lançamento e motivação da visão para a produção e nutrição da visão. Em vez de responder a pergunta *Por que você precisa existir?*, a pergunta primária se torna: *O que você tem que eu preciso?* Se a organização for um negócio, deve haver vendas suficientes e entrega oportuna de produtos; se for uma igreja, então a freqüência e ofertas são os indicadores de interesse; entidades sem fins lucrativos observam as contribuições e como a clientela é servida; escolas concentram-se no rendimento escolar e matrícula de estudantes e assim sucessivamente. Deve haver estrutura para permitir que a organização seja minimamente eficiente e produtiva.

Ainda dependente do fundador, o grupo está agora em módulo de muitas vendas, refletindo a atividade frenética de gerar interesse público e satisfazer a demanda, enquanto produz o bastante de maneira a manter a operação global indo e crescendo. Durante esta fase, a pressão para crescer suficientemente rápido leva a compromissos irreais com o público-alvo. O caos interno reina: As pessoas estão mais cientes da produção e sustentabilidade do que com políticas, procedimentos, normas, papéis e sistemas. O nível de qualidade pode ser irregular, mas o mero fato de finalmente haver um produto tangível é supremo. A suposição é que assim que o grupo firme uma posição segura no mercado, então terá o luxo de aumentar a qualidade mediante sistemas superiores e controle de qualidade.

A pressão em produzir demanda enormes sacrifícios pessoais, resultando em longas horas de pouca remuneração. O que mantém o entusiasmo e o vigor elevados é o senso de que a visão pode ser realizada, quer por lucro, promoções e megasalários, almas salvas, vidas transformadas ou uma cultura renovada. O foco ainda está no futuro; a motivação perdura a promessa de futuros lucros. A necessidade urgente em torno da qual os grupos de pessoas se reúnem é construir uma fundação estável sobre a qual a entidade maior e mais influente seja construída. O fluxo de caixa ou, com mais precisão, sua falta, é a inimiga que precipita a crise.

O líder estratégico é dominante nesta fase. O líder primário passa de alguém que é sonhador para alguém que é produtor. A habilidade de converter a visão fundadora em planos práticos para a equipe de produção básica é essencial para a sobrevivência. A autoridade e tomada de decisão são centrais nesta fase, a fim de manter o controle firme sobre custos e ações. As habilidades do estrategista abastecem o primeiro crescimento, mas as habilidades do líder dirigente também são vitais para tornar a operação de pouco capital em um lugar que zune com expectativas altas e um senso de habilidade para fazer o impossível.

Expansão

Crescimento é o nome da atividade nesta fase. A ênfase passa de vendas brutas para lucro líquido, porque finalmente há lucro a ser medido. Para ministérios, a equação pode mudar de maior freqüência para produção ministerial significativa. A pergunta fundamental que a organização tem de responder neste período é outra: *Como administraremos nosso crescimento e atingiremos nossas metas com eficácia?*

A expansão continuada é resultado de entender mais e sentir melhor as necessidades do mercado. Nesta fase, a organização responde a oportunidades em vez de criá-las. Já estão a bastante tempo no mercado para as pessoas reconhecerem que precisam do que o grupo tem a oferecer.

O sucesso da organização começa a subir à cabeça durante este período. O grupo passa a se sentir invencível e, assim, se lança a muitas direções para ser eficaz. As pessoas ainda carecem de ferramentas para fazer o trabalho em seu nível mais elevado, e o crescimento põe na organização novas pressões nunca antes tratadas.

Durante este período, a liderança é esticada à sua capacidade máxima. Mais pessoas são convidadas a entrar no círculo de liderança, mas poucas estão prontas para os desafios que o crescimento rápido traz à baila. Delegação inteligente ainda está a um valor superior ao nominal. Por necessidade, o poder e a autoridade começam a ser descentralizados, mas isto também aumenta o considerável conflito e desconforto internos. Até o fundador — se ainda estiver por ali — sente-se ameaçado durante esta fase, visto que a organização parece estar indo a cento e cinqüenta quilômetros por hora.

Os líderes formadores de equipe e os líderes operacionais ascendem. Este é o primeiro estágio no qual os líderes formadores de equipe e os líderes operacionais têm de assumir a parte maior do fardo. A mudança rápida e a inconsistência que caracterizam esta fase exigem a mão firme e a abordagem de sistemas que os indivíduos operacionais proporcionam. Introduzir sistemas, políticas e tomadas de decisão previsíveis dá um senso de estabilidade e lógica à organização. Enquanto isso, o redemoinho de atividades requer recrutamento hábil e desenvolvimento de recursos humanos, que são o forte do líder operacional. A afluência de pessoas e oportunidades é evidência de que o líder dirigente lançou adequadamente a visão e incentivou as pessoas a aceitá-la. O líder estratégico ainda está envolto em dificuldades, analisando e planejando, mas confiando mais intensamente nos líderes operacionais e nos líderes formadores de equipe para estar de acordo com as diretivas.

