



**Pedro Henrique Teixeira Pires Veiga**

**A autoridade dos que servem:  
O caminho do serviço como proposta de seguimento  
para a liderança eclesial contemporânea**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Teologia do Departamento de Teologia da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Cesar Augusto Kuzma

Rio de Janeiro  
Março de 2022



**Pedro Henrique Teixeira Pires Veiga**

**A autoridade dos que servem:  
O caminho do serviço como proposta de seguimento para  
a liderança eclesial contemporânea**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa  
de Pós-graduação em Teologia da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Prof. Cesar Augusto Kuzma**

Orientador

Departamento de Teologia – PUC-Rio

**Profª Francilaide Queiroz de Ronsi**

Departamento de Teologia – PUC-Rio

**Prof. Alonso de Souza Gonçalves**

Faculdade Teológica Sul Americana

Rio de Janeiro, 10 de março de 2022.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, do orientador e da universidade.

## **Pedro Henrique Teixeira Pires Veiga**

Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade do Norte (Uninorte) em 2015 e em Teologia pela Faculdade Batista do Rio de Janeiro em 2019. Atua como pastor presidente da Igreja Batista em Jardim Clarice, bairro do Anil no Rio de Janeiro, e como Gerente de Projetos Missionários na Junta de Missões Nacionais da Convenção Batista Brasileira.

### Ficha Catalográfica

Veiga, Pedro Henrique Teixeira Pires

A autoridade dos que servem: O caminho do serviço como proposta de seguimento para a liderança eclesial contemporânea / Pedro Henrique Teixeira Pires Veiga ; orientador: Cesar Augusto Kuzma. – 2022.

93 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Teologia, 2022.

Inclui bibliografia

1. Teologia - Teses. 2. Autoridade. 3. Liderança eclesial. 4. Contextualização. 5. Serviço cristão. I. Kuzma, Cesar Augusto. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Teologia. III. Título.

Para minha esposa Lorena, meu grande amor, e meu filho amado Arthur, minha inspiração para ser um líder cristão melhor.

## Agradecimentos

Ao Senhor Jesus, por ter me vocacionado, capacitado e suprido todas as necessidades até aqui.

À minha amada esposa Lorena Veiga, pela paciência e suporte.

Ao meu filho amado Arthur Veiga, que me encheu de amor e razão de viver nascendo bem em meio a pesquisa deste trabalho.

Aos meus pais Luiz Felipe P. Veiga das Neves e Cátia R. T. Teixeira, pela educação, incentivo e amor.

Ao meu irmão Caio T. P. Veiga, pela camaradagem e força.

Aos meus familiares Vitor Tinoco, Wânia Trindade, Nádia Nascimento e Alisson Nascimento, por acreditarem e investirem em mim para a conclusão deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Cesar Kuzma, pela disponibilidade, incentivo e suporte prestado. Suas pontuações foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação e funcionários do departamento de Teologia da PUC-Rio.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus colegas da PUC-Rio. O companheirismo de todos fez com que a caminhada se tornasse mais agradável.

Aos amigos Paula Welte, João Boechat, Rodolfo Nascimento, Igor Alexandre Botelho, Samuel Moutta, Diogo Carvalho, Matheus Tonon e Maiara Helena. Obrigado por fazerem parte da minha jornada teológica e pastoral e por me inspirarem com suas vidas.

À Igreja Batista em Jardim Clarice, pelas orações e todo apoio, que me motivam a continuar me capacitando para melhor servi-los.

À Junta de Missões Nacionais da CBB, pelo investimento e confiança.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Veiga, Pedro Henrique Teixeira Pires; Kuzma, Cesar Augusto (Orientador). **A autoridade dos que servem: O caminho do serviço como proposta de seguimento para a liderança eclesialística contemporânea**. Rio de Janeiro. 2022. 93 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Teologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A dissertação pretende trabalhar um caminho possível para o exercício de uma autoridade genuinamente cristã por parte das lideranças eclesialísticas, frente ao desafiador cenário em que se encontram na contemporaneidade. Para isso, primeiramente é feita a conceituação da expressão liderança, a fim de situar os termos da pesquisa, aproximando-a em seguida do contexto teológico na definição de liderança eclesialística e o papel do líder religioso. Na sequência, é desenvolvida uma leitura do cenário contemporâneo a partir dos conceitos de “mudança epocal”, “pós-modernidade” e “modernidade líquida”, todos com ênfase nos impactos que suas peculiares características geram para o líder cristão. Por fim, aponta-se a necessidade urgente de uma proposta de genuíno caminho a seguir frente a este contexto. Esta proposta é construída a partir da combinação das duas ideias que regem majoritariamente este trabalho: o conceito da autoridade dos que sofrem, trabalhado pela teóloga austríaca Martha Zechmeister, em que é apresentada a proposta de uma autoridade libertadora em contraposição ao conceito de poder impositivo; e o conceito bíblico de liderança servidora, expresso na pessoa e obra de Jesus como paradigma de uma liderança que gera transformação individual e comunitária, especialmente fundamentada no episódio do “lava pés” relatado em João capítulo 13. A partir destes conceitos, e frente a um difícil cenário em que se encontram as lideranças eclesialísticas no presente tempo, é que nasce a perspectiva da “autoridade dos que servem”, que busca uma retomada de um caminho cristão a ser seguido para o exercício de uma liderança autêntica e contextualizada.

## Palavras-chave

Autoridade; Liderança Eclesialística; Contextualização; Serviço Cristão.

## Abstract

Veiga, Pedro Henrique Teixeira Pires; Kuzma, Cesar Augusto (Orientador). **The authority of those who serve: The path of service as a follow-up proposal for contemporary ecclesiastical leadership.** Rio de Janeiro. 2022. 93p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Teologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The dissertation intends to work on a possible path for the exercise of a genuinely Christian authority by the ecclesiastical leaders, facing the challenging scenario where they find themselves in contemporary times. For this, initially the conceptualization of the expression leadership is made, in order to situate the terms of the research, approaching it next to the theological context in the definition of ecclesiastical leadership and the role of the religious leader. Then, a reading of the contemporary scenario is developed from the concepts of “epochal change”, “post-modernity” and “liquid-modernity”, all with emphasis on the impacts that their peculiar characteristics generate for the Christian leader. Finally, there is an urgent need for a proposal for a genuine way forward in this context. This is built from two ideas that mainly govern this work of the authority of those who suffer, the concept worked by the Austrian theologian Martha Zechmeister, in which it is presented to the proposal of an authority in opposition to the concept of imposing power; and the biblical concept of leadership, expressed in the work of Jesus as a paradigm of community leadership that generates individual transformation and, episode of "washing feet" reported in John chapter 13. They are found as leaderships and exercises that serve, as a perspective in time, is that the search author resumes a Christian path to be followed for the exercise of a difficulty in which nascent and contextualized presents a search for leadership of a difficulty in which nascent and contextualized.

## Keywords

Authority; Ecclesiastical Leadership; Contextualization; Christian Service.

## Sumário

1. Introdução	10
2. Conceituações de liderança	14
2.1. O desenvolvimento histórico das teorias de liderança	21
2.1.1. Teoria dos traços de personalidade	22
2.1.2. Teoria dos estilos de liderança	23
2.1.3. Teoria da liderança situacional	24
2.1.4. Teoria da nova liderança	26
2.2. Delimitação do conceito de líder, seu papel e importância	29
2.3. A liderança eclesiástica	35
3. Uma análise do cenário das lideranças eclesiásticas, sua formação e exercício de autoridade	38
3.1. Uma percepção do cenário a partir da abordagem da “modernidade líquida”	44
3.2. Um cenário interativo: o líder religioso e seu tempo	51
3.3. Formação ou formatação? Eis a questão.	55
3.4. Por uma autoridade libertadora	58
4. A autoridade dos que servem: uma proposta de autêntico caminho a seguir	64
4.1. Um caminho a percorrer na direção do resgate da autoridade	65
4.2. Uma liderança ao exemplo do Mestre	69
4.3. Uma liderança que serve sua comunidade	76
4.3.1. A liderança a serviço manifesta amor por sua comunidade	78
4.3.2. A liderança a serviço da comunidade é humilde	79
4.3.3. A liderança servidora requer a disposição de servir sua comunidade	82
5. Conclusão	86
6. Referências bibliográficas	88

*Vocês me chamam de Mestre e de  
Senhor e fazem bem, porque eu o  
sou. Ora, se eu, sendo Senhor e  
Mestre, lavei os pés de vocês,  
também vocês devem lavar os pés  
uns dos outros.  
João 13,13-14*

# 1 Introdução

Como pastor de ovelhas em uma comunidade de fé de confissão batista e, ao mesmo tempo, gerente de projetos em uma organização religiosa da mesma denominação há aproximadamente 7 anos, este autor experimentou e ainda experimenta constantemente a tensão do cenário contemporâneo vivido pelas lideranças eclesiais, tanto na esfera da pastoral cristã como na perspectiva institucional<sup>1</sup>.

Esta interação com ambos os ambientes de exercício da liderança cristã gerou uma inquietação a respeito de qual seria o genuíno caminho a se seguir para o exercício da autoridade cristã de um líder religioso que busca viver sua vocação de forma autêntica e benéfica, quer seja diretamente para com sua comunidade, quer seja para a organização a qual faz parte. Além disto, devido à ampla interação com lideranças das mais peculiares abordagens no cenário nacional, tanto a experimentada no contexto militar por oito anos ininterruptos vinculados ao Exército Brasileiro, quanto pela promovida na organização religiosa da qual faz parte, este autor experimentou diversificadas influências de liderança bem como seus efeitos, sejam benéficos ou não. E a percepção do enorme prejuízo causado pelo exercício de uma liderança pautada no poder impositivo sustentado por estruturas corrompidas que fomentam a sede de “status”, fama, dinheiro e influência gerou tamanha crise e inquietação que impulsionaram a busca de um caminho possível de enfrentamento a esta realidade.

Importa acrescentar que ficou clara para este autor a importância deste assunto ao imergir em um contexto de pandemia mundial, juntamente à sua família, comunidade de fé e nação. Com o total despreparo das lideranças religiosas e civis instituídas para servir as respectivas parcelas da sociedade sobre sua influência, uma nação inteira foi tomada pelo caos social, político e econômico, promovendo assim a atrocidade de incalculáveis mortes, sem falar na alienação e desinformação sem escalas.

---

<sup>1</sup> A intenção de usar a primeira pessoa nesta parte do trabalho é remeter ao espaço de fala do autor e de sua experiência vivida, ambiente em que surge a pergunta e a intenção da busca da pesquisa. Por isto, a opção metodológica por esta abordagem, que mudará ao longo do trabalho para a oficialmente utilizada terceira pessoa do plural ou modo impessoal.

Tudo isto para sustentar em suas posições de poder, líderes incompetentes, narcisistas e inseguros, que sacrificam tudo e todos para manterem sua imerecida e suposta autoridade, usada exclusivamente para serem servidos pela sociedade a que “juraram” servir.

Fruto desta inquietação e crise nasce a pesquisa intitulada “a autoridade dos que servem”, com o objetivo de buscar um caminho possível para o exercício de uma autoridade cristã autêntica e transformadora por parte das lideranças eclesiais contemporâneas. Uma busca pautada na necessidade dos que sofrem com o cenário contemporâneo, mas também inspirada pelo resgate de uma identidade genuinamente cristã no diálogo da fé com a cultura, no exercício de uma influência cristã saudável e dialogal na sociedade por meio de suas lideranças e instituições.

Sendo assim, esta pesquisa estuda uma gama de títulos bibliográficos que trabalham o tema do exercício da autoridade da liderança em diversas áreas da sociedade, mas com especial enfoque na liderança eclesial. Através da metodologia da pesquisa bibliográfica, é traçada uma linha de busca por conceituações de liderança, leitura de cenários sociais e seus impactos para o líder cristão e uma construção de proposta de caminho possível a ser seguido pelas lideranças religiosas do presente tempo.

A dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro deles, é feita a conceituação da expressão “liderança” a partir de sua perspectiva macro e no desenvolvimento histórico de suas principais teorias, considerando, inclusive, conceitos da administração, a fim de situar os termos da pesquisa. Em seguida, para aproximar do foco da pesquisa, é realizada a conexão dos conceitos pesquisados ao contexto teológico por meio da definição de liderança eclesial e o papel do líder religioso. Este capítulo apresenta um panorama geral dos conceitos trabalhados na pesquisa.

Continuando a proposta delimitada, é desenvolvida, no capítulo seguinte, uma leitura do cenário contemporâneo e seus impactos para a liderança religiosa, com o objetivo de situar o tremendo desafio que nos impõe uma resposta na direção de uma urgente tomada de posição para transformação e mudança. Para esta análise, são consideradas as abordagens feitas por teólogos e sociólogos como Martha

Zechmeister, Johann Baptist Metz, Zygmunt Bauman<sup>2</sup>, entre outros, a partir dos conceitos de “mudança epocal”, “pós-modernidade” e “modernidade líquida”, todos com ênfase nos impactos que suas peculiares características geram para o líder cristão.

Por fim, no último capítulo, é concluída a sinalização da urgente necessidade de construção de uma proposta de genuíno caminho a seguir frente ao cenário exposto no capítulo anterior. O início de uma proposta é construída neste capítulo, e isto a partir da combinação das duas ideias que regem majoritariamente toda a pesquisa: o conceito da autoridade dos que sofrem, trabalhado pela teóloga austríaca Martha Zechmeister, em que é apresentada a proposta de uma autoridade libertadora em contraposição ao conceito de poder impositivo; e o conceito bíblico de liderança servidora, expresso na pessoa e obra de Jesus como paradigma de uma liderança que gera transformação individual e comunitária, especialmente fundamentada no episódio bíblico do “lava pés” relatado em João, capítulo 13.