Equilíbrio

Este é, no final das contas, o lugar onde você quer chegar. É o período divertido da história da organização, quando os motores estão funcionando a plena força. O crescimento é contínuo, mas a ritmo razoável (o que para as igrejas gira em torno de doze a 15% em relação à freqüência — quanto menos impede a otimização, mais mata você). Os sistemas introduzidos na fase precedente começam a se fixar e produzir eficiência e eficácia. A visão se tornou aspecto integrante da cultura do grupo e reconhecida marca da organização. A produtividade (sua produção quantitativa) e o desempenho (a qualidade de sua produtividade) estão acima da média. Tendo respondido às perguntas relativas a "por que você existe", "o que você produz" e "como obter êxito com isso", a grande pergunta nesta fase é: *Para onde vamos agora?*

Todos os quatro líderes guiam. Em um estado de equilíbrio, todos os quatro tipos de líderes estão compartilhando a carga. Cada um fica absorto por desafios específicos que a aptidão exclusiva de cada um os equipa a tratar. O líder dirigente pode oscilar entre manter as pessoas focalizadas na visão primária e conceituar um novo horizonte a perseguir. O líder estratégico está equilibrando análise e avaliação da condição atual com a exploração de proezas alternativas para a organização considerar. O líder

formador de equipe está prestidigitando a empolgação das pessoas pelo sucesso alcançado com a declinante disposição de ânimo de já não fazer parte de uma comunidade pequena e íntima e ter muita atenção. O líder operacional está se esforçando para aperfeiçoar a cultura da empresa, ao mesmo tempo em que examina opções para aumentar a eficiência.

Durante este período, a organização se desmembrará em novos grupos (como novas igrejas, empresas-filiais). É também ocasião em que alguns de seus colegas mais talentosos abandonarão o barco, porque percebem que já não são (ou nunca foram) supremos no fluxo de atividade, e preferem exercer uma função mais central em outra organização. Manter a estabilidade e saúde dos níveis de liderança é um dos grandes desafios durante esta fase bem-sucedida.

Estagnação

Muito de uma coisa boa torna as organizações complacentes. Como as pessoas, elas ficam preguiçosas, gordas e arrogantes. O resultado é uma operação estagnada: a visão é central, mas o entusiasmo está acabando. Satisfeita com o modo em que as coisas estão em andamento, a organização deixa de assumir riscos. Há uma troca de poder que ocorre interiormente. Os líderes se tornam vigias, e os indivíduos mais ouvidos são os contadores e gerentes financeiros. Em vez de buscar novos desafios a conquistar, a mentalidade se torna protecionista: O grupo começa a ficar defensivo em vez de agressivo, esperando proteger o que tem em vez de ganhar o que poderia ter.

Quanto mais fundo a organização entra neste módulo, mais a mentalidade se solidifica. Formas completamente novas de comportamento se instalam: maior formalidade nas relações e operações, menor apreciação por idéias novas e soluções criativas, uma enxurrada de memorandos e papelada autoconservadora, separação geral da visão e grandes resultados, e levantamento de questões de controle. Nesta fase, a organização entretém discussões sobre construção de monumentos — instalações ostentosas, santuários ao passado e assim por diante. Em vez de recompensar os profetas e empresários, o grupo de repente recompensa os que são complacentes e benignos. A negação da realidade mina a saúde do grupo; os que se esforçam para tratar a realidade pagam um preço pela honestidade e ousadia.

Líderes operacionais e líderes formadores de equipe estão no comando. Os tipos de líderes que dominam durante esta fase são os líderes operacionais e os líderes formadores de equipe. Embora os talentos sejam importantes, sem o visionário motivador e o pensador estratégico que guia o caminho, o grupo se degenera em um clube social arrogante e lisonjeiro. Para tirar uma organização deste pântano será necessário o surgimento de um líder dirigente que empolgue as pessoas da organização com uma nova visão — preferivelmente, uma que se construa sobre a visão que foi completa ou primariamente alcançada. Na maioria dos casos, um líder estratégico é indispensável para desenvolver o plano de ressuscitação do grupo.

Inaptidão

Se a fase de estagnação se der sem verificação, o resultado inevitável será a transição a um estado de inaptidão. Nesta fase, a organização está em disfunção e conflito. Prevalecem a paranóia, medo, desconfiança e rivalidade mesquinha entre os membros do grupo. A organização assume a mentalidade de vítima, e a sobrevivência se agarra às respirações finais da organização. Os que dirigem estas organizações acabam buscando estabilidade política em vez de idéias novas e energia criativa. Pela razão de a reserva monetária ser um problema — quem quer investir numa entidade moribunda? —, a organização liquida por qualquer coisa que crie recursos. A visão nuclear é uma memória distante; impera o instinto de sobrevivência.

Um único líder estratégico tem de assumir o cargo. É praticamente impossível mudar a atitude de tal organização. Nossa pesquisa sugere que é necessário um tipo muito especial de líder — alguém que tenha a aptidão estratégica, seja experiente, mas relativamente jovem, possua tremenda autoconfiança, esteja disposto a agüentar o longo arrasto e possa projetar visão e valores sem gastar toda a energia nessa função. Se as pessoas puderem ser despertadas do seu medo e letargia para um estado de esperança, este líder tem o potencial de corrigir o rumo. Em todos os casos que estudamos, o indivíduo que liderava a organização nas fases de estagnação e inaptidão mostrava-se inapto a levar a organização ao estado de saúde. Em outras palavras, sempre é necessário um líder novo e mais eficaz para restabelecer a saúde — se tal ainda é possível.

Estes tipos de reviravoltas consomem um tempo mínimo de quatro anos e exaurem o líder e a família do líder. Também aprendemos que o especialista em reviravoltas é bom por uma ou duas dessas reviravoltas durante a vida da empresa; uma terceira tentativa, mesmo depois de dois sucessos, supera o indivíduo. Prover tal liderança é inacreditavelmente esgotante em termos de energia mental e emocional. Nunca assuma uma reviravolta neste estado, a menos que você seja chamado e compromissado acima da razão; não é "só mais um trabalho" ou "a chance de ganhar um pouco de experiência boa". Em tais casos, torna-se o cemitério do líder.

A menos que um forte líder especializado em reviravoltas entre no quadro, a organização, no fim, acaba morrendo. O reconhecimento da morte leva mais tempo em igrejas e entidades sem fins lucrativos, por causa das leis de imposto e outras distinções estruturais comparadas a empresas comerciais, mas a morte é o resultado inevitável.

Evitando as Fases de Declínio

Assim que a organização atinge o estado de estagnação, a recuperação é difícil. Quanto mais tempo passa nesse estado, menos provável é tal recuperação. Naturalmente, o melhor meio de lidar com os perigos da estagnação (e, subseqüentemente, da inaptidão) é nunca chegar a esse ponto. É um estado inevitável que as organizações experimentam?

Diferentemente dos seres humanos, as organizações não precisam morrer se tiverem liderança eficaz que continuamente dê renovação ao grupo. Há três passos importantes para facultar a saúde continuada no decorrer do longo arrasto.

Primeiramente, a organização tem de promover o desenvolvimento de mais líderes. A fim de manter seu nível existente de força e continuar se expandindo, serão necessários líderes. O fracasso em produzir líderes aptos e equipados impedirá que a organização avance; a deterioração e o declínio serão o resultado inevitável.

Em segundo ligar, os líderes têm de ter acesso à informação segura sobre o estado da organização e o contexto nos quais ela opera. Uma função de liderança importante é avaliar regularmente como está a organização e que pontos cegos, obstáculos imprevistos ou oportunidades sem uso estão emergindo. A cada dia que passa cresce o potencial para

a dissipação; os líderes têm de se proteger diligentemente contra o declínio e procurar saúde.

Entre os sinais mais comuns de declínio nascente incluem-se: estar prestes a ver a visão original cumprida (e, com isso, perda do ímpeto de continuar); a recentralização de poder nas mãos do fundador (sinalizando medo de inaplicabilidade ou perda de propósito, que ativa controle excessivo pelo fundador); e o desequilíbrio entre estrutura, qualidade de desempenho e nível de produtividade. A presença de qualquer um destes indícios indica o começo do declínio.

Finalmente, a saúde continuada é fomentada pelo "salto de curva". Esta é a prática de renascer ou redirecionar a organização à medida que se aproxima do cumprimento da visão. Se com o passar do tempo você colocasse em gráfico o desenvolvimento da organização, você provavelmente veria a clássica curva em forma de sino. O tempo representado pelo declive da curva horizontalizando, ou seja, em certo ponto do tempo um pouco antes de quando a organização atinge o cume, é o momento primordial de iniciar novo impulso estratégico. A meta é explorar as forças existentes produzidas pelo recente crescimento, a fim de introduzir uma nova visão ou idéia que renove o interesse e ânimo das pessoas para onde as coisas estão direcionadas.

Este processo de renovação bem pode devolver o grupo à fase de infância e busca de um novo conjunto de resultados, pondo em transição o entusiasmo e submissão das pessoas ao novo ideal. Esta nova iniciativa pode ser uma organização subsidiária (por exemplo, uma fundação ou extensão de igreja, um ministério paraeclesiástico gerado pela igreja ou uma organização de especialidade nascida por seu negócio existente), ou uma organização nova e não competitiva (aquisição ou começo sem conexão).

Uma razão de tantas organizações alcançarem o topo da curva e entrarem nas fases de declínio é porque o salto de curva é difícil. Os líderes não só devem cuidar das necessidades vigentes da organização, mas também têm de antecipar o que será necessário para o grupo ter saúde e dar vários passos pela estrada. Em outras palavras, assim que você chegar à fase de crescimento, é hora de os líderes dirigentes e os líderes estratégicos alocarem tempo e perícia para conceberem a nova curva. Isso é possível, porque a fase de expansão se desloca mais das respon-

sabilidades de liderança para os âmbitos de líderes formadores de equipe e líderes operacionais; por conseguinte, a "capacidade de excesso" dos líderes dirigentes e dos líderes estratégicos podem ser dedicados à saúde em longo prazo da organização.

Lições dos Ciclos de Vida

Talvez você tenha notado que cada uma das fases prenuncia um novo conjunto de desafios e dificuldades para os líderes enfrentarem. A pergunta não é se uma organização tem problemas; mesmo as organizações mais saudáveis e mais bem lideradas encontram problemas. A chave é descobrir a natureza do problema, como a organização lida com isso, a fase do ciclo de vida na qual o problema ocorre e as implicações do surgimento desse problema específico, dado o atual lugar da organização no continuum do desenvolvimento. Examinar estes fatores serve para diagnosticar se o problema é natural e é controlado de maneira saudável, ou se o problema é um sinal de fraqueza inesperada e é tratado de modo a produzir mais (e desnecessários) desafios.

Conhecer a Aptidão É Crucial

Você também pode ver o quanto é útil entender sua aptidão de liderança (conforme descrição encontrada no capítulo 3) e a natureza do fluxo e refluxo da participação com líderes que possuam aptidões complementares. Avaliar precisamente sua aptidão e a fase de desenvolvimento na qual a organização se encontra torna acessível um mecanismo poderoso para saber que combinação de líderes e habilidades melhor se ajusta às necessidades do grupo naquele momento. Se você estiver disposto a se dobrar em termos de níveis de autoridade e responsabilidade, de acordo com a fase do grupo no ciclo de vida, então a chance de facultar uma organização saudável aumenta significativamente.

Minha pesquisa sobre os ciclos de vida e liderança também mostrou que quanto maior se torna a organização, mais provável é que diferentes setores da organização — por exemplo, seus departamentos, programas, divisões — alcancem vários pontos na curva em tempos diferentes. Este padrão de crescimento desigual requer, simultaneamente, respostas de liderança divergentes dentro do grupo.