A partir destes conceitos e frente a um difícil cenário em que se encontram as lideranças eclesiais no presente tempo é que nasce a perspectiva da “autoridade dos que servem”. Essa autoridade é fruto de uma tensão dialética criativa vivida por um dos grandes paradoxos cristãos. A tensão encontra-se na relação dos que sofrem com os que servem, em que a autoridade do último é criada e reconhecida pelo primeiro. O paradoxo se refere à afirmação registrada em Lc 22,25-26, em que Jesus diz que “os reis das nações as dominam, e os que as tiranizam são chamados

---

<sup>2</sup> Este pesquisador está ciente das recentes críticas ao sociólogo e seus postulados, especialmente no período da pandemia do novo coronavírus, as quais lançam dúvidas sobre a teoria da modernidade líquida, e se esta se aplica à realidade latino-americana. Carlos Scolari exemplifica estas críticas, ao dizer que “a metáfora líquida, que tanto êxito teve a partir da publicação da *Modernidade Líquida* (Bauman, 1999), já não é a melhor hoje para descrever a vida social e a cultura contemporânea”. O próprio papa Francisco, em seu discurso de abertura do Congresso Pastoral da Diocese de Roma, em junho de 2017, sugere a troca do termo “sociedade líquida”, para “sociedade volátil”, pontuando a possível perda de amplitude da abordagem do sociólogo em destaque. Porém, as críticas também não inibem o pontífice de citar a obra *Modernidade Líquida*, de Bauman, na versão escrita do discurso de sua viagem ao Chile e Peru, em janeiro de 2018. Também menciona “sociedade líquida” em sua homilia na celebração do encerramento do jubileu pelos 800 anos da Confirmação da Ordem dos Pregadores, em janeiro de 2017, em que confirma a percepção de uma sociedade “sem pontos fixos, minada, desprovida de referências firmes e estáveis; na cultura do efêmero, do descartável”, em clara alusão a Bauman. No Congresso Pastoral da Diocese de Roma, em junho, aos participantes do Troféu “Settecolli”, também em junho, e aos Clérigos Regulares Pobres da Mãe de Deus das Escolas Pias, em novembro, todos de 2017, faz novamente referência ao autor. Para tanto, o pesquisador segue à vontade para adotar a terminologia, definições e análises de Bauman e a abordagem metodológica escolhida de análise do cenário social “macro” para destacar o “micro”, com ênfase e objetivo exclusivo de desenvolver, mesmo que brevemente, o tema do exercício da autoridade do líder no presente cenário global.

Benfeitores. Quanto a vós, não deverá ser assim; pelo contrário, o maior dentre vós torne-se como o menor, e o que governa como aquele que serve”.

Está na opção do líder pelo serviço o fluxo desta autoridade. Sendo assim, a autoridade do líder cristão é reconhecida por seus seguidores a partir daqueles que sofrem, e isto acontece quando o líder serve a estes produzindo a transformação de sua realidade.

Esta decisão deliberada do líder pelo serviço a partir daqueles que sofrem, estendendo a todos seus seguidores, encontra sua motivação no autêntico amor cristão e no cultivo de uma postura de humildade e obediência ao exemplo do crucificado, que requer a coragem de enfrentar a arrogância e desumanização do tempo presente, e seguir um caminho a exemplo do seu Senhor e Mestre, fonte e alvo de seu mais profundo amor e paradigma de líder exemplar a ser perseguido.

Diante disto, nasce como fruto da pesquisa a expectativa de encontrar um caminho possível para o seguimento do exercício da autoridade por parte dos líderes eclesiais de forma dialogal e contextualizada ao cenário contemporâneo de tal forma que viabilize uma interação que produza transformação de indivíduos, seus contextos e conseqüentemente impacte a sociedade. A esperança de apontamento de um caminho a seguir que abra novos horizontes de pesquisa na área e proporcione um desenvolvimento de conceitos e práticas de liderança genuinamente cristãs que produzam transformação social lança uma sólida justificativa para se realizar a presente pesquisa. Se tão somente o presente trabalho despertar o interesse e abrir portas a novas pesquisas no campo do exercício da autoridade cristã em benefício do outro, as expectativas da pesquisa terão sido alcançadas.

## 2 Conceituações de liderança

Liderança é um conceito amplo e alvo de diversas pesquisas e, por se tratar de um tema popularizado em demasia ao longo da história, o assunto acaba por ser abordado de forma deveras pragmática, o que dificulta a delimitação de um conceito objetivo. Sua popularidade não está ligada à sua simplicidade conceitual, mas à sua incontestável importância na dinâmica das relações sociais da humanidade, com especial relevância no sucesso e perpetuação de instituições, tornando o assunto indispensável de ser pesquisado.

Seu importante papel cotidiano nas instituições tem transformado o assunto no principal foco de escritores preocupados com o sucesso de organizações. Segundo Bryman<sup>3</sup>, a quantidade de trabalhos publicados exaltando a importância do entendimento da liderança sugere que o sucesso de uma instituição depende do correto emprego deste conceito. Esta perspectiva é reforçada por Bennis<sup>4</sup>, pois afirma que a eficácia das instituições depende de sua liderança, além de afirmar que os líderes representam a integridade de suas organizações e podem constituir-se em referências seguras para seus integrantes.

De acordo com Bennis<sup>5</sup>, a diversificada conceituação encontrada para o verbete liderança também encontra uma explicação no fato dos pesquisadores do assunto partirem de perspectivas individuais em suas inferências. Já para o autor, o tema se encontra na esfera de conhecimento da ciência comportamental, chegando a comparar a liderança com o amor, por ser “algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”<sup>6</sup>.

Ao buscar-se um conceito para o termo “liderança” no dicionário on-line Priberam da língua portuguesa, que tem por base o Novo dicionário Lello da Língua Portuguesa (Lello Editores), encontramos uma referência ao “ato de comandar, de dirigir”<sup>7</sup>, e sua aplicação diz respeito exclusivamente a pessoas, mesmo que seja no

---

<sup>3</sup> BRYMAN, A., Liderança nas organizações, p. 21.

<sup>4</sup> BENNIS, W. A., Formação do Líder, 1996, p.5.

<sup>5</sup> BENNIS, W. A., Formação do Líder, 1996, p.5.

<sup>6</sup> BENNIS, W. A., Formação do Líder, 1996, p.5.

<sup>7</sup> DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/lideran%C3%A7a>. Acesso em: 2 dez 2021.

contexto de uma instituição. Por esta razão, seu alcance é muito abrangente, estendendo o convite à reflexão sobre temas variados, desde “relacionamentos interpessoais até estratégias corporativas”<sup>8</sup>.

Ao buscar um ponto de partida para uma possível conceituação de liderança, Smith e Peterson, pontuam que:

As primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança talvez sejam as oferecidas por Maquiavel, no século XVI. Analisa o equilíbrio entre princípio e oportunismo, sob seu ponto de vista, proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades medievais italianas. (...) A liderança eficaz, segundo Maquiavel, era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas.<sup>9</sup>

Segundo defendido de forma ampla em sua obra<sup>10</sup>, Bergamini afirma que o termo liderança vem sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, embora alguns estudiosos apontados pela autora asseverem que o termo tenha aparecido por volta de 1.300 da era cristã. Corroborando com a afirmação de Bergamini o autor Neves<sup>11</sup>, que pontua o surgimento do verbete “liderança” como relativamente novo. Este também defende a origem do termo na cultura anglo-saxônica, abarcando o conceito de guiar, chefiar e exercer autoridade em sua semântica original, e também afirma o conceito de que:

Liderança é a capacidade de dirigir e conduzir um grupo baseada nas qualidades pessoais do líder (autoridade e prestígio); que o líder é um indivíduo que persuade, encabeça, chefiar, comanda, guia, conduz ou orienta qualquer tipo de ação e que a principal característica de um líder verdadeiro é a existência de seguidores.<sup>12</sup>

McArthur vai conceituar liderança a partir de seu emprego prático, para ele “liderar é influenciar”<sup>13</sup>, agindo de forma intencional ou não, conduzindo e influenciando pessoas com o objetivo de realizar algum feito, conforme também

<sup>8</sup> HIEBERT, M.; KLATT, B., *The Encyclopedia of Leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques*, p.8.

<sup>9</sup> SMITH, P. B.; PETERSON, M. F., *Liderança, Organizações e Cultura*, p. 4.

<sup>10</sup> BERGAMINI, C. W., *Liderança: a administração do sentido*, p.102-114.

<sup>11</sup> NEVES, P. V. F., *Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz*, p. 69.

<sup>12</sup> NEVES, P. V. F., *Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz*, p. 69.

<sup>13</sup> MACARTHUR, J., *Llamado a liderar: (26) lecciones de liderazgo de a vida del apóstol Pablo*, p. 6-7.

afirma Seifert<sup>14</sup>. Neves<sup>15</sup> acrescenta, ao exercício da influência, a característica de ser inspiração aos seus seguidores, somando assim ao sentido objetivo algo subjetivo. Logo, adiciona que o líder conduz seus pares a alcançar um objetivo, institucional ou não, sempre se destacando no meio do grupo naturalmente por este papel exercido.

O conceito de liderança está diretamente conectado ao aspecto grupal ou social dependendo destes para existir, pois não se lidera a si mesmo, mas a um grupo de pessoas, ou uma equipe. No mundo dinâmico de hoje, as instituições precisam de lideranças fortes para atingir a eficácia, sendo a capacidade de liderar inerente ao tipo de cargo ou profissão, encontrando-se em todas as áreas da sociedade humana, pois:

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações.<sup>16</sup>

Logo, onde há relacionamento interpessoal e atividade humana, a liderança pode se fazer presente, independentemente do tipo de relação, tamanho da organização, situação ou tarefa a ser cumprida.

Na conceituação de Bergamini, o processo de influência intencional em um grupo de pessoas trata-se de um aspecto que perpassa a maior parte das definições de liderança, podendo assim apontar para uma característica indispensável à conceituação. Ela afirma:

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.<sup>17</sup>

Nesta mesma esteira, Bryman define liderança como “um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”<sup>18</sup>. O autor complementa, ao afirmar que o

---

<sup>14</sup> SEIFERT, P. Q., *Gestão humana para o século XXI: um ensaio na Embraer S.A.*, p.28.

<sup>15</sup> NEVES, P. V. F., *Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz*, p. 71.

<sup>16</sup> MAXIMIANO, A. C. A., *Introdução à administração*, p. 276-277.

<sup>17</sup> BERGAMINI, C. W., *Liderança: a administração do sentido*, p.103.

<sup>18</sup> BRYMAN, A., *Liderança nas organizações*, p. 257.

foco na influência sobre um grupo de pessoas com o objetivo de alcançar metas trata-se de um elemento comum a todas as tentativas de definição conceitual de liderança. Contudo, admite também que a definição de influência-grupo-meta se aplica melhor aos trabalhos produzidos até meados dos anos 1980, havendo a partir de então uma ênfase acrescida à posição do líder como gestor de significado<sup>19</sup>. A partir dessa posição, o autor ressalta que o grande desafio passou a ser distinguir liderança de gestão, conforme segue:

A chave para diferença entre liderança e gestão repousa na orientação para a mudança. A gestão preocupa-se com o aqui-e-agora e não articula maiores questões sobre o propósito e a identidade organizacional. Líderes diferentemente, mudam o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário.<sup>20</sup>

Para trabalhar esta distinção, com o objetivo de excluir a possibilidade de considerar os dois conceitos como semelhantes ou sinônimos, Anthony D'Souza faz diferenciação entre liderança e gerência, nos seguintes termos:

De um modo geral, liderança é um conceito muito mais amplo do que gerência. A liderança envolve um trabalho feito com pessoas e através delas, com a finalidade de atingir resultados que não são, necessariamente, os objetivos da instituição ou organização. Já a chefia ou gerência pode ser considerada como um tipo especial de liderança que tem como objetivo principal o êxito da organização.<sup>21</sup>

A autora Dusilek corrobora com o defendido por D'Souza no tema em tela, contribuindo para clarificar a linha separatória entre gerência (chefia) e liderança:

Há uma diferença entre chefiar e liderar. Chefiar é atingir objetivos através de recursos humanos e materiais. Liderar é levar as pessoas a agir com esforços e dedicação para atingir os objetivos desejados. O chefe é instituído formalmente. Nasce de um ato burocrático, de alguém que nomeia, que designa. Já o líder nem sempre possui autoridade formal (...). Nem todo chefe é necessariamente um líder, nem todo líder ocupa cargo de chefia. O chefe poderá fazer com que seus subordinados trabalhem e alcancem objetivos, usando de sua autoridade hierárquica. O líder levará seu pessoal a atingir os mesmos objetivos com maior eficiência e eficácia por conseguir manter a sua equipe motivada e coesa. O chefe se contenta com tarefas; o líder consegue entusiasmo, interesse pelo trabalho e cooperação. O chefe tem subordinados; o líder tem seguidores.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> BRYMAN, A., Liderança nas organizações, p. 258.

<sup>20</sup> BRYMAN, A., Liderança nas organizações, p. 258.

<sup>21</sup> D'SOUZA, A., Como tornar-se um líder, p. 28.

<sup>22</sup> DUSILEK, N. G., Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas, p. 19.

Maxwell faz uma abordagem ainda mais incisiva quando afirma que “os gerentes pensam de maneira diferente dos líderes. Tendem a se concentrar em tarefas e sistemas. Têm visão estreita e, às vezes, tendem a ser dogmáticos. E, sobretudo, seu foco não é relacional”<sup>23</sup>. Já “os líderes não se concentram em si mesmos e em seu sucesso pessoal. Pensam no sucesso da organização e das outras pessoas. Têm uma mentalidade voltada para as pessoas”<sup>24</sup>.

Destacando outro ponto distintivo entre os conceitos de liderança e gerência e as implicações práticas de confundi-los, Maxwell afirma:

Uma parte importante da liderança implica em apresentar uma visão. Alguns líderes se esquecem de apresentar uma visão porque ficam envolvidos com a gerência. Os verdadeiros líderes reconhecem a diferença entre líderes e gerentes. Gerentes são mantenedores que têm tendência de recorrer a sistemas e controles. Líderes são inovadores e criadores que recorrem a pessoas.<sup>25</sup>

Seguindo uma abordagem mais comportamental, David Kornfield destaca as diferenças de personalidades das pessoas, vinculando-as aos conceitos de liderança e chefia no intuito de distingui-los, afirmando que gerentes se motivam por tarefas e líderes por pessoas: “Alguém motivado por tarefas valoriza a produtividade, coloca a tarefa acima das necessidades das pessoas e se sacrifica para que a tarefa seja completada. Para os que são motivados por pessoas, é mais importante cuidar delas do que cumprir um programa ou projeto”<sup>26</sup>.

Contribuindo para esta distinção entre os conceitos de liderança e gestão, Bergamini acrescenta que “gerenciar consiste em dirigir os outros para que persigam os fins e utilizem os meios que foram selecionados pelo gerente” e “liderar consiste em guiar, encorajar e facilitar a outros para que persigam os objetivos e os meios que foram escolhidos e aprovados pelos próprios seguidores”<sup>27</sup>. Para a autora, é indispensável ao exercício da liderança a capacidade de influenciar harmonicamente os seguidores de forma que decidam segui-lo por decisão própria, com ânimo e empenho.

<sup>23</sup> MAXWELL, J. C., Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores, p. 255.

<sup>24</sup> MAXWELL, J. C., Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores, p. 256.

<sup>25</sup> MAXWELL, J. C., Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores, p. 42,43.