> *Se as organizações de hoje têm de nos servir bem, elas exigem pessoas que possam desempenhar o tipo de papel de liderança [que elas conseguem controlar], mas que também sejam capazes e estejam dispostas a deixar de desempenhar esse papel no momento apropriado.*
>
> — John Kotter

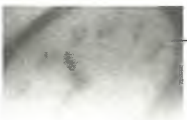
Por exemplo, considere uma igreja de vinte e cinco anos de existência. O programa de evangelismo é um dos ministérios mais maduros na igreja e se aproxima da fase de equilíbrio. É hora de os líderes do ministério de evangelismo conceberem e se prepararem para lançar uma nova iniciativa evangelística que renove o entusiasmo das pessoas pela disseminação do evangelho. Ao mesmo tempo, o ministério de serviços comunitários está entrando na fase de expansão, a qual exige liderança diferente. O ministério da mocidade encontra-se atolado em avançado estado de infância, situação que não é incomum, mas que requer séria intervenção de liderança, a fim de impedir que o programa da mocidade se extinga antes de alcançar um trecho saudável, crescente e sustentável na curva.

Dê uma olhada na organização na qual você é líder. Examine a organização como um todo: Em que fase ela está hoje? O quanto está bem posicionada para entrar na próxima fase? E quanto aos diversos programas e departamentos da organização? Eles estão todos equipados com líderes que saibam em que ponto está a organização e como movê-la para frente sensatamente? Liderança eficaz — a combinação certa de liderança introduzida no momento apropriado — é crítica para a obtenção de crescimento saudável e impacto duradouro.

Perguntas Incômodas

- Como é mensurado o ciclo de vida em sua organização? De quem é a responsabilidade, e quão seriamente as pessoas recebem os resultados?
- Se você já passou por uma fase de salto de curva, quais foram as lições fundamentais que você aprendeu pela experiência que venham a ajudá-lo a ser eficaz da próxima vez?
- Quando você avalia sua liderança na organização, o quanto você é sensível ao perfil que deve ou não ter dentro do grupo em conseqüência do ponto em que você está no continuum do ciclo de vida?

Epílogo



As pessoas são atraídas por causas e ficam comprometidas com grandes idéias através de pessoas que personificam tais idéias. Elas têm de encontrar a corporificação da idéia em carne e sangue para se entregarem a ela.

— Martin Luther King Jr.

EPÍLOGO

OBEDIÊNCIA SIM, SUCESSO NÃO



E,PONDO-SE JESUS a caminho, correu para ele um homem, o qual se ajoelhou diante dele. "Bom Professor"— perguntou ele — "que farei para ser um grande líder cristão?"

"Por que me chamas bom?"— respondeu Jesus. "Ninguém há bom senão um, que é Deus. Você conhece as exigências: lançar a visão de Deus, motivar as pessoas a buscá-la, mobilizá-las com eficácia, orientar estrategicamente seus esforços e desenvolver os recursos necessários para cumprir a visão."

"Professor" — declarou ele — "tudo isso tenho feito desde que sou líder".

Jesus, olhando para ele, o amou. "Falta uma coisa", disse-lhe ele. "Mude sua filosofia de liderança. Desista de ter sucesso e passe a ser obediente, e você será verdadeiramente útil a seu Pai que está no céu."

Mas ele, contrariado com essa palavra, retirou-se triste. Ele foi embora, porque tinha grande sucesso na liderança.

Jesus, olhando ao redor, disse aos seus discípulos: "Quão dificilmente é para os líderes deste mundo liderarem de modo a honrar a Deus". [1]

Qual É o Ponto?

Há pessoas que têm medo de ouvir palavras como: *Você é feio*, ou: *Você não é inteligente*. Quais são as reações que você mais teme? Para mim, o pesadelo supremo seria ouvir Deus revisar minha vida e concluir: *Você conseguiu grande sucesso aos olhos das pessoas, mas não foi obediente à minha liderança para você. O quanto é difícil para os líderes do mundo liderarem de modo que me honrem.*

A maioria de nós que lidera pessoas fica presa nas definições mundanas de sucesso e grandeza. Liderança parece fascinante quando estudamos os desafios, observamos as escolhas impróprias das pessoas (mesmo as cristãs), determinamos o que será necessário para ocasionar a mudança desejada e nos perguntamos como vamos facultar os resultados que estabelecemos como metas.

Jesus também era líder em uma missão, e, obviamente, seu mandato excedia mais que qualquer coisa que você ou eu poderíamos esperar. No decurso de completar seu plano, Ele forneceu uma riqueza de lições para líderes — lições que estão em conflito com grande parte da sabedoria de liderança do mundo:

O líder é servo. Aquele que tem a meta de ser o primeiro será o último. Não há estudante que esteja acima de seu professor ou empregado maior que seu patrão. O maior ato é o de amor. Felizes são os submissos, porque eles herdarão a terra. As palavras que você diz importam. Ame seus inimigos e ore pelos que o perseguem. Não se preocupe com o amanhã. Não julgue as pessoas. Conte o custo. Você será perseguido se quiser representar bem a Cristo. Você tem de ter fé para realizar coisas de valor. Reconcilie suas diferenças em vez de fazer vingança ou guardar rancor. Trate todo o mundo sensatamente. As pessoas sempre desafiarão sua autoridade. Defenda os que não podem cuidar de si. Fique firme no que você acredita e no que foi enviado a fazer.

Às vezes, quando leio esses princípios e os comparo com minha própria marca de liderança, fico deprimido. A disparidade entre as lições do Senhor e o meu melhor desempenho é muito grande. Já se sentiu assim?

Durante os dois meses que precederam a escrita deste livro, viajei pelos Estados Unidos para falar com vários líderes cristãos muito importantes a respeito do futuro da Igreja e o que nós, como líderes, poderíamos fazer para provocar a transformação com eficiência. Dois dos líderes a quem mais respeito deram-me *insight* fabuloso e encorajamento. Mas a lição mais meritória extraí das declarações que ambos fizeram ao término de nossas conversas.

Eles não tinham conferido os dizeres entre si; na realidade, nem um dos dois sabia que eu me reunira com o outro, por isso sei que não houve conspiração! Falaram em dias diferentes, em cidades diferentes, em contextos diferentes. Contudo, a mensagem era quase idêntica.

"Ao término do dia" — o primeiro grande líder me falou — "reviso o que fiz e tento imaginar se fui obediente ao que Deus me chamou para fazer. Se fui, então durmo bem".

O outro líder, remexendo alguns papéis sobre a escrivaninha, mostrou-me uma placa de mesa comprida e estreita. "Mantenho-a em minha escrivaninha, voltada para mim, o tempo todo." A placa dizia: "Obediência Sim, Sucesso Não".

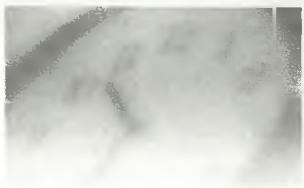
Em última análise, penso que talvez meu maior problema seja que minha filosofia de liderança eficaz perca o toque com a realidade de Deus. Desejo tanto ser usado por Deus para cumprir a visão que Ele me deu de facultar a transformação! Quando não há indicação pública ou mensurável de tais resultados, fico frustrado. Mas essa frustração não deve me intimidar, paralisar, enfurecer ou me redirecionar. No final das contas, é a guerra de Deus que deve ser ganha, não a minha. Sou apenas um soldado com ordens a cumprir. Meu trabalho é me apresentar fielmente todos os dias, pronto para a ação, obediente à direção que Ele der.

Liderar com vistas ao aplauso do mundo diz respeito a obter popularidade, ganhar dinheiro, assumir parte do mercado, deixar um legado. Liderar para Deus diz respeito a obedecer à sua visão e princípios. Esta não é desculpa para a falta de qualidade ou rebaixamento das visões. Nós o representamos em qualquer local que estivermos com o privilégio de liderar pessoas. Mas os resultados realmente é Ele que determina. É Ele que está no controle; não nós. É o Espírito Santo que transforma as pessoas e as situações, não nós.

Oro para que enquanto você se esforça para liderar pessoas — quer em Wall Street ou na rua principal de uma cidade pequena, na sala de reunião de diretoria ou em sua sala de estar, na casa de Deus ou no Palácio do Governo — sempre focalize a chamada que Ele tem para você e seja fiel à visão que Ele lhe deu. Lembre-se de que Ele é mais glorificado pelo seu caráter do que por qualquer coisa que você possa conquistar. Você pode trabalhar no desenvolvimento de suas competências, de forma a realizar grandes coisas por meio do seu serviço. No fim das contas, liderança diz respeito a servir a Deus abençoando as pessoas pelo cumprimento da visão que Ele lhe confiou. Permaneça focalizado nEle e Ele o usará de maneira grandiosa, quer suas oportunidades estejam no local de trabalho, na igreja ou em outros lugares. Sua liderança é importante para Deus, porque você é importante para Ele.

Deixe que sua liderança seja um ato de adoração a Deus, um serviço às pessoas e uma fonte de alegria para você. Que honra maravilhosa temos de liderar para a glória de Deus!

Bibliografia



ADIZES, Ichak. *Corporate Life Cycles*. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1988.

BARNA, George. *The Power of Team Leadership*. Colorado Springs: WaterBrook Press, 2001.

_____. *The Second Coming of the Church*. Nashville, Tennessee: Word Books, 1998.

_____. editor e colaborador. *Leaders on Leadership*. Ventura, Califórnia: Regal Books, 1998.

_____. *Turning Vision into Action*. Ventura, Califórnia: Regal Books, 1996.

_____. *The Power of Vision*. Ventura, Califórnia: Regal Books, 1992.

BENNIS, Warren. *On Becoming a Leader*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1989.

BENNIS, Warren e NANUS, Burt. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Nova York: Harper & Row Publishers, 1985.

BLANCHARD, Ken; HYBELS, Bill; e HODGES, Phil. *Leadership by the Book*. Colorado Springs: WaterBrook Press, 1999.

CONGER, Jay. *Learning to Lead*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

COSER, Lewis. *The Functions of Social Conflict*. Nova York: Free Press, 1956.

FORD, Leighton. *Transforming Leadership*. Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press, 1991.

GARTEN, Jeffrey. *The Mind of the C.E.O.* Nova York: Basic Books, 2001.

GUINNESS, Os. *Character Counts*. Grand Rapids, Michigan: Baker Books, 1999.

HANDY, Charles. *The Empty Raincoat*. Londres: Arrow Business Books, 1995.

_____. *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

HESSELBEIN, Frances e COHEN, Paul, editores. *Leader to Leader*. São Francisco: Jossey-Bass, 1999.

HOFFER, Eric. *The True Believer: Thoughts on the Nature of Mass Movements*. Nova York: Harper & Row, 1951.

HUNTER, James Davison. *The Death of Character*. Nova York: Basic Books, 2000.

JOSEPHSON, Michael e HANSON, Wes, editores. *The Power of Character*. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

KARRASS, Chester. *The Negotiating Game*. Nova York: Harper Business, 1992.

KATZENBACH, Jon e SMITH, Douglas. *The Wisdom of Teams*. Nova York: Harper Business, 1993.

KOUZES, James e POSNER, Barry. *The Leadership Challenge*. São Francisco: Jossey-Bass, 1995.

KRZYZEWSKI, Mike. *Leading with the Heart*. Nova York: Warner Books, 2000.

MANNOIA, Kevin. *The Integrity Factor*. Indianápolis, Indiana: Life & Life Communications, 1996.

MILLER, Lawrence. *Barbarians to Bureaucrats*. Nova York: Potter Publishing, 1989.