<sup>26</sup> KORNFIELD, D., Equipes de ministério que mudam o mundo: oito características de uma equipe de alto rendimento, p. 157.

<sup>27</sup> BERGAMINI, C. W., Liderança: a administração do sentido, p.78.

A liderança acontece na dinâmica da informalidade, o que aponta para uma formação educativa e uma aceitação sem imposições, legítima e voluntária por parte do grupo. Já os gerentes recebem um treinamento delimitado para exercer seu cargo, e para tal o fazem na dinâmica formal, relacionada ao poder designado pela estrutura da instituição. Bergamini segue afirmando que “a liderança não pode ser atribuída ou concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é um líder, se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem”<sup>28</sup>. De acordo com o conceito defendido pela autora, faz-se necessário destacar que o seguidor pode escolher, aceitar ou até, rejeitar o líder, gerando assim uma influência mútua, o que traz uma necessidade de atenção ao seguidor muito maior por parte da liderança e suprime abusos de poder.

Apesar da mesma inquietação a respeito da variedade de abordagens sobre liderança, e por isto a dificuldade de defini-la, MacArthur segue a mesma percepção de que o comum nas conceituações eficientes é a liderança como uma influência natural sobre pessoas que aceitam voluntariamente serem dirigidas devido a um propósito comum, ele diz que “o líder é o que dirige os outros para que se atinja um alvo comum. Se ninguém o segue, obviamente ele não é líder, não importa os títulos e os diplomas que venham antes ou depois de seu nome”<sup>29</sup>. Rick Warren concorda com MacArthur, dizendo que “a liderança não é questão de títulos ou de postos. É questão de influência (...). Se você quer saber se é líder ou não, precisa apenas olhar para trás por cima do ombro. Alguém segue você?”<sup>30</sup>.

“Liderança é influência, isto é, a habilidade de uma pessoa de influenciar a outros”<sup>31</sup>. Ao que tudo indica, esta afirmação de J. Oswald Sanders parece encontrar eco em diversos autores que buscam definir o conceito de liderança, além de exercerem tal papel na sociedade. Ele afirma, ainda:

Um princípio geral de liderança é que só podemos influenciar e liderar outros até o ponto a que nós mesmos chegamos. A pessoa mais susceptível de sucesso não é aquela que lidera meramente apontando o caminho, mas a que o percorreu pessoalmente. Nós lideramos à medida em que inspiramos outros a seguir-nos.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> BERGAMINI, C. W., Liderança: a administração do sentido, p.14.

<sup>29</sup> MACARTHUR Jr, J. et al, Redescobrimo o ministério pastoral, p. 317.

<sup>30</sup> WARREN, R., Liderança com propósitos: princípios eficazes para o líder no século XXI, p. 12.

<sup>31</sup> SANDERS, J. O., Liderança espiritual: os atributos que Deus valoriza na vida de homens e mulheres para exercerem liderança, p. 20.

<sup>32</sup> SANDERS, J. O., Liderança espiritual: os atributos que Deus valoriza na vida de homens e mulheres para exercerem liderança, p. 21.

Entretanto, faz-se imperiosa a abordagem conceitual de liderança feita por John Maxwell que, apesar de também ter a percepção da liderança enquanto influência autêntica e mútua, chama a atenção para o seu objetivo, vinculando assim a sua conceituação ao propósito da influência do líder. O autor nos diz que para ser genuína, a liderança precisa gerar um movimento de transformação de seguidores em líderes, e nunca se utilizar da influência para exercer o poder centralizando multidões sob o seu controle: “Meu objetivo não é o de arrastar um grupo de seguidores que, no final, se torne uma multidão. Meu objetivo é o de desenvolver líderes que se tornem um movimento”<sup>33</sup>.

Sendo assim, Dusilek revela que liderança “é a arte de crescer com as pessoas”<sup>34</sup>, e Robert Keating afirma que “liderança é servir, no sentido em que ela busca satisfazer as necessidades de alguém ou do grupo, realizando as funções necessárias”<sup>35</sup>. Contudo, a percepção de Dusilek é que “infelizmente, a grande maioria são líderes apenas como forma de ficar em destaque, mas não encarnam todo o significado de sua missão”<sup>36</sup>, tendo como resultado líderes irrelevantes ou autoritários que nada contribuem para sociedade, pois as pessoas “não se preocupam com quanto seus líderes sabem até descobrirem quanto seus líderes se preocupam com suas necessidades, seus sonhos, seus desejos”<sup>37</sup>.

Em contrapartida, a liderança genuína na conceituação de Maxwell gera um ambiente favorável à educação e formação de novos líderes, além de atrair pessoas com enorme frequência para este processo<sup>38</sup>. Para o autor “grandes líderes geram outros líderes”<sup>39</sup>, sendo esta afirmação indispensável para a conceituação de liderança como influência mútua, pois sem a intenção da formação de novos líderes, o exercício da liderança se tornaria exaustivo e nada atrativo, limitando inclusive seu potencial de benefício aos seus seguidores, pois “qualquer líder que só tenha seguidores à sua volta será obrigado a contar sempre com seus próprios recursos

---

<sup>33</sup> MAXWELL, J. C., Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores, p. 14.

<sup>34</sup> DUSILEK, N. G., Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas, p. 87.

<sup>35</sup> D’SOUZA, A., Como tornar-se um líder, p. 17.

<sup>36</sup> DUSILEK, N. G., Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas, p. 87.

<sup>37</sup> MAXWELL, J. C., Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores, p. 36.

<sup>38</sup> MAXWELL, J. C., Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores, p. 20.

<sup>39</sup> MAXWELL, J. C., Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores, p. 13.

para que as coisas sejam feitas”<sup>40</sup>. Desta forma, ou a liderança sucumbiria em questão de tempo, deixando de existir, ou seria rejeitada por não alcançar os objetivos do grupo e então não se configuraria em liderança, já que perderia sua influência.

Logo, para Maxwell é impossível um conceito de liderança desassociado do propósito de capacitar pessoas para liderar, uma vez que o aspecto voluntário da submissão à influência do líder só se sustentaria a partir do momento em que este compartilhar esta influência com o grupo, mostrando que o principal papel do líder é desenvolver novos líderes, o que naturalmente contribuiria para o alcance dos resultados esperados pelo grupo ou instituição, e fecharia o ciclo de satisfação social que sustenta a existência do conceito.

Considerando a liderança como um processo de influência autêntica, mútua e voluntária com o foco no desenvolvimento pessoal e social, pode-se inferir que não exista necessariamente um modelo prático ideal ou único de liderança. É preciso considerar os seguidores e o ambiente para entender de que forma o vínculo de liderança pode alcançar seus reais propósitos. Logo, de fato, é importante o conhecimento de diversas teorias de liderança e a forma de emprego destas nos diferentes contextos, mas isto só após a clara definição de que seu foco conceitual identitário é influenciar pessoas a liderarem a transformação pessoal e coletiva gerando desenvolvimento contínuo que beneficia toda a sociedade, e não apenas um pequeno grupo de pessoas.

## 2.1

### **O desenvolvimento histórico das teorias de liderança**

Em se tratando de teorias sobre liderança, os vários autores pesquisados afirmam que são muitas e variadas, contemplando um momento histórico, e divididas em quatro categorias principais: teoria dos traços de personalidade; teoria de estilos de liderança; teoria da liderança situacional e teoria da nova liderança (*new leadership approach*), e cada uma está associada a um período específico do século XX, contendo em si aspectos próprios de cada época. Com o passar do

---

<sup>40</sup> MAXWELL, J. C., *Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores*, p. 21.

tempo, o tema liderança significou diferentes construções para diferentes pesquisadores, caminhando rapidamente do simples para o complexo.

Portanto, os apontamentos teóricos resumidos que se seguem fazem referência a anos de pesquisas sobre liderança e podem ser considerados como uma sequência evolutiva. Novos aspectos do mesmo fenômeno foram sendo descobertos, os quais possibilitaram interpretações diferentes sem, no entanto, esgotar o assunto.

### **2.1.1 Teoria dos traços de personalidade**

As pesquisas sobre liderança no início do século XX tiveram como ferramenta a psicometria, que, por meio de inovadores testes, auxiliou a investigação de traços psicológicos e intelectuais nos indivíduos. O pressuposto era de que a liderança se tratava de uma característica inata e não uma habilidade a ser desenvolvida, sendo, assim, a natureza mais importante que a educação. Neste ambiente surgem os teóricos da abordagem do traço pessoal, que desenvolvem sua teoria com o foco na identificação de traços ou características de personalidade que distinguíssem líderes mais efetivos dos menos efetivos. Supunham que os líderes possuíam características especiais que os diferenciavam de outras pessoas chamadas ordinárias. O foco da teoria era no tipo de pessoa que ocuparia a posição de liderança, dando ênfase na seleção. Os seguidores eram entendidos como sujeitos passivos que sofriam a ação do líder.

Segundo Bergamini:

A teoria dos traços ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir determinados traços de personalidade especiais. Assim, a caracterização de um tipo especial de personalidade é que faria com que alguém se sobressaísse do grupo de pessoas comuns e pudesse exercer a sua ação como líder, em qualquer situação.<sup>41</sup>

Essa orientação desagua quase que inevitavelmente na crença de que a liderança é uma característica inata e não uma habilidade que pode ser aprendida.

Segundo Nogueira: “essa teoria foi impulsionada pelas pesquisas que procuravam descrever o líder ideal por meio de determinados traços

---

<sup>41</sup> BERGAMINI, C. W., Liderança: administração do sentido, p.10.

característicos”<sup>42</sup>. Ao buscar os traços que deveriam ser os balizadores da liderança, a teoria referendou três grupos principais: traços físicos, tais como altura, peso, aparência e idade; habilidades específicas: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimentos; e uma gama de aspectos de personalidade, tais como: moderação, introversão/extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, entre outros.

Destaca-se ainda no âmbito da pesquisa da teoria dos traços o que foi denominado de análise dos motivos ou motivações do líder, que deveria ser desejoso de exercer seu poder sobre os subordinados. Conforme relata Bergamini, a ideia era que “alguns líderes bem-sucedidos têm alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta inibição da atividade”<sup>43</sup>. Entretanto, esta abordagem não foi bem-sucedida, sendo revista em reexame crítico pelos próprios estudiosos da proposta.

Logo, para ocupar a posição de liderança, se deveria possuir alguns traços comuns a todos os líderes, inerentes ao seu físico, habilidades e personalidade. Para Robbins: “o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado líder pelos demais não significa, necessariamente, que será bem-sucedido em liderar seu grupo no alcance dos objetivos”<sup>44</sup>. Portanto, essa teoria pode até auxiliar na identificação de potenciais lideranças a partir de atributos comportamentais como caráter e resiliência, além de servir como referência para o início dos estudos sobre o tema, mas dificilmente lograria êxito frente à diversidade de traços encontrados nos mais diversos líderes bem-sucedidos da história humana, sendo necessário o seu aperfeiçoamento.

### **2.1.2 Teoria dos estilos de liderança**

A ênfase no estilo de liderança aponta agora para a necessária mudança de foco, indo dos traços pessoais para o comportamento dos líderes. Neste segundo constructo teórico elaborado entre as décadas de 1950 e 60, procurou-se descrever a forma de comportamento do líder bem-sucedido, analisando metodologicamente os diversificados comportamentos adotados por lideranças influentes. Enquanto a

---

<sup>42</sup> NOGUERIA, A. J. F. M., As pessoas na organização, p. 146.

<sup>43</sup> BERGAMINI, C. W., O líder eficaz, p.103.

<sup>44</sup> ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F., Comportamento organizacional, p. 361.

teoria dos traços fornecia uma base de seleção, a teoria de estilo sugeriu o treinamento de pessoas para a função de liderança, defendendo a possibilidade de se formar líderes e não apenas selecioná-los.

Conforme afirma Nogueira:

Um dos autores importantes dessa linha de estudos foi Rensis Likert, psicólogo e acadêmico da área de administração geral, conhecido pelas pesquisas sobre liderança. Likert definiu os estilos de liderança de acordo com os Sistemas Administrativos, baseado em quatro variáveis: tomada de decisão; sistema de comunicação; relacionamento interpessoal; e sistema de recompensas e punições. Suas conclusões determinaram quatro estilos de liderança: autoritária; benevolente; consultiva; e democrática ou participativa.<sup>45</sup>

Esta etapa de estudos para análise e construção da teoria dos estilos de liderança teve seu papel de relevância, pois foi marcada por experimentos práticos de validação teórica, uma vez que procurava oportunizar a capacitação de indivíduos à luz das características comportamentais durante o exercício eficaz de suas lideranças. Contudo, para Maximiliano<sup>46</sup>, os críticos logo perceberam as limitações desta teoria, afirmando que não há um estilo melhor que outro, pois está condicionado pela situação específica em que se encontra cada líder. Isto resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional.

### **2.1.3 Teoria da liderança situacional**

Dando sequência à evolução histórica do desenvolvimento das teorias de liderança, modelos baseados no estilo foram relacionados a fatores situacionais, procurando determinar a eficácia do líder a partir da busca dos fatores ambientais que pudessem influenciar o seu sucesso. O foco, então, deixa de ser apenas na ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado, e passa a considerar também suas características comportamentais e o ambiente organizacional.

Neste enfoque, acredita-se que os atributos essenciais às lideranças podem ser desenvolvidos e o sucesso de seu exercício pode ser atingido se lhes dispensarem treinamento adequado e um ambiente favorável ao desempenho de suas atividades, respectivamente.

---

<sup>45</sup> NOGUEIRA, A. J. F. M., As pessoas na organização, p. 147.

<sup>46</sup> MAXIMIANO, A. C. A., Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, p. 292.

Sendo assim, a teoria da liderança situacional é uma continuidade de sua predecessora, uma vez que não a abandona, mas procura correlacionar a busca de estilos específicos para situações específicas. Maximiniano<sup>47</sup> corrobora tal posicionamento, afirmando que o principal problema que essa teoria procura resolver é descobrir qual estilo se ajusta a qual situação.

Conforme assevera Nogueira:

Na teoria situacional, há uma dinâmica entre a esfera da atuação do líder e a esfera da atuação dos liderados, ou seja, o líder modifica suas posições e estratégias, de acordo com situações influenciadas por diversos fatores contextuais, principalmente pela atuação dos liderados.<sup>48</sup>

Sendo assim, essa teoria se mostra mais complexa que as demais, uma vez que explora uma diversificada gama de possibilidades, viabilizando um continuado estudo de infindáveis variáveis. Robbins explica que a relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob uma condição A, o estilo X pode ser adequado; ao passo que o estilo Y é mais indicado para a situação B; e o estilo Z mais apropriado para a situação C. “Mas o que seriam essas situações? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é identificar essas condições situacionais”<sup>49</sup>.