NANUS, Burt. *Visionary Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

NIXON, Richard. *Leaders*. Nova York: Simon & Schuster, 1990.

NOVAK, Michael. *Business as a Calling*. Nova York: Free Press, 1996.

OGILVY, David. *An Autobiography*. Nova York: John Wiley & Sons, 1997.

PASCALE, Richard. *Managing on the Edge*. Nova York: Simon & Schuster, 1990.

SANDE, Ken. *The Peacemaker*. Grand Rapids, Michigan: Baker Books, 1997.

SANDERS, J. Oswald. *Spiritual Leadership*. Chicago: Moody Press, 1980.

SENGE, Peter. *The Fifth Discipline*. Nova York: Doubleday Currency, 1990.

SHEEHY, Gail. *Character: America's Search for Leadership*. Nova York: William Morrow & Company, 1988.

SPEARS, Larry, editor. *Insights on Leadership*. Nova York: John Wiley & Sons, 1998.

WILLS, Garry. *Certain Trumpets*. Nova York: Simon & Schuster, 1994.

WILSON, James Q. *On Character*. Washington, D.C.: AEI Press, 1995.

Apêndice

Sobre o Barna Research Group, Ltd.

O BARNA RESEARCH GROUP fica situado em Ventura, Califórnia, Estados Unidos, e é uma empresa de pesquisa de marketing dedicada a prestar todas as informações que os clientes necessitem mediante o fornecimento de "informações atuais, seguras, confiáveis, em módulos acessíveis, a custo razoável, para facultar a tomada de decisão estratégica".

Fundada em 1984 por George e Nancy Barna, a companhia foi honrada por servir a milhares de clientes em pesquisa primária, consultoria e seminário, trabalhando com organizações com e sem fins lucrativos. Entre os clientes de empresas que visam ao lucro servidas por nós estão a American Express, Federal Express, Ford Motor Company, Hyatt Hotels, Pearle Vision Centers, Ramada Inns, Southwestern Bell Telephone, Visa U.S.A. e The Walt Disney Company. Entre as organizações não-religiosas, sem fins lucrativos a que servimos estão Boys & Girls Clubs, CARE, Easter Seals, Feed the

Children, KidsPeace e The U.S. Army. A Pesquisa Barna tem servido milhares de igrejas e mais de trezentos ministérios paraeclesiásticos como a American Bible Society, Billy Graham Association, Campus Crusade for Christ, Compassion International, Focus on the Family, InterVarsity, Josh McDowell Ministries, Prision Fellowship, Salvation Army, World Vision e Youth for Christ.

A organização é bem conhecida por ajudar os ministérios cristãos a ficar alerta a mudanças e oportunidades na sociedade americana. O grupo desenvolve recursos para ministérios cristãos e fornece uma riqueza de informações grátis e atuais on-line, inclusive a publicação de seus mais recentes achados em um relatório quinzenal grátis (*The Barna Update*). Mais de um milhão de cópias de material produzido pela Barna Research foi comprado para ajudar as organizações a serem mais eficazes no trabalho.

Para inteirar-se mais sobre a Barna Research, visite por favor o site www.barna.org.

Aprendizagem a Distância através da Universidade Barna

Você gostaria de receber o melhor treinamento sobre liderança que há atualmente? Gostaria de que seus professores fossem uns dos melhores profissionais no ministério de liderança? Gostaria de que o treinamento fosse feito em seu local de trabalho, a custo razoável?

Nesse caso, a Universidade Barna foi criada para você!

Veja como funciona. A Universidade Barna dá oito sessões de aprendizagem por ano via satélite e tecnologia de Internet. Cada sessão é ensinada por um profissional experiente, altamente gabaritado, cujo histórico profissional ressalta sua perícia. O alvo de cada sessão é desenvolver habilidades e *insights* que todo líder precisa ter para ser eficaz. Além das sessões pedagógicas exclusivas, interativas, via satélite, você tem os seguintes benefícios:

- leituras, referências e exercícios de aplicação on-line desenvolvidos exclusivamente para os alunos da Universidade Barna, a fim de ajudá-los a absorver os princípios-chave e habilidades tratados durante a sessão pedagógica;
- sem custo para que outros indivíduos de sua organização participem no processo de treinamento no mesmo local;

- um quadro de anúncios para interação com outros alunos;
- unidades de educação permanentes e disponíveis oriundas de instituições aprovadas; e
- descontos para compra de produtos relacionados.

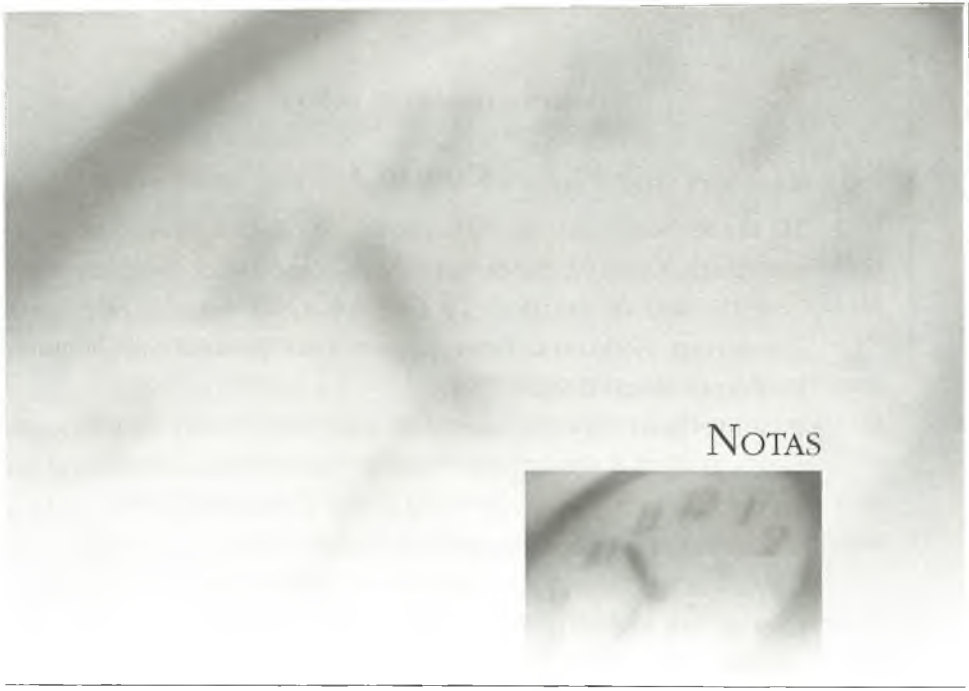
Outras sessões estão sendo constantemente acrescentadas. Entre os tópicos tratados nas sessões estão: os formadores de equipe eficazes, as tendências culturais atuais, as estratégias de desenvolvimento de liderança, a liderança em uma era pós-moderna, a liderança como serviço, o tratamento das pressões familiares, as melhorias de seu pensamento estratégico, o conflito como ferramenta de liderança, o caráter pessoal, as transições de liderança, a medição de sucesso, a resistência de liderança e muito mais.

A "faculdade rotativa" da Universidade Barna mantém em seu quadro docente muitos dos mais dinâmicos líderes cristãos. Cada sessão é apresentada por George Barna, o Líder Dirigente do Barna Research Group, e incorpora interação em tempo real com alunos de todos os lugares. Para obter uma lista das futuras sessões, visite www.barna.org.

A taxa de matrícula anual é apenas uma fração do que você gastaria com inscrição, viagem e despesas, se fosse participar de seminários semelhantes que apresentam esses líderes. A Universidade Barna representa mais que educação primorosa; é boa mordomia também.

Se desejar mais informações sobre como crescer nos rastros da liderança que Deus lhe deu, entre em contato com a Barna Research. Os maiores líderes querem compartilhar com você a sabedoria que aprenderam.

Universidade Barna
Ajudando-o a Ser o Líder que Deus Quer que Você Seja



Notas

Introdução

1.Mateus 5.13.

Capítulo 1

1. Warren Bennis e Burt Nanus, *Leaders* (Nova York: Harper & Row Publishers, 1985), p. 21.
2. Não estou sugerindo que os pastores não-líderes deixem o ministério ou até a igreja em que servem. Eles podem reconhecer quem são em Cristo e como Ele os tem dotado e chamado, e usar seus talentos de não-liderança para ajudar os verdadeiros líderes a desenvolver um ministério salutar e global. Todo grande líder precisa de comunicadores e professores eficazes para construir o corpo de Cristo. Trabalho de equipe era uma das marcas de qualidade do ministério de Jesus, e também deveria ser uma das marcas de qualidade de como administramos o ministério.

Capítulo 2

1. Há muitos testes de dons e comentários relacionados sobre dons espirituais. Consulte, se desejar, livros como Bruce Bugbee, *What You Do Best in the Body of Christ* (Grand Rapids, Michigan: Zondervan, 1995) ou C. Peter Wagner, *Your Spiritual Gift* (Ventura, Califórnia: Regal Books, 1994).
   Para averiguar especificamente se você tem o dom de liderança, faça a avaliação obtida pelo Perfil do Líder Cristão, disponível no Barna Research Group. O Perfil é um inventário que o ajuda a avaliar sua chamada à liderança, a qualidade de suas competências de caráter e liderança e sua aptidão de liderança. O Perfil do Líder Cristão, em inglês, pode ser comprado e preenchido on-line no site www.barna.org.
2. A seção inicial do Perfil do Líder Cristão apresenta uma série de perguntas relacionadas a estes mesmos assuntos, a fim de ajudá-lo a discernir se Deus o chamou para ser líder habitual.

Capítulo 3

1. Mais informações sobre o Perfil do Líder Cristão podem ser obtidas no site do Barna Research Group: www.barna.org.

Capítulo 4

1. Veja meu livro *The Power of Vision* (Ventura, Califórnia: Regal Books, 1992).
2. Declarações de visão de empresas que líderes na Bíblia poderiam ter desenvolvido:
   Abraão (Gênesis 12.1-3; 13.15; 15.18): Levar os israelitas a habitar uma nova terra escolhida por Deus, para adorar somente a Deus e abençoar as pessoas de todas as épocas.
   Moisés (Êxodo 3.7-10; Deuteronômio 26.16-19): Levar os israelitas a morar em um lugar livre de opressão religiosa e a seguir um código moral que honra a Deus e mostra amor por outras pessoas.
   Josué (Josué 1.1-9): Implementar estratégia militar inovadora, guia-

do por Deus, para conquistar e colonizar a Terra Prometida e desenvolver uma sociedade que seja fiel à lei de Deus.

Josias (2 Reis 23.21-25): Erradicar todos os traços de idolatria, restabelecer a justiça e retidão bíblicas e restaurar a preeminência de Deus e seus caminhos.

Neemias (Neemias 2.17; 9.13): Restabelecer a nação de Israel através da reconstrução dos muros de Jerusalém e da introdução de reformas religiosas e reavivamento espiritual entre os israelitas.

Paulo (Romanos 15.16-20; Gálatas 2.7-10; Efésios 3.7-12): Levar os gentios à fé em Cristo, plantando novas igrejas por todo o Império Romano que enfatizem a pureza e reprodução espirituais.

Pedro (Atos 2.11,12,14; 4.32-35): Evangelizar os judeus em Jerusalém e desenvolver uma nova comunidade de discípulos de Cristo judeus.