A abordagem situacional ainda tem alguma aceitação, apesar da pesquisa por vezes sugerir que fatores situacionais não são sempre tão importantes quanto se imagina. A queda de sua popularidade se dá, ao que tudo indica, por conta de resultados inconsistentes. Foi concluído que, dependendo de quão favorável fosse a situação, a efetividade do líder variava, o que ficou conhecido como controle situacional. Segundo Smith e Peterson, três foram os fatores apontados como influenciadores do estilo da liderança: “qualidade do relacionamento do líder com os subordinados, posição formal de seu poder e grau de estruturação da tarefa”<sup>50</sup>.

Muitos aspectos desta teoria foram criticados, sendo objeto de controvérsia e debate, havendo grande discordância sobre a sua validade, uma vez que os resultados continuaram inconsistentes, fazendo-se necessário o advento de uma nova teoria que apresentasse resultados mais expressivos.

---

<sup>47</sup> MAXIMIANO, A. C. A., Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, p. 292.

<sup>48</sup> NOGUEIRA, A. J. F. M., As pessoas na organização, p. 146.

<sup>49</sup> ROBBINS, S.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F., Comportamento organizacional, p. 364.

<sup>50</sup> SMITH, P. B.; PETERSON, M. F., Liderança, Organizações e Cultura, p. 22.

#### 2.1.4 Teoria da nova liderança

Após a baixa performance de resultados das teorias desenvolvidas até aqui, criou-se um senso comum a respeito da necessidade de uma total revisão nos conceitos de liderança e suas implicações práticas. Outras teorias foram testadas e começou-se uma busca por melhores interpretações que viabilizassem uma conceituação mais precisa. Novas práticas foram trazidas às pesquisas experimentais, como o uso de punições e recompensas como ferramenta de estímulo aos seguidores, o enfoque nas relações estabelecidas com indivíduos de diversificados comportamentos, entre outras.

Neste contexto, nos anos 1980, surge o termo nova liderança, representando um conjunto de conceitos e teorias sobre o tema. Segundo Bryman<sup>51</sup>, várias nomenclaturas foram utilizadas pelos escritores para descrever os novos conceitos de liderança, tais como: liderança transformacional, liderança carismática, a liderança visionária e, simplesmente, a liderança. Segundo o autor em tela, os líderes são vistos como “gestores de significado e não nos termos de um processo de influência”. E descreve o conceito de líder como “alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão”<sup>52</sup>.

Dentro dessa abordagem, Bergamini propôs a classificação da liderança de duas formas: a transacional e a transformadora (ou transformacional). “Na liderança transacional, ocorre troca mútua entre líder e seguidor. A troca poderia ser de caráter econômico, político ou psicológico”<sup>53</sup>. É na dinâmica do interesse e da vantagem que a troca se sustenta para ambas as partes, e o líder exerce uma relação de controle, marcada pelo poder formal que prende e condiciona o seguidor, em função de conceder benefícios ou impor punições.

Esse modelo de liderança tem sua eficácia limitada pela relação de interesses que não costuma durar, assim que a troca de benefícios for interrompida também

---

<sup>51</sup> BRYMAN, A., Liderança nas organizações, p. 263.

<sup>52</sup> BRYMAN, A., Liderança nas organizações, p. 263.

<sup>53</sup> SMITH, P. B. e PETERSON, M. F., Liderança, Organizações e Cultura, p. 129.

cessa a influência. Trata-se, então, de uma relação de estímulo-resposta voltada totalmente para atender interesses de ordem inferior ou pessoal, desconsiderando muitas vezes os valores institucionais ou comunitários. Essas trocas poderiam até existir, como pontua Smith e Peterson<sup>54</sup>, mas não deveriam ser a única forma de liderar pessoas. O autor aponta para o fato de a liderança transacional estar mais alinhada ao exercício das atribuições do que outrora denominamos “gerente/chefe”, já a transformadora, aos verdadeiros líderes.

Desta forma, o líder transformacional “eleva tanto as aspirações dos seus seguidores, que as aspirações dos líderes e seguidores se fundem”<sup>55</sup>. A visão é o elemento central na liderança transformadora, que tem seu foco na transformação dos seguidores, instituição e sociedade de forma ampla, o que proporciona uma elevada motivação e moral, e gera mutualidade que converte seguidores em líderes.

Para Bergamini, “talvez o principal desafio dos líderes transformacionais seja o de levar os outros a liderarem a si mesmos”<sup>56</sup>. A escritora complementa ainda afirmando que, ao despertar o potencial da autoliderança e investir intensamente no desenvolvimento da autonomia do seguidor, esse é liberado de suas atribuições secundárias na maior parte do tempo, uma vez que seus seguidores a assumem, viabilizando o foco em seu papel central de influenciar no desenvolvimento de novos líderes.

O ambiente de respeito e influência mútua é uma característica marcante da liderança transformacional, pois é estabelecido uma profunda conexão entre líder e seguidor por estarem engajados em uma causa única, de grande valor, e buscarem atender necessidades de nível mais elevado, além da clara percepção de que ambos se desenvolvem como indivíduos em todo o processo. Segundo Bergamini “líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores – adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia a dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores”<sup>57</sup>.

Este vínculo de afetividade, natural e comprometedor é fruto de uma relação de parceria, em que a autoridade é reconhecida voluntariamente e não imposta de maneira formal. Há uma clara transparência sobre ambas as intenções, os propósitos

---

<sup>54</sup> SMITH, P. B.; PETERSON, M. F., Liderança, Organizações e Cultura, p. 129.

<sup>55</sup> BRYMAN, A., Liderança nas organizações, p. 264.

<sup>56</sup> BERGAMINI, C. W., O líder eficaz, p.152.

<sup>57</sup> BERGAMINI, C.W., Liderança: administração do sentido, p.110.

são compartilhados e a mutualidade se torna uma identidade do exercício da influência da liderança.

O quadro abaixo traz a perspectiva de Bryman<sup>58</sup> a respeito de indicadores básicos que seccionam os conceitos de liderança transformacional em quatro elementos básicos e a transacional em apenas dois, conforme segue:

**Quadro 1** - Componentes da liderança transformacional e transacional

Liderança Transformacional	
Carisma	Desenvolver uma visão, engendrando orgulho, confiança e respeito.
Inspiração	Motivar criando altas expectativas, modelando comportamentos apropriados e usando símbolos para canalizar esforços.
Consideração Individualizada	Dar atenção pessoal aos seguidores, transmitindo respeito e responsabilidade.
Estimulação Intelectual	Continuamente desafiar os seguidores com novas ideias e abordagens.
Liderança Transacional	
Recompensas Contingentes	Recompensando os seguidores pela conformidade com os objetivos de <i>performance</i> .
Gestão pela Exceção	Agindo principalmente quando as atividades relativas às tarefas não estão de acordo com o planejado.

Fonte: elaboração própria, a partir de BRYMAN, A., Liderança nas organizações.

Para Bryman<sup>59</sup>, a liderança carismática foi dividida em quatro estágios: primeiro, em que o líder reconhece oportunidades e a necessidade de mudança e formula a visão; segundo, o líder comunica a visão; terceiro, constrói uma imagem de confiança para a visão e, por último, ajuda outros a alcançarem a visão por meio da liderança pelo exemplo, dando poderes aos seguidores.

Com a conceituação desta última e mais contemporânea teoria, percebe-se com clareza que a liderança é um fenômeno dual, em que o ato de liderar e o de seguir se retroalimentam. A teoria transformacional parte da perspectiva de uma relação próxima entre líder e liderados, e pela ideia de que necessariamente o exercício da liderança envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas sob

<sup>58</sup> BRYMAN, A., Liderança nas organizações, p. 265.

<sup>59</sup> BRYMAN, A., Liderança nas organizações, p. 264.

sua influência, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas reconhecendo seu valor, compartilhando autoridade e as capacitando para se envolver em todo o processo de tomada de decisão.

Percebe-se aqui o singular papel do líder, sua importância sobre a vida de outros indivíduos, e por isso a necessidade de tratarmos mais pormenorizadamente os conceitos que abarcam sua pessoa, papel e importância nas instituições e sociedade em geral, buscando ainda especial foco no líder eclesiástico e sua atuação no âmbito religioso, uma vez que nos encaminhamos para uma análise que aponte um caminho para um exercício de liderança eclesiástico transformador, ou seja, que produza transformação de vidas.

## 2.2

### Delimitação do conceito de líder, seu papel e importância

“Liderança é a função do líder. O que o líder é torna-se um atributo, mas o que ele faz é uma relação dele com o grupo, é uma função”<sup>60</sup>. O antigo presidente da Universidade de Columbia nos EUA, Nicholas Mussay Butler, percebendo a singularidade da função do líder, afirma que “há três tipos de pessoas no mundo: a) as que não sabem o que está acontecendo; b) as que observam o que está acontecendo; c) as que fazem com que as coisas aconteçam. Liderança é a capacidade de fazer com que as coisas aconteçam”<sup>61</sup>.

Na busca por uma conceituação do termo “líder”, Dusilek nos relata a seguinte pesquisa empreendida por ela:

Ao procurar num dicionário, você encontrará: “líder” é o chefe, o condutor, o tipo representativo de uma sociedade, o representante de um grupo político ou partidário. É um aportuguesamento do inglês “leader”, palavra adotada por A. Binet, a partir de 1900, para designar a pessoa que tem comando e influência em qualquer tipo de ideia ou ação. Por se colocar à frente dos demais, o líder é alguém de destaque. Sobre ele estão os olhares e esperanças de realizações. Normalmente, é ele quem vai ajudar o grupo a seguir seu caminho, orientando, sugerindo, trabalhando com a equipe.<sup>62</sup>

Já D’Souza aparenta ainda considerar a teoria dos traços de liderança, mostrando persistir a percepção do líder como alguém que nasce com tal capacidade. Ele observa:

<sup>60</sup> DUSILEK, N. G., Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas, p. 21.

<sup>61</sup> DUSILEK, N. G., Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas, p. 21.

<sup>62</sup> DUSILEK, N. G., Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas, p. 19.

Algumas pessoas têm o dom natural da liderança. Elas trabalham com os outros, conseguem que os outros trabalhem também, motivam os colegas e os subordinados... com um jeito simples e aparentemente bem fácil, dando a impressão de nunca exigir nada de ninguém.<sup>63</sup>

Em contrapartida, D'Souza cita James J. Gill, que se trata de um renomado educador, em sua obra literária *Educação para Liderança*, abordando com clareza a total possibilidade de se desenvolver as qualidades de um líder:

As qualidades e habilidades essenciais que envolvem a liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas pela educação e prática. As pessoas podem aprender a se comunicar com clareza, a tomar decisões eficazes, a motivar e inspirar, a ter e demonstrar respeito e confiança por seus subordinados, a serem justas ao fazerem um julgamento, a ensinar com clareza e serem pacientes com os erros e enganos, a serem leais com seus seguidores e firmes em favor deles, a serem humildes e abertos a novas ideias e opiniões diferentes, a manterem o senso de humor, e a saberem como relaxar.<sup>64</sup>

Nancy Gonçalves Dusilek corrobora para uma visão do “líder nato” equilibrada, asseverando a importância da capacitação e desenvolvimento destas pessoas, abrindo espaço para a importância de investimento em capacitação. A autora assim afirma:

Alguns especialistas na técnica de liderança defendem que o líder nasce feito; outros, no entanto, acreditam que todos nós temos potencial de liderança, basta desenvolvê-lo. Acredito, pessoalmente, que há indivíduos que nascem com o dom de liderança, mas que precisam ser burilados para não levar o grupo a cometer desatinos, como no caso de Jim Jones, alguns anos atrás, na Guiana. Conhecer técnicas de chefia, tipos de personalidades e comportamentos humanos é necessário a esse líder ‘nato’ para que ele desenvolva com mais eficiência sua influência sobre um grupo de pessoas.<sup>65</sup>

Sendo assim, percebe-se a necessidade de investimento em pessoas para exercerem o importante papel do líder, mesmo se tendo a impressão de que alguns nascem com atributos para função. Isso porque até mesmo estes autores que entendem o líder como alguém que já nasce para a função também afirmam que praticamente qualquer pessoa de inteligência normal, com um sincero desejo de servir aos outros, pode adquirir uma considerável destreza na arte de supervisionar, se estudar os seus princípios e métodos, e aplicá-los conscientemente, com discernimento e persistência. Essa informação encaminha estes autores não à

---

<sup>63</sup> D'SOUZA, A., Como tornar-se um líder, p. 13.

<sup>64</sup> D'SOUZA, A., Como tornar-se um líder, p. 23.

<sup>65</sup> DUSILEK, N. G., Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas, p. 20.

seleção arbitrária de possíveis candidatos natos, mas ao investimento amplo em educação, já que as possibilidades de se estar investindo em um futuro líder são enormes.

Já o autor Rick Warren segue uma linha mais contemporânea, influenciada pela teoria da nova liderança transformacional. Em sua opinião “todos nós temos potencial para chegar a ser grandes líderes”<sup>66</sup>. O autor chega a afirmar que:

Não existem líderes natos. As pessoas se convertem em líderes pela forma com que respondem às circunstâncias. Os líderes se levantam ou caem segundo as decisões que tomam (...). Quando um líder deixa de aprender, deixa também de ser líder. Para sermos eficazes, precisamos nos desenvolver, crescer e converter continuamente... o aprendizado para ser líder leva toda uma vida.<sup>67</sup>

Reforçando essa ideia, Sanders faz a seguinte afirmação:

Todos nós possuímos, de nascimento, dons que nos qualificam ou nos desqualificam para determinadas tarefas. Estes dons quase sempre permanecem dormentes, até que uma crise exige que sejam exercitados. Eles podem, portanto, e devem ser desenvolvidos.<sup>68</sup>

Para Bennis, “os verdadeiros líderes não nasceram líderes, se fizeram líderes, e normalmente por conta própria. Líderes inventam a si mesmos”<sup>69</sup>. Sendo assim, o autor afirma que para preparar líderes eficazes é necessário educá-los em serviço, treinando e desenvolvendo suas habilidades. Os líderes aprendem com coragem e força de vontade, sendo necessário, para sua formação apenas a oportunidade de exercer sua liderança em seu grupo ou instituição, pois “a única matéria-prima dos líderes são eles mesmos”<sup>70</sup>.