3. Uma discussão mais extensa sobre o desenvolvimento e o processo de implementação da visão está contida em meu livro *Turning Vision into Action* (Ventura, Califórnia: Regal Books, 1996).

Capítulo 5

1. Warren Bennis, "The Character of Leadership", in: Michael Josephson e Wes Hanson, editores, *The Power of Character* (São Francisco: Jossey-Bass, 1998), pp. 143, 144.
2. Mateus 15.17-20.
3. Gail Sheehy, *Character: America's Search for Leadership* (Nova York: William Morrow, 1988), pp. 20, 21.
4. Em particular, veja 1 Timóteo 3 e Tito 1 para inteirar-se dos ensinos de Paulo sobre o caráter de liderança.
5. Josephson e Hanson, *The Power of Character*, p. 4.
6. 1 Timóteo 3.5.
7. Considere usar o Perfil do Líder Cristão, a ferramenta de auto-avaliação já mencionada por nós, que contém uma seção que explora seu caráter e identifica as dimensões que requerem maior atenção. Para mais informações, visite o site do Barna Research Group, www.barna.org.

Capítulo 6

1. Que fique claro que não estou sugerindo que o autovalor das pessoas esteja fundamentado apenas no que elas produzem ou realizam. Nosso autovalor está baseado na redenção e aceitação de Deus. Temos valor, porque ele nos valoriza, e não por causa do que nós fazemos. Usando nossa posição espiritual em Cristo como base de nosso autovalor e adotando sua visão para nossa vida, permite-nos obter mais alegria pelo que podemos fazer servindo-o.

Capítulo 8

1. 1 Samuel 13.14; Atos 13.22.
2. Gênesis 32.22-32.
3. Veja Mateus 25.34-36,40. Outras descrições de foco compassivo que podemos considerar incluem — mas não estão limitados a — Mateus 19.21; Atos 6.1-4; 1 Timóteo 5.3; e Tiago 1.27.

Epílogo

1. Esta "parábola falsa" foi baseada nas palavras reais de Jesus encontradas em Marcos 10.17-23.

Que Tipo de Líder Você É?

Faça o Perfil do Líder Cristão™ e Descubra!



Nunca desejou saber se você é um líder e, se for, como mensurar?

Hoje existe um diagnóstico que o ajuda a entender mais claramente sua capacidade de liderança. O Perfil do Líder Cristão™ foi desenvolvido por George Barna mediante extensa pesquisa e teste ao longo de vários anos. O Perfil é designado a verificar se você tem a chamada de Deus como líder e a avaliar a natureza de sua capacidade de liderança. Esse processo é obtido mediante exploração de quatro dimensões de liderança:

1. *Deus o chamou para liderar pessoas?*
   Todo cristão que lidera exerce esse papel e cumpre essa responsabilidade somente porque Deus o chamou para esse papel. Ele o chamou?

2. *Você possui o caráter cristão exigido de líderes cristãos?*
   Em 1 Timóteo 3 Paulo ensina que, além da chamada de Deus, o líder cristão tem de possuir o caráter apropriado. Não somos chamados para ter caráter perfeito, mas o caráter conta! Como é o seu caráter?

3. *Quais são suas competências mais fortes e as mais fracas?*
   Das primeiras competências mais nucleares que os líderes têm de possuir para serem eficazes, quais são suas capacidades mais fortes e as mais fracas, e como elas afetam sua habilidade de liderar as pessoas?

4. *Que tipo de líder você é?*
   Todo líder tem a designação de fornecer uma faceta da liderança de um grupo. Qual das quatro aptidões de liderança — dirigente, estratégico, formador de equipe ou operacional — você representa?

É fácil e conveniente tirar proveito desta ferramenta. Faça o logon no site Barna Research Group (www.barna.org) e clique no ícone Perfil do Líder Cristão™. Você mesmo faz a avaliação on-line e em 48 horas após submeter suas respostas às perguntas do Perfil, lhe será enviada por e-mail uma análise personalizada de seus resultados. A análise esclarecerá sua posição como líder e proporá futuros cursos de ação para aumentar seu impacto para Cristo através do ministério de liderança. Esta ferramenta diagnóstica o ajudará a liderar com maior confiança e melhor foco.

Seja o líder que Deus quer que você seja.
O Perfil do Líder Cristão™ o ajudará a se tornar esse líder.

GEORGE BARNA

DESPERTE O LÍDER QUE HÁ EM VOCÊ

9 estratégias para maximizar o dom da liderança que Deus lhe deu

Ser líder não é fácil. Em virtude do fato de tanto ser esperado do líder, é normal os líderes questionarem as próprias habilidades, métodos e eficácia. Se você estiver se debatendo em seu papel de líder, definitivamente você não é o único. De acordo com o perito de liderança e investigador George Barna, muitos líderes estão frustrados, porque não entendem seus estilos de liderança exclusivos e não estão equipados para lidar com os desafios comuns.

Em *Desperte o Líder que Há em Você*, Barna compartilha a perspectiva inédita do que é e do que não é liderança eficaz. Utilizando anos de pesquisa e milhares de entrevistas com líderes respeitados, ele esboça conceitos e ações práticas que o ajudarão a ter sucesso como líder. Este não é um livro de princípios padrões de liderança e de sacadas motivacionais inteligentes. *Desperte o Líder que Há em Você* se aprofunda mais em ajudá-lo a descobrir seu estilo de liderança único e em potencial dado por Deus, de forma que você seja o líder eficaz que foi chamado para ser.

Quer você esteja em posição de liderança, quer deseje liderar pessoas ou apenas saber se tem a aptidão de liderança, você precisa das criteriosas e comprovadas estratégias para a liderança eficaz que Barna apresenta neste livro.

ISBN 85-263-0620-0

9 788526 306202