Reforçando essa ideia, o autor chega a dizer que existem líderes de “todo tipo, tamanho e disposição – altos, baixos, alinhados, desleixados, jovens, velhos, homens, mulheres”<sup>71</sup>, porém possuem, se não todos, alguns dos seguintes ingredientes básicos: uma visão maior, amor pelo que fazem, transmissão de esperança e inspiração para outras pessoas através do seu entusiasmo, curiosidade e audácia. Entre esses atributos destacados, Bennis ressalta a integridade, que para

<sup>66</sup> WARREN, R., Liderança com propósitos: princípios eficazes para o líder no século XXI, p. 15.

<sup>67</sup> WARREN, R., Liderança com propósitos: princípios eficazes para o líder no século XXI, p. 15-16.

<sup>68</sup> SANDERS, J. O., Liderança espiritual: os atributos que Deus valoriza na vida de homens e mulheres para exercerem liderança, p. 22.

<sup>69</sup> BENNIS, W., A Formação do Líder, p. 40.

<sup>70</sup> BENNIS, W., A Formação do Líder, p. 43.

<sup>71</sup> BENNIS, W., A Formação do Líder, p. 38.

ele é composta de autoconhecimento, sinceridade e maturidade, sendo essa qualidade “a essência da confiança”<sup>72</sup> que seus liderados têm em seu líder. Cabe destacar que o autor considera a confiança construída como base do relacionamento entre líder e seguidor, precisando necessariamente ser conquistada para que exista a liderança.

Drucker reitera esta percepção de que a liderança pode ser aprendida, dispensando a busca por líderes natos. Também acredita que não existe personalidade, estilo, nem traços de liderança. O autor relata que em sua experiência nas mais diversas organizações que atuou, e após décadas de convívio com líderes no exercício da função, percebeu os seguintes aspectos a destacar:

A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim. Os líderes são bastante visíveis. Portanto servem de exemplo. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.<sup>73</sup>

Partindo da ideia de que todas as pessoas possuem atributos natos que fazem parte de sua identidade, e que estes podem ser desenvolvidos ao longo da vida para a formação de um líder, será o próprio indivíduo na percepção destes atributos, e a partir da influência de um outro líder transformador, que buscará desenvolvê-los para ocupar a função de líder. Logo, não cabe ao líder a seleção de em quem investir, mas sim exercer o papel de transformação de todo aquele com o qual tem uma relação de influência.

O líder tem uma função ampla e crucial no desenvolvimento de pessoas, instituições e da sociedade. Neste primordial papel, ele manifesta a visão, os valores e a cultura da organização na maneira como faz a gestão de seus liderados<sup>74</sup>, e faz isso tendo por ferramenta a própria vida como modelo. Como aponta Campanhã, “sua liderança é o reflexo direto de quem você é. Sua postura como líder nunca será melhor do que sua postura como pessoa”<sup>75</sup>.

Percebe-se, então, que a possibilidade de liderar é estendida a todos, mas a complexidade da função é quem faz a seleção daqueles que irão ascender, por

<sup>72</sup> BENNIS, W., A Formação do Líder, p. 39.

<sup>73</sup> DRUCKER, P., O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era, p. 12.

<sup>74</sup> SEIFERT, P. Q., Gestão humana para o século XXI: um ensaio na Embraer S.A., p. 53.

<sup>75</sup> CAMPANHÃ, J., Líder do amanhã: curso básico de liderança, p. 10.

vontade própria, e receber a intensa capacitação necessária. Frente a este cenário, mais uma vez é reforçada a imprescindível necessidade de se investir no treinamento adequado destes líderes que, para Samartinho, optaram por uma tarefa que “deve ser reservada a indivíduos disponíveis para aceitar a responsabilidade da realização de tarefas complexas e que demonstrem capacidade intelectual e emocional para o fazer”<sup>76</sup>.

Contudo, conforme assevera Caetano<sup>77</sup>, nem sempre este complexo papel fica claro aos líderes em potencial, cenário que necessita ser urgentemente ajustado. Isso porque se exige do líder a inegociável e plena consciência da sua vocação, de suas atribuições e domínio das ferramentas de gestão.

Esta compreensão do papel do líder cresce de importância na atualidade, pois o cenário contemporâneo está cada vez mais complexo, e o ambiente de contínua transformação requer ainda mais recursos pessoais, além da sensibilidade para contribuir e focar na motivação de seus seguidores e não apenas na sua própria. Bergamini faz referência a importância do líder ao afirmar que “liderar pessoas de maneira eficaz representa um tremendo desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade”<sup>78</sup>.

A autora segue afirmando não existir um perfil ou comportamento que garanta a infalibilidade do líder, mas acrescenta três características que julga serem indispensáveis para um líder eficaz: “o autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional”<sup>79</sup>. Ainda neste ensejo, afirma a necessidade de preparação para o exercício da influência mútua, devido ao corriqueiro enfrentamento do sentimento de ameaça pelo desenvolvimento dos seus liderados. Afinal, a outra característica distintiva de um grande líder, para Bergamini, é a “qualidade da equipe executiva da qual se cerca: talento busca talento”<sup>80</sup>.

O exercício da liderança traz um nível de responsabilidade diretamente proporcional ao tamanho do alcance da influência do líder, pois como pontua Finzel, “quanto maior for o nosso alcance de liderança, maior será o nosso impacto

---

<sup>76</sup> SAMARTINHO, J. P. R. S. S., E-liderança: um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System, p. 44.

<sup>77</sup> CAETANO, A. et al., Novos desafios na gestão de pessoas: a liderança empreendedora nas chefias intermediárias e diretas, p. 18.

<sup>78</sup> BERGAMINI, C. W., O líder eficaz, p. 20.

<sup>79</sup> BERGAMINI, C. W., Liderança: a administração do sentido, p. 113.

<sup>80</sup> BERGAMINI, C. W., O líder eficaz, p. 20.

no mundo que nos cerca”<sup>81</sup>, ou seja, quanto mais o líder acerta no exercício de seu papel, mais pessoas são beneficiadas, contudo, isto também vale para os desvios e erros de sua atuação. Por isso, Badaracco exorta ao exercício de uma liderança responsável, sendo esta a que os esforços do líder são “perseverantes e corajosos” para beneficiar seus liderados e conduzi-los a um objetivo comum, e isto sem desconsiderar suas limitações e falibilidades, além do enorme desafio de um contexto “líquido e incompaciente”<sup>82</sup>.

Em sua abordagem a respeito do exercício da liderança no cenário mundial, MacArthur denuncia que liderar não tem sido mais do que “uma manipulação de pessoas através de ameaças e recompensas”<sup>83</sup>. Logo, o trabalho de formação de um novo paradigma de liderança é urgente conforme argumenta Orr<sup>84</sup>, sendo este marcado por uma disposição sacrificial pela causa, pela busca do cumprimento de um propósito comum e não por status quo ou qualquer outro benefício pessoal, por um desejo intenso de servir, pela busca da excelência, por ênfase nos relacionamentos interpessoais e pelo foco na ação de potencializar os dons e talentos dos liderados, conduzindo-os a se tornarem novos líderes.

Para Bergamini, “não existem organizações sem pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade formal. No entanto, isso não significa que todos aqueles que detenham o poder sejam necessariamente líderes”<sup>85</sup>. A autora acrescenta que, diferente da autoridade formal, a relação de autoridade e poder com as lideranças genuínas acontece de forma especial e natural, e por isso é esperado destes a competência de entender o ambiente em sua intensa dinâmica de transformação continuada, e assim conduzir as pessoas a alcançarem os objetivos esperados por todos.

Nesta perspectiva, cabe a análise conceitual da liderança no ambiente eclesial, que também passa por dinâmica transformação, a fim de conduzir um recorte específico importante para esta pesquisa, bem como dar atenção a uma abordagem de sensível importância para os contextos sociais, viabilizando,

---

<sup>81</sup> FINZEL, H., Dez erros que um líder não pode cometer, p.12.

<sup>82</sup> BADARACCO, J. L., A boa luta: os desafios de ser um líder responsável em um mundo instável, p. 6.

<sup>83</sup> MACARTHUR, J., Llamado a liderar: (26) lecciones de liderazgo de a vida del apóstol Pablo, p. 10.

<sup>84</sup> ORR, R. A. Liderança que realiza: como dominar princípios de liderança e técnicas de gerenciamento para um ministério bem-sucedido, p. 331.

<sup>85</sup> BERGAMINI, C. W., O líder eficaz, p.7.

inclusive, um parâmetro comparativo dos conceitos trabalhados até aqui em aplicação a perspectivas específicas da liderança cristã.

### 2.3 A liderança eclesiástica

Como a pesquisa visa trabalhar no âmbito da liderança eclesiástica, faz-se necessária uma abordagem conceitual da liderança em suas peculiaridades eclesiásticas, uma vez que se corre o risco do generalismo ao se trabalhar os conceitos e aplicações gerais, principalmente no âmbito da administração, ciência que domina academicamente o assunto. Isso pois, como observa Rush<sup>86</sup>, os meios de gestão da administração geralmente têm apenas um viés pragmático e seu objetivo muitas vezes é somente dominar seus liderados. Por sua vez, na liderança eclesiástica, “a preocupação com a ética do caráter, ensinada por Jesus e pelos seus apóstolos, continua sendo o fator decisivo do poder de influência do pastor e dos seus liderados”<sup>87</sup>.

Rush aponta que, nas instituições de confissão cristã, a liderança “precisa obrigatoriamente estar comprometida com a aplicação dos princípios de administração expostos na Palavra de Deus”<sup>88</sup>. Contudo, encontra-se igual dificuldade para conceituação do termo no âmbito eclesiástico como no geral, mas desta vez não pelos motivos já citados na pesquisa, mas pelo simples fato da expressão não constar nos textos bíblicos, conforme nos adverte Deiros<sup>89</sup>.

Quando acessamos os escritos referentes ao Antigo Testamento, encontramos um conceito relativo de liderança, uma vez que o verdadeiro líder apresentado se trata do próprio Deus, sendo a figura humana, seja rei, profeta e principalmente sacerdote, apenas um mediador desta liderança com o povo, conforme argumenta Oliveira<sup>90</sup>. Já para o autor, no Novo Testamento, o conceito de liderança aproxima-se mais da definição contemporânea, tendo alguns termos, em seu contexto, que podem servir para uma conceituação de liderança eclesiástica.

---

<sup>86</sup> RUSH, M., Administração: uma abordagem bíblica, p. 10.

<sup>87</sup> NEVES, P. V. F., Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz, p. 101.

<sup>88</sup> RUSH, M., Administração: uma abordagem bíblica, p. 13-14.

<sup>89</sup> DEIROS, P. A., El liderazgo Cristiano, p. 17.

<sup>90</sup> OLIVEIRA, R. H. de., Fundamentos teológicos da liderança bíblica: elementos primários para a formulação de uma teologia bíblica do papel do líder na relação Deus-povo, p. 103-104.

Na pesquisa do Novo Testamento, duas palavras gregas ganham a atenção dos autores pesquisados. A primeira é o termo grego “κυβερνήσεις – *kuberneseis*”, que, como salienta Neves<sup>91</sup>, significa aquele que está no controle do timão do navio. Em seu comentário de 1 Coríntios, Paul W. Marsh<sup>92</sup> informa que se trata de um dom exigido aos líderes da igreja cristã do primeiro século, e por isso, segundo Neves<sup>93</sup>, no texto de 1 Coríntios 12,28, o apóstolo Paulo usa a expressão a fim de designar uma capacitação para exercer a liderança de uma comunidade de fé. A outra expressão destacada é “προϊστάμενος – *proistamenos*” que aparece em Romanos 12,8, que “envolve a responsabilidade por outros e a proteção daqueles sobre os quais alguém é colocado”<sup>94</sup>.

De toda forma, percebe-se claramente que, mesmo sem o termo liderança aparecer na Bíblia, ou até mesmo a expressão líder, sempre houve, no ambiente eclesiástico e na história geral da igreja cristã, a figura de alguém que liderava, exercendo influência e coordenando um grupo para a realização de propósitos comuns à fé cristã, permitindo a pesquisa de uma conceituação ampla do termo a partir de outras literaturas.

Seguindo então este caminho, de acordo com Clinton<sup>95</sup>, ser um líder cristão, dentro e fora da igreja, exige uma postura diferenciada e condizente, especialmente no ambiente eclesiástico. Para o autor, liderança é missão e se desenvolve durante toda a carreira de fé com o objetivo de servir aos propósitos divinos.

Na busca de uma definição ampla, contudo objetiva, do termo, a abordagem resumida de Kriegbaum apresenta uma proposta, quando define que liderança cristã “consiste no desenvolvimento de relações com o povo de uma organização, instituição ou corpo cristão de tal modo que os indivíduos e o grupo sejam capazes de formular e atingir objetivos bíblicos que atendam às necessidades reais”<sup>96</sup>.

Cabe destacar, a partir desta definição, que liderar um grupo de pessoas de confissão de fé cristã, mesmo utilizando-se de ferramentas técnicas de gestão, se

<sup>91</sup> NEVES, P. V. F., Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz, p. 92.

<sup>92</sup> MARSH, P. W., 1 Coríntios, p. 1909.

<sup>93</sup> NEVES, P. V. F., Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz, p. 144-145.

<sup>94</sup> NEVES, P. V. F., Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz, p. 96.

<sup>95</sup> CLINTON, J. R., Etapas na vida de um líder, p. 227.

<sup>96</sup> KRIEGBAUM, R. Liderança cristã, p. 543.

constitui uma tarefa específica em cenário próprio. Para tanto, Dale<sup>97</sup> deixa claro que o alvo do exercício da liderança eclesial sempre será as pessoas, ou seja, o resultado a ser alcançado está intimamente ligado aos seguidores. Como uma organização, naturalmente a igreja e instituições cristãs lidam com processos, e por este motivo se considera a prática da gestão por parte da liderança como qualquer outra. Entretanto, em sua forte identidade confessional e caráter espiritual, se trata de uma gestão ímpar que exige do gestor qualidades diferenciadas.

Sendo assim, essa espécie de “Líder Gerencial Cristão” pode ser definida, como aponta Orr<sup>98</sup>, como alguém vocacionado e empoderado pelo Espírito Santo para influenciar, servir e gerir seu grupo de seguidores a propósitos alinhados à fé cristã, gerindo de forma cristocêntrica todos os recursos à sua disposição, a fim de levar seu grupo a cumprir a missão designada por Jesus Cristo, que é, para Finzel, “ver a vida das pessoas transformadas na semelhança de Cristo”<sup>99</sup>.

Uma vez trabalhados os conceitos de liderança com ênfase no ambiente eclesial, cabe passarmos à análise do cenário contemporâneo onde tais lideranças atuam. Essa análise nos encaminhará, então, à percepção de consequências da má aplicação desses conceitos abordados até aqui na prática eclesial, bem como entender possibilidades inovadoras e positivas da sua aplicação correta, criando novos caminhos para a geração de transformação de vidas, instituições e, por conseguinte, da coletividade social de forma mais ampla.

---

<sup>97</sup> DALE, R. D., *Managing christian institutions*, p. 11.

<sup>98</sup> ORR, R. A., *Liderança que realiza: como dominar princípios de liderança e técnicas de gerenciamento para um ministério bem-sucedido*, p. 125.

<sup>99</sup> FINZEL, H., *Dez erros que um líder não pode cometer*, p. 45.

### 3

## Uma análise do cenário das lideranças eclesiais, sua formação e exercício de autoridade

Ao introduzir qualquer análise de cenário na contemporaneidade, há que se considerar o contexto de crise paradigmática e do ambiente único produzido pelo fenômeno de desintegração da modernidade, mesmo que brevemente. Isto porque o exercício da liderança no atual contexto traz desafios únicos, além de estar profundamente marcado pela realidade em que está imerso.

Para uma abordagem da atual crise de paradigmas, Anjos afirma:

A razão moderna se revela cada vez mais como uma razão fragmentada, incapaz de encontrar a unidade que existia no universo racional da sabedoria grega e, menos ainda, no teocentrismo do mundo cristão-medieval. Ao fazer o sujeito o fundamento e o ponto de referência absoluto, tanto do conhecimento da verdade como da experiência ética do bem, a filosofia moderna colocou os pressupostos de uma ruptura entre homem, mundo e Deus que se tornou mortal para o próprio ser humano. A exaltação da utopia individualista, a depredação da natureza em nome de um crescimento sem limites e a volta surpreendente de uma religiosidade sob muitos aspectos selvagem são algumas das manifestações do que pode ser essa afirmação absoluta do homem curvado sobre si mesmo, esse *homo clausus* que parece ter emigrado definitivamente da “ágora” grega para os modernos “condomínios fechados”.<sup>100</sup>

O relativismo e a perda de referenciais presentes na sociedade do século XXI são frutos da ausência de uma verdade norteadora, marcada pela falta de princípios identitários que geram conexão e coesão. Um otimismo não racional, uma fé pela fé, esvaziada de sentido e conteúdo, tem sido o caminho largamente apresentado para se tentar, em uma abordagem estritamente antropocêntrica, fazer com que a fé cristã faça sentido para a cultura geral.

Diante disso, as lideranças eclesiais sofrem com consequências significativas relacionadas tanto a suas convicções identitárias de fé, quanto ao que diz respeito à sua *práxis* propriamente dita. Logo, é possível destacar dois comportamentos polarizados que se apresentam como reações visíveis no meio eclesial, com especial ênfase na liderança.

A primeira consequência direta e perceptível a ser destacada é a do

---

<sup>100</sup> ANJOS, M. F., Teologia Aberta ao Futuro, p. 82.

isolamento. O movimento cristão vive e sobrevive influenciando o meio em que existe, ou seja, em constante diálogo com ele. Esta faceta da identidade cristã tem se perdido devido a reações errôneas que ocorrem em resposta a alguns aspectos do paradigma contemporâneo que se constrói. Entre esses aspectos, está a reação à diversidade que tem contribuído para a perda de referenciais coesos e seguros.

A diversidade não era um problema para o cristianismo, como podemos observar no paradigma apocalíptico do cristianismo primitivo delimitado nos estudos de Küng<sup>101</sup>. O movimento cristão tem seu nascedouro em meio a esta realidade e é neste contexto que apresenta uma competência intrínseca de gerar unidade na diversidade por meio da cláusula pétrea do cristianismo, o amor a Deus e ao próximo. A prática deste amor gera o contato entre o movimento cristão e a diversidade de opiniões, filosofias, religiões, povos e culturas da época de seu surgimento.

Contudo, observa-se que, ao invés de buscar contato com o paradigma atual, muitas lideranças cristãs caminham para um isolamento progressivo causado pela irrelevância de seus postulados conceituais e práticos. Assustados pela falta de referenciais seguros para o diálogo, esses líderes têm buscados referências descontextualizadas no passado para tentar sobreviver no presente paradigma sem sofrer a influência da diversidade na qual estão literalmente imersos.

Ao isolar-se, tornam-se irrelevantes, mas não somente isso, colocam também sob risco a própria identidade e existência do movimento cristão. Essa postura gera uma diluição de princípios e conceitos, fazendo-os esvaziarem-se de seus valores. Ao se isolarem por receio da diversidade, abrem mão de princípios ligados à sua identidade constituinte como, por exemplo, o amor cristão manifesto no serviço caracterizado por ações de justiça e misericórdia na prática da vida em comunidade.

A diversidade contemporânea não precisa causar o isolamento do cristianismo, tão pouco de seus líderes, tornando-os irrelevantes. O diálogo que possibilita a manifestação do amor cristão, que carrega tanto um coeso e fundamentado arcabouço conceitual como um conjunto de práticas de vida, deve assegurar à liderança referenciais que estão ligados à sua própria identidade, logo,

---

<sup>101</sup> Para um aprofundamento sobre os conceitos do paradigma apocalíptico do cristianismo primitivo, consultar KÜNG, H.; TRACY, D. (Eds.). *Paradigm Change in Theology*. New York: Crossroad, 1989 ou BOSCH, David J. *Missão transformadora: mudanças de paradigma na teologia da missão*. Trad. Geraldo Korndörfer; Luís Marcos Sander. São Leopoldo: EST, Sinodal, 2002, p.238-261.

não podem sucumbir com a diversidade, a não ser que a própria abra mão deles.

A segunda consequência da crise que atingiu e vem atingindo as lideranças eclesiais é o individualismo, enquanto perda de identidade por falta de diálogo com o pluralismo contemporâneo<sup>102</sup>. Este último tem sido encarado pelos líderes cristãos como um vilão do paradigma atual, quando na verdade não o é. Na realidade, a diluição de conceitos pela busca por formulações religiosas, filosóficas e sociopolíticas que satisfaçam a necessidade individual em uma busca combativa de enfrentamento do contexto plural vem promovendo ao atual modelo uma verdadeira desintegração de grandezas cristãs, como a alteridade e a ecumenicidade, que são justamente as responsáveis por promover aprofundamento nos processos de humanização, da democracia, da cidadania, e da defesa de direitos humanos e da terra.

Na verdade, seria justamente uma correta interpretação e relação com o pluralismo, inclusive na ótica do que Cláudio Ribeiro chama de “Princípio Pluralista”<sup>103</sup>, que tornaria possível que tais experiências fossem vistas e analisadas considerando-se as relações assimétricas de poder presentes na sociedade. Em ambos os casos, alteridade e visão ecumênica são chaves significativas de interpretação do quadro de pluralismo religioso.

O cristianismo tem sofrido com esta reação muitas vezes equivocada à realidade plural. Reação esta marcada pela falta de consciência de seus líderes e, conseqüentemente, de leitura do paradigma atual, que possibilitaria uma estruturação melhor de diálogo com seus liderados, comunidade e sociedade em geral. Esta postura individualista por parte de lideranças cristãs tem trazido danos internos e externos ao próprio movimento identitário, bem como à sociedade em geral. Internos uma vez que, quando não interagimos de forma intencional e saudável, o diálogo se torna repressão, e isto acaba por marcar as relações internas da igreja. Esta ausência de interação dialogal, por vezes, tem gerado um vácuo nas

---

<sup>102</sup> Para um aprofundamento sobre esta tensão do pensamento cristão com o pluralismo, bem como uma proposta de caminho a ser seguido pelo movimento cristão ler a excelente obra RUBIO, A. G. Unidade na pluralidade: o ser humano à luz da fé e da reflexão cristã. 3.ed. São Paulo: Paulus, 2001 (Col. Teologia Sistemática).

<sup>103</sup> Segundo Ribeiro, “o princípio pluralista é um instrumento hermenêutico de mediação teológica e analítica da realidade sociocultural e religiosa que procura dar visibilidade a experiências, grupos e posicionamentos que são gerados nos ‘entre-lugares’, bordas e fronteiras das culturas e das esferas de institucionalidades. Ele possibilita divergências e convergências novas, outros pontos de vista, perspectivas críticas e autocríticas para diálogo, empoderamento de grupos e de visões subalternas e formas de alteridade e de inclusão, considerados e explicitados os diferenciais de poder presentes na sociedade” (RIBEIRO, C. O., O Princípio Pluralista, p. 11-12).

instituições cristãs, que acaba por ser preenchido pelos mais diversos posicionamentos de interesse individualizado. Isso porque algumas lideranças se esquecem que, tanto eles, como sua comunidade, são parte integrante da mesma sociedade que, às vezes, querem combater de forma egoísta<sup>104</sup>.

Quanto aos danos externos, observa-se que, como parte integrante do plural tecido social, a igreja e lideranças cristãs que se ausentam e abraçam o individualismo, além de alçarem a irrelevância, empobrecem ainda mais uma sociedade que carece de referenciais que fomentem o amor, a justiça, a misericórdia, a alteridade, entre outros valores cristãos, tão sublimes e que tanto contribuem para o desenvolvimento social.

Apesar de todo avanço das ciências tecnológicas e da globalização, a humanidade contemporânea continua buscando incessantemente algo que possa dar sentido para sua vida. Com a ausência da influência dos líderes cristãos em seu papel de relacionar conceitos eternos e transcendentais com a realidade temporal e imanente, a humanidade continua a mergulhar em profunda desesperança. Essa desesperança traz consequências sociais avassaladoras, principalmente na área da ética e moral, onde os princípios básicos de vivência comunitária chegaram a um nível de diluição tal que já não existem limites para os interesses individuais produzidos pela suposta autonomia do indivíduo, nem mesmo a integridade física e emocional do outro, quanto menos do ambiente onde vivem. Essa realidade atinge diretamente as comunidades de fé cristã, que carecem de lideranças que estejam imersas na realidade de seu grupo, e saibam dialogar tanto com seus seguidores quanto com seu contexto macro, levando seu grupo a ser relevante em tempo de tanta irrelevância e falta de exemplos transformadores.

Ao perceber o cenário contemporâneo, Piazza reforça a análise pontuada até aqui com o intuito de sinalizar uma possibilidade de novo caminho em meio à tensão paradigmática. A postura da liderança não deveria ser reativa, mas sim ativa na direção de uma enorme oportunidade de viver um caminho possível para o

---

<sup>104</sup> Para esta identificação do indivíduo com sua comunidade, e de forma especial, do cristão, sua comunidade de fé e a sociedade, ver FRANCISCO. Fratelli Tutti: Carta Encíclica sobre a fraternidade e a amizade social. Brasília: CNBB, 2020, capítulo II. Dela qual destaco o trecho que segue: “Com quem te identificas? É uma pergunta sem rodeios, direta e determinante: a qual deles te assemelhas? Precisamos de reconhecer a tentação que nos cerca de se desinteressar dos outros, especialmente dos mais frágeis. Digamos que crescemos em muitos aspetos, mas somos analfabetos no acompanhar, cuidar e sustentar os mais frágeis e vulneráveis das nossas sociedades desenvolvidas. Habituaamo-nos a olhar para o outro lado, passar à margem, ignorar as situações até elas nos caírem diretamente em cima”.

diálogo com as mais profundas realidades humanas. O autor assim pontua:

Esta é a imagem de um homem vagabundo, perambulante, sujeito a muitas verdades fragmentárias que lhe são dadas pelos diversos âmbitos do saber. Ele naufraga facilmente no mar do excesso de significados neutros, onde as certezas desaparecem no redemoinho dos valores contraditórios e aparentemente equivalentes. Entretanto, uma desgraça assim, sem equívocos, não extingue no homem as possibilidades positivas de uma nova sensibilidade, diferente e alternativa. Porém, para obtê-la, é preciso ter a coragem de buscar novas experiências conceituais. O que aconteceria se tomássemos as grandes aquisições positivas da modernidade – a ciência positiva, as novas tecnologias, na democracia política – e as desencaixássemos do paradigma da certeza, para ver se conseguiríamos ligá-las ao paradigma da verdade? Cairia o caráter unívoco do projeto moderno e apresentar-se-ia a nossos olhos um possível pluralismo de inspirações, de tradições históricas, de atitudes, de rumos e analogias. Talvez até mesmo nascesse uma *nova sensibilidade*. O paradigma da verdade, que nos convida a relativizarmos as nossas representações intelectuais e a nos voltarmos para a complexa e misteriosa profundidade das coisas e das pessoas.<sup>105</sup>

O cenário social contemporâneo é marcado pela complexidade das relações interpessoais, uma vez que a dinâmica utilitarista marca uma geração que busca na interação oportunidades individualistas de se beneficiar sobre o outro, ou seja, levar vantagem a qualquer custo. Na esteira desta reflexão está Gusso, que, ao recordar a famosa expressão cunhada em solo brasileiro “Lei de Gerson”, afirma o que segue acerca da sociedade contemporânea:

Ser servido ao máximo por tudo e por todos e, de preferência, não servindo a nada nem a ninguém, é o desejo da maioria. Estamos envolvidos por um mundo egoísta e, se não tomarmos cuidado, até mesmo sem perceber, tomaremos as mesmas atitudes de nossos contemporâneos.<sup>106</sup>

Uma autora que colabora para a compreensão deste cenário, por vezes também chamado pós-moderno, é Mary Rute Gomes Esperandio. Ela faz uma importante diferenciação conceitual sobre uma virada de época, definindo assim uma passagem da “sociedade do dever” para uma “sociedade pós-moralista”. Ela afirma que a mudança se deu principalmente no campo ético, quando este se revestiu de uma característica laica, de cunho universalista e organizado sobre uma estrutura social e política desvinculada de confissões religiosas, com grande ênfase nos direitos individuais e na autonomia. Desta forma, o que a autora chama de “estética do gozo” passa a ser o paradigma reinante, deixando de lado o já antiquado e descontextualizado imperativo ético do dever. Logo, os interesses são individuais

<sup>105</sup> PIAZZA, O. F., A esperança: lógica do impossível, p. 29.

<sup>106</sup> GUSSO, A. R., Liderar é servir: o modelo de liderança de Jesus, p. 34.

e buscam tão somente a autorrealização afetiva, econômica, de sucesso pessoal e de bem-estar físico<sup>107</sup>. Esperandio afirma:

O sujeito torna-se o ponto de partida e chegada do cuidado de si. Ou seja, “o que se quer” e “o que se pretende ser” deve caber no espaço da preocupação consigo. Elementos como família, pátria, Deus, sociedade e futuras gerações só interessam ao “sujeito autônomo pós-moderno” como meios de autorrealização pessoal. A busca da felicidade, da autorrealização e do bem-estar torna-se, desse modo, a base das escolhas éticas na contemporaneidade. Como a ética encontra-se em harmonia com a estética, essa se expressa, por exemplo, por meio do culto ao corpo, da valorização da aparência (imagem), da boa forma física etc.<sup>108</sup>

A perspectiva da alteridade se perde na dinâmica de uma visão do outro como objeto de consumo, sendo apenas útil como fonte de satisfação própria. Desta forma, a busca por satisfação individual é o parâmetro da relação interpessoal, e o indivíduo se vale de qualquer esforço para atingir o gozo ao qual julga ter direito de experimentar constantemente. A vida é banalizada neste processo, e todo tipo de desrespeito e violência crescem a partir da ausência de princípios referenciais para escolhas morais. Temos então um estilo de vida que não consegue distinguir liberdade de consumir com liberdade de escolha, enfraquecendo o tecido social e promovendo o individualismo em larga escala<sup>109</sup>.

Para compreender melhor esta filosofia de vida por vezes denominada pós-moderna, Stanley J. Grenz nos aponta a tese de Nietzsche, da morte de Deus. Isto porque o autor argumenta que a humanidade desta presente época bebeu avidamente do aspecto social da “vontade de potência” apresentada pelo filósofo alemão<sup>110</sup>. Grenz acusa as lideranças, em especial a cristã, que se posicionam como moralistas filosóficos, de quem ele discorda veementemente:

Suas crenças morais são racionais, universais e axiomáticas. À semelhança dos valores democráticos dos moralistas, diz ele, os valores cristãos da humanidade e da auto abnegação são tão-somente expressões de uma “moralidade de escravos” enraizada no ressentimento e no desejo de vingança... Para ele, a moralidade de escravo sob a superfície da democracia e do cristianismo tem sido a maldição da cultura europeia; sua propagação serve apenas para limitar os que são dotados de maiores capacidades e nivelar num mesmo patamar de mediocridade todas as pessoas.<sup>111</sup>

<sup>107</sup> ESPERANDIO, M. R. G., Para entender pós-modernidade, p.64.

<sup>108</sup> ESPERANDIO, M. R. G., Para entender pós-modernidade, p.64.

<sup>109</sup> ESPERANDIO, M. R. G., Para entender pós-modernidade, p.65.

<sup>110</sup> GRENZ, S. J., Pós-modernismo: um guia para entender a filosofia do nosso tempo, p.139.

<sup>111</sup> GRENZ, S. J., Pós-modernismo: um guia para entender a filosofia do nosso tempo, p.139-140.

Grenz afirma que Nietzsche concebe apenas a ideia de liderança intimamente ligada ao poder. Outro com a mesma percepção foi Michel Foucault, para quem o conhecimento está invariavelmente conectado ao poder devido à sua vinculação ao “discurso”. Para Foucault não há relação de poder sem o saber<sup>112</sup>. Sendo assim, o autor em sua análise vai afirmar que a sociedade atual está presa ao conceito de poder e satisfação própria, em que cada “indivíduo contemporâneo criou uma prática de cuidado de si desvinculada do cuidado do outro, configurando, assim, um estilo de vida voltado para si próprio”<sup>113</sup>.

Com objetivo de uma análise contemporânea mais assertiva, faz-se necessário perceber o cenário das lideranças a partir de uma análise social do contexto macro. Esta metodologia apenas busca situar a pesquisa dos efeitos da contemporaneidade no exercício da autoridade dos líderes eclesiásticos. Sendo assim, a partir do conceito de modernidade líquida pesquisado pelo sociólogo Zygmunt Bauman, é lançado um ponto de partida que objetiva exclusivamente apontar na direção da necessidade de um aprofundamento dos impactos do panorama contemporâneo para o exercício da liderança cristã.

### 3.1

#### **Uma percepção do cenário a partir da abordagem da “modernidade líquida”**

A mudança epocal citada até aqui possui um conjunto complexo de características e motivações na perspectiva do sociólogo Zygmunt Bauman. Contudo, o recorte feito foca no impacto que o cenário atual tem na concepção contemporânea do líder. Para o autor, houve uma virada dramática na percepção da figura do líder devido à transição entre capitalismo pesado e leve, sendo essa transição produzida ainda no período histórico que ele intitula modernidade sólida.

Segundo o sociólogo, havia na modernidade a crença em um destino comum que levava à necessidade de um líder que conduzisse o grupo a este fim único. Este condutor era colocado na posição de comando a fim de afastar qualquer alternativa que desviasse a sociedade deste projeto<sup>114</sup>. Esta mulher ou homem revestido de autoridade concedida por determinado grupo, ou até mesmo pela sociedade de

---

<sup>112</sup> GRENZ, S. J., Pós-modernismo: um guia para entender a filosofia do nosso tempo, p.139,140.

<sup>113</sup> ESPERANDIO, M. R. G., Para entender pós-modernidade, p. 69.

<sup>114</sup> BAUMAN, Z., Modernidade líquida, p. 83.

modo geral, atuavam como mediadores do bem coletivo e individual, circulando nas esferas pública e privada, e assumindo a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de suas decisões<sup>115</sup>.

Para Bauman, essa realidade deixa de existir na modernidade líquida, uma vez que a contemporaneidade é pós-hierárquica, e a figura do líder muda completamente de posição social:

As ordens de superioridade/inferioridade, genuínas ou postuladas, que se presumia terem sido estruturadas sem ambiguidade pela lógica inquestionável do progresso, são desgastadas e fundidas – enquanto as novas são fluidas e efêmeras demais para se solidificar numa forma reconhecível e mantê-la por tempo suficiente de modo que seja adotada como uma referência confiável para a composição da identidade (...). Confusos e perdidos entre muitas reivindicações de autoridade concorrentes, sem que haja uma voz suficientemente alta ou audível que se destaque da cacofonia e forneça um motivo condutor, os habitantes de um mundo líquido-moderno, não importa o quanto se esforcem, não encontram um “porta-voz confiável (...)”. Em vez disso, eles têm de aceitar os substitutos notoriamente não confiáveis.<sup>116</sup>

Pela ausência destes líderes que se comportavam como porta-vozes, Bauman afirma que ocorrera uma substituição intencional por uma espécie de consultor. Esta figura que é produto da modernidade líquida se multiplicou exponencialmente e, por meio de seus manuais e ofertas de orientação, ocupou o espaço destinado à liderança<sup>117</sup>. A dinâmica da responsabilidade é substituída pelo pragmatismo da exemplificação, logo, a busca passa a ser por influenciadores que alcançaram objetivos almejados também por seus seguidores, e sirvam de referência prática de qual caminho seguir para se obter o mesmo resultado<sup>118</sup>. Não se recebe mais a ideia de exercício de poder a partir de um cargo que possibilita a condução de seguidores, mas instala-se a busca por alguém que possa ser copiado<sup>119</sup>.

Neste vazio produzido pela ausência de líderes, ou pelo menos do seu reconhecimento por parte da sociedade, algo definido por Bauman como “conselheiros/celebridades”<sup>120</sup> ocupa este espaço. Esvaziados da posição de poder institucional, influenciam seus seguidores pelo simples fato de terem domínio sobre assuntos de interesse comum a determinados indivíduos. Quanto mais seguidores o reconhecem como referência no assunto e o seguem, maior é sua capacidade de

<sup>115</sup> BAUMAN, Z., *Modernidade líquida*, p. 42.

<sup>116</sup> BAUMAN, Z., *Vida líquida*, p. 44-45.

<sup>117</sup> BAUMAN, Z., *A arte a vida*, p. 116.

<sup>118</sup> BAUMAN, Z., *Modernidade líquida*, p. 42.

<sup>119</sup> BAUMAN, Z., *Modernidade líquida*, p. 87.

<sup>120</sup> BAUMAN, Z., *Nascidos em tempos líquidos*, p. 72.

influência e consequente autoridade<sup>121</sup>. A dinâmica é demasiadamente utilitarista, girando em torno de uma relação individualista de troca de informações, sem nenhum compromisso comunitário ou de responsabilidade comum.

Frente a esse cenário, Bauman faz uma diferenciação entre o líder na modernidade sólida e as personalidades líquido-modernas, afirmando que a principal diferença está na profundidade e seriedade da relação entre líder e seguidor, que na atualidade é marcada pela fragilidade do interesse individual. Ele afirma: “Os líderes demandam e esperam disciplina; os conselheiros podem, na melhor das hipóteses, contar com a boa vontade do outro de ouvir e prestar atenção. E devem, primeiro, conquistar essa vontade bajulando os possíveis ouvintes”<sup>122</sup>.

Desta forma, no atual contexto, não existe uma dinâmica de compromisso e responsabilidade, uma vez que estas celebridades não as pretendem<sup>123</sup>. Em outras palavras:

Celebridades não exigem compromissos e lealdade incondicionais – dois requisitos que colocam muitos indivíduos imersos no mundo líquido moderno fora das comunidades estritamente entrelaçadas, no estilo antigo, e os estimulam a escolher em vez disso as “redes”, que se distinguem pela extrema facilidade de conexão e desconexão, adesão e afastamento. Celebridade também não reivindicam direitos exclusivos de serem emuladas (...). Juntar-se ao bando de adutores de uma celebridade não parece equivalente a abrir mão da liberdade que se tem – mas um testemunho, assim como uma confirmação e reafirmação, da liberdade do adador.<sup>124</sup>

O sociólogo também ressalta a característica mercadológica destas relações de influência, que é parte integrante de um tempo que vincula o sujeito ao seu valor de mercado, ou seja, àquilo que ele pode produzir de interessante para o maior grupo de indivíduos. Quanto maior a fama, maior a dignidade e consequentemente o seu valor frente aos demais. Trata-se de uma sociedade marcada pela busca incessante por ser desejável e desejado<sup>125</sup>. Bauman chega a afirmar que a busca por esta posição de celebridade não está vinculada em momento nenhum com o interesse de produzir algum benefício ao outro, pelo contrário, o autor observa que “a atração

<sup>121</sup> BAUMAN, Z., Nascidos em tempos líquidos, p. 72.

<sup>122</sup> BAUMAN, Z., Modernidade líquida, p. 84.

<sup>123</sup> BAUMAN, Z., Vida líquida, p. 69.

<sup>124</sup> BAUMAN, Z.; REIN, R., A individualidade numa época de incertezas, p. 77.

<sup>125</sup> BAUMAN, Z., Vida para consumo, p. 20-22.

de se tornar uma celebridade é ter um nome e uma imagem mais respeitáveis num mundo feito sob medida para uma feira de vaidades”<sup>126</sup>.

Temos aqui o avesso da dinâmica da liderança cunhada na modernidade. Enquanto neste passado próximo o exercício de liderança estava voltado para uma organização, seja de forma benéfica ou não, no contexto dos conselheiros/celebridades não existe nenhuma identidade de grupo coeso interagindo em relações de confiabilidade mínima. A dinâmica é de sujeitos falando de si mesmos, para outros indivíduos solitários que estão se arriscam sozinhos decidindo temporariamente permitir que estes conselheiros exerçam influência sobre suas vidas:

Ao fim da sessão de aconselhamento, as pessoas aconselhadas estão tão sós quanto antes. Isso quando sua solidão não foi reforçada: quando sua impressão de que seriam abandonadas à sua própria sorte não foi corroborada e transformada em quase certeza. Qualquer que fosse o conteúdo do aconselhamento, este se referia a coisas que a pessoa aconselhada deveria fazer por si mesma, aceitando inteira responsabilidade por fazê-las de maneira apropriada, e não culpando a ninguém pelas consequências desagradáveis que só poderiam ser atribuídas a seu próprio erro ou negligência.<sup>127</sup>

Segundo constata Bauman, “o que as pessoas em busca de conselhos precisam (ou acreditam precisar) é de um exemplo de como outros homens e mulheres diante de problemas semelhantes, se desincumbiram deles”<sup>128</sup>. O autor argumenta:

Olhando para a experiência de outras pessoas tendo uma ideia de suas dificuldades e atribuições, esperamos descobrir e localizar os problemas que causaram nossa própria infelicidade, dar-lhes um nome e, portanto, saber para onde olhar para encontrar meios de resistir a eles ou resolvê-los.<sup>129</sup>

Esta perspectiva de cenário de mudança do conceito de líder moderno e seu papel, para as celebridades/conselheiros líquido-modernas, é reforçada por Bauman em seu debate com Rein Raud registrado no título *A individualidade numa época de incertezas*. Neste diálogo profícuo, o sociólogo admite que a necessidade de exemplificação já estava presente na humanidade antes mesmo da modernidade sólida<sup>130</sup>, inclusive buscada na pessoa dos líderes. Contudo, argumenta que esta

<sup>126</sup> BAUMAN, Z.; REIN, R., *A individualidade numa época de incertezas*, p. 104.

<sup>127</sup> BAUMAN, Z., *Modernidade líquida*, p. 85.

<sup>128</sup> BAUMAN, Z., *Modernidade líquida*, p. 85-86.

<sup>129</sup> BAUMAN, Z., *Modernidade líquida*, p. 86.

<sup>130</sup> BAUMAN, Z.; REIN, R., *A individualidade numa época de incerteza*, p. 17.

busca se opera de forma diferente no atual cenário. Diferença esta que o autor comenta em sua obra, trazendo o seu comentário da fala de seu opositor conforme segue:

A ideia de emulação decerto não é nova e sem dúvida não se limita a coisas materiais, como os estilos de vida que se podem comprar em grandes magazines, juntamente com os acessórios. A antiga ética chinesa operava com a emulação de modelos. Os *anacletos* de Confúcio estão cheios de afirmações sobre o que o “homem nobre” faria em determinada situação, e seus rivais daoistas explicam as mesmas coisas sobre “o sábio consciente”. Mais tarde, os poetas emularam os colegas que os antecederam não apenas na escrita, mas também na vida e assim fizeram, deduzo eu, muitos dos boêmios aspirantes da Paris do *fin-de-siècle*, por vezes conscientemente, ao que parece, emulando padrões prescritos de infelicidade e sofrimento que eram os pré-requisitos para a autorrealização final. O mesmo deve ter sido válido para místicos como Tomás de Kempis, que ensinou seus seguidores a imitar (= emular) o próprio Cristo.<sup>131</sup>

Frente a esta elaboração argumentativa, Bauman reponde fazendo uma importante leitura do cenário contemporâneo do seguimento de autoridades, inclusive eclesiásticas, o que muito agrega para a construção das percepções do contexto contemporâneo nesta pesquisa, e por este motivo seguem de forma integral:

Bem, Deus sendo distante, impenetrável à escassa capacidade de compreensão dos simples seres humanos e relutante em dirimir suas dúvidas, nós, seres humanos, estamos inclinados a nos contentar com Seus substitutos do tipo faça você mesmo: os “fe(i)tiches” de Bruno Latour, ídolos feitos pelo homem aos quais imputamos origens e conexões supostamente sobre-humanas. Como a felicidade compartilha com Deus as qualidades do não envolvimento, da incompreensibilidade e da inatingibilidade, nós, que buscamos a felicidade, devemos nos contentar com os “fe(i)tiches” das “autoridades” – como os “homens nobres” de Confúcio ou os “sábios” daoistas que você mencionou. Os santos cristãos (...) ou os *tzadiks* judeus; ou mais próximo de nosso tempo, os loquazes “gurus” ou os ruidosos porta-vozes dos silenciosos, ou, ainda, os celebrados ídolos ou as celebridades idolatradas do momento. O que os une acima das idades que os separam é o fato de serem reconhecidos como faróis ou placas de trânsito – autoridades pronunciando-se sobre a escolha do “caminho certo”: do modo de vida que promete levar a um estado de felicidade, quaisquer que sejam sua definição e sua denominação.

No passado essa autoridade era atribuída aos professores; atualmente, está mais associada aos exemplos pessoais. Tanto uns quanto outros são “pessoas que conhecem o caminho que podes percorrer e estão curadas do mal de que te podes curar”, também citando Pascal – ou, mais precisamente, pessoas *reconhecidas* por conhecerem o caminho, e que você acredita, em função desse reconhecimento, terem sido curadas da aflição da qual deseja ser curado; e, mais importante, curar *a si mesmo* graças à sua conversão deliberada, fervorosa e determinada, ainda que difícil e onerosa, a uma nova fé, uma nova hierarquia de valores e preferências, uma nova

<sup>131</sup> BAUMAN, Z.; REIN, R., A individualidade numa época de incertezas, p. 67.

dieta, um novo estilo de vida ou uma nova estratégia a ser empregada ao iniciar, manter e terminar relações com outras pessoas.<sup>132</sup>

Após essa abordagem, cabe ainda destacar nesta pesquisa o paralelo feito por Bauman entre os mártires e heróis do passado e as celebridades atuais. Para o autor, o presente cenário é totalmente oposto à ideia de sacrifício pessoal em prol do bem comum, característica arraigada à identidade do mártir. Isto salienta mais um traço a ser observado. O sociólogo afirma que a sociedade de consumo não admite a ideia de renúncia pessoal em prol do outro, considerando tal atitude irracional. A busca por satisfação imediata e felicidade na esfera particular torna qualquer líder que busque a renúncia a favor dos seus liderados uma caricatura incompreensível<sup>133</sup>. Na realidade, a relação de sacrifício acontece na esfera comunitária e pública, ou seja, na conquista dos agora dignificados “prazeres do momento” experimentados na esfera individual, as alegrias coletivas não só podem como devem ser sacrificadas<sup>134</sup>.

Não existe nada nem ninguém digno do autossacrifício<sup>135</sup> na modernidade líquida. Para Bauman, o verdadeiro alvo do indivíduo contemporâneo é “uma felicidade fácil que pode ser obtida por meios inteiramente não heroicos e que devem estar, tentadora e satisfatoriamente, ao alcance de todos (ou seja, de todo consumidor)”<sup>136</sup>. Para isso não se necessita de heróis ou mártires, mas de pessoas que saibam como atingir esse objetivo de forma mais rápida, barata e fácil.

Outra observação de cenário importante feita pelo sociólogo baseia-se no argumento de inutilidade do herói/mártir que se sacrifique por uma “causa maior”<sup>137</sup> já que essa já não existe mais. Esta constatação sobre a sociedade atual apresenta um indivíduo que está interessado apenas nos seus prazeres e realizações pessoais, e que se por um breve devaneio aspirasse à posição de herói, logo seria confrontado com o prejuízo imediato que isto lhe traria, não encontrando no benefício coletivo motivação suficiente para ocupar essa posição.

Seguindo sua abordagem, Bauman trata a ausência deste personagem social na mesma perspectiva que tratou a do líder, no sentido em que sua ausência também foi substituída pelos conselheiros/celebridades dos tempos líquidos modernos. Isto

---

<sup>132</sup> BAUMAN, Z.; REIN, R., A individualidade numa época de incertezas, p. 70-71.

<sup>133</sup> BAUMAN, Z., Vida líquida, p. 63-64.

<sup>134</sup> BAUMAN, Z., Vida para consumo, p. 91.

<sup>135</sup> BAUMAN, Z., A arte da vida, p. 58.

<sup>136</sup> BAUMAN, Z., Vida líquida, p. 65.

<sup>137</sup> BAUMAN, Z., Vida líquida, p. 65.

porque o autor argumenta acerca da capacidade dessas celebridades em serem símbolos que geram senso de pertencimento, assim como os heróis e mártires do passado. Sua fama e personalidade comum fomentam um senso de pertença que agrega, mesmo que superficialmente, grandes grupos de indivíduos em torno de si mesmos, sendo verdadeiros “geradores de comunidades”<sup>138</sup>.

Contudo, para o autor, a posição dos conselheiros/celebridades é demasiadamente frágil, socialmente falando. Seu papel nada mais é do que mais um objeto de consumo, em que conselhos e orientações acabam por se tornarem mais um vício, que em nada contribuem para a almejada qualidade de vida do sujeito contemporâneo. Bauman afirma o papel volátil do conselheiro líquido-moderno e sua insuficiência ao dizer que “exemplos e receitas são atraentes enquanto não testados. Mas dificilmente algum deles cumpre o que promete – virtualmente, cada um fica aquém da realização que dizia trazer”<sup>139</sup>.

Nesta análise de cenário feita a partir do conceito de modernidade líquida, o destaque é para a busca incansável do indivíduo contemporâneo por uma referência de liderança que o influencie e guie a felicidade e bem perceptível. É claro que dentro do contexto atual, a preferência está voltada ao que Bauman chamou de conselheiros/celebridades ao invés de qualquer líder que ocupe uma posição institucional. Esta realidade se aplica às lideranças eclesiais, visto estarem vinculadas, via de regra, a instituições de confissão religiosa que buscam objetivos de característica majoritariamente comunitária.

Seguir para uma análise mais atenta aos impactos desta sociedade no ambiente dos líderes religiosos torna-se um imperativo desta pesquisa, uma vez que essas figuras se encontram em delicada situação em uma cultura que despreza instituições e é totalmente voltada para o indivíduo. Fato é que os conselheiros/celebridades também serão a preferência contextualizada ao seu tempo quando o assunto for fé e religiosidade, tornando os líderes eclesiais uma alternativa de influência impensada pelo sujeito na atualidade<sup>140</sup>.

---

<sup>138</sup> BAUMAN, Z., *Vida líquida*, p. 68.

<sup>139</sup> BAUMAN, Z., *Modernidade líquida*, 93.

<sup>140</sup> BAUMAN, Z., *Nascidos em tempos líquidos*, p. 76.

### 3.2

#### Um cenário interativo: o líder religioso e seu tempo

Os líderes religiosos são parte ativa e produtos desta sociedade marcada pelo egoísmo, e neste mesmo contexto precisam exercer seu papel como parte integrante desse cenário. Por serem mulheres e homens de seu tempo, não é de se estranhar que suas vidas estejam marcadas pelo seu contexto epocal. Em uma sociedade como esta, o serviço ao próximo é tido como fraqueza, e qualquer postura que não use da influência sobre seus seguidores para atingir o sucesso pessoal é considerado como fracasso. Para Angelim, a consequência natural de tempos assim são líderes que buscam sua própria satisfação, em vez de buscarem a realização dos seus liderados.

Alicerçados numa visão distorcida de autoridade e hierarquia, consideram-se autorizados a tratar seus comandados como bem lhes entender, não importando o respeito à moral nem aos interesses e direitos do outro. Nesta visão distorcida, eles consideram que “subordinado” significa, literalmente, “inferior, secundário, subalterno”... Suas mentes corrompidas pelo poder, pela ambição ou pela ganância não os deixa enxergar que, na verdade, seus direitos não são superiores aos daqueles que lhes são subordinados, mas seus deveres. Ou seja, foram postos como superiores porque, supostamente, estão preparados para assumir deveres sobre os outros – responsabilidades, e não direitos.<sup>141</sup>

Diante de uma total inversão de valores a respeito do exercício da liderança eclesial, a busca por poder e autossatisfação, leva a liderança contemporânea a enxergar seus seguidores como “ninguém”, por isso podem agir na dinâmica do exercício do poder, se beneficiando da influência que exercem apenas com o objetivo de manterem esta estrutura de autossatisfação<sup>142</sup>. Angelim nos lembra da aclamada frase de Abraham Lincoln, “se você quiser testar o caráter de alguém, dê-lhe poder”<sup>143</sup>, e a partir dela apresenta a profunda crise de caráter em que a liderança religiosa contemporânea se encontra. Segundo MacArthur, “numa cultura que aclama cada vez mais o sucesso a qualquer custo e renega as virtudes como alvos valiosos, os líderes podem perseguir, sem perceber, os holofotes do sucesso e perder a alegria de servir”<sup>144</sup>.

Percebe-se que o acúmulo de poder nas mãos do líder eclesial o leva à corrupção moral, cenário este que tem se multiplicado na contemporaneidade.

<sup>141</sup> ANGELIM, P., Desenvolvimento profissional, p. 61.

<sup>142</sup> ANGELIM, P., Desenvolvimento profissional, p. 61.

<sup>143</sup> ANGELIM, P., Desenvolvimento profissional, p. 62.

<sup>144</sup> MacARTHUR, J. J.; et al., Redescobrimo o ministério pastoral, p. 321.

Lideranças mal conduzidas em uma perspectiva de dominação têm abandonado a ideia constituinte do líder cristão como guia e responsável pelo grupo, assumindo a ideia de dono vitalício de um povo<sup>145</sup>. Warren, autor que traz essa análise, nos diz que “a maioria das pessoas não sabe lidar com o fato de ocupar um alto cargo. De fato, o sucesso destrói algumas pessoas (...). Os conflitos de interesse e o mau uso dos privilégios têm causado problemas a muitas pessoas ao longo da história”<sup>146</sup>. O autor assevera que as três maiores tentações da liderança são fazer mau uso da sua posição, abusar do poder e tirar lucro dos seus privilégios<sup>147</sup>.

Ainda sobre o cenário de fracasso das lideranças religiosas contemporâneas, LeRoy Eims diz:

O caminho para uma vida plena e feliz é tirar os olhos de nós mesmos e viver para os outros. Os líderes só prosperarão se caminharem com esse espírito (...). Quando você olha para si mesmo, torna-se insensível às necessidades alheias. Acaba passando a vida machucando, ofendendo, usando e abusando dos outros, talvez sem nem sequer ter consciência. Observo essa atitude na vida de pessoas em posição de liderança e é trágico assistir ao seu declínio.<sup>148</sup>

LeRoy Eims complementa alertando que em um cenário onde as pessoas estão cheias de orgulho instala-se uma cegueira generalizada, ao ponto de os líderes não conseguirem enxergar os seus seguidores, pois só conseguem ver o que traz maior honra e reconhecimento a si mesmos. O autor argumenta que essa falta de visão impede o líder de encontrar e guiar seus seguidores pelo melhor caminho, tendo o exercício de sua influência marcado pela ignorância e insegurança que conduz seus liderados a um cenário de morte de sentido, identidade e propósito<sup>149</sup>.

Devido a posturas descontextualizadas, o espaço de influência dos líderes eclesiais na sociedade está cada vez mais limitado<sup>150</sup>. A figura do líder religioso perde sua força, e isso como reação natural da própria sociedade. Acontece que a sociedade atual reage negativamente a influências que se pautam apenas em seus cargos e títulos, e não tem relevância social prática. O exercício do poder institucional ainda proporciona alguma representatividade pública, mas não tem a penetrabilidade esperada e suficiente para produzir transformação benéfica na vida

<sup>145</sup> DUSILEK, N. G., *Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas*, p. 87.

<sup>146</sup> WARREN, R., *Liderança com propósitos: princípios eficazes para o líder no século XXI*, p. 139.

<sup>147</sup> WARREN, R., *Liderança com propósitos: princípios eficazes para o líder no século XXI*, p. 139.

<sup>148</sup> EIMS, L., *A formação de um líder: princípios de liderança espiritual*, p. 45.

<sup>149</sup> EIMS, L., *A formação de um líder: princípios de liderança espiritual*, p. 45.

<sup>150</sup> AMORESE, R. M., *Icabode: da mente de Cristo à consciência moderna*, p. 65. O autor defende a existência de um tripé da modernidade: a pluralização, a privatização e a secularização (p. 48).

das pessoas. A liderança eclesial vem perdendo sua voz profética frente à sociedade, já que tem buscado viver em uma “bolha”, deslocada da própria sociedade. A consequência disso é descrita por Amorese, que ilustra: “O padre ainda inaugura obras públicas, mas não tem mais o direito de perguntar sobre a origem do dinheiro, sobre a lisura da licitação pública (...). Nesse momento, ele é mandado cuidar de suas ovelhas e não se meter em coisas do Estado. “Dá licença, seu padre?”<sup>151</sup>.

Diante disso, a relação saudável, livre e espontânea fiel-líder-igreja<sup>152</sup>, comumente associada à religião cristã, tem se esvaziado de importância, dando lugar a uma ideia de controle dos adeptos e da comunidade, a fim de manter a influência da instituição e seus líderes a todo custo em busca de autopreservação.

De acordo com Mariano, a liberdade individual como valor e como prática legítima da religiosidade cristã marcam o cenário atual e, conforme afirma ainda o autor:

A liberdade e o pluralismo religiosos tendem a fazer com que a religião seja encarada mais e mais como uma questão de livre escolha ou preferência pessoal, algo que, na prática, tem sido evidenciado sobejamente pelo intenso e crescente trânsito religioso no país.<sup>153</sup>

Sendo assim, a descontextualização do exercício da liderança frente a esse cenário responde em grande parte pelo individualismo na prática da religiosidade. O esvaziamento do conceito da autoridade vem, então, como consequência de um modelo de liderança religiosa pautada no poder impositivo, numa relação simultânea de causa e efeito, resultando em um número crescente de indivíduos que se emancipam do vínculo e controle institucionais, buscando novas experiências religiosas.

Cabe destacar, também, que é possível observar que a ausência do vínculo não se trata simplesmente de uma alternativa frente à igreja institucional em si, mas também de uma nova mentalidade de religião que vem crescendo desconectada da sociedade, caracterizada pelo enfraquecimento das lideranças e pelo fortalecimento da autonomia do indivíduo, conforme Maciel afirma:

---

<sup>151</sup> AMORESE, R., *Icabode: da mente de Cristo à consciência moderna*, p. 67.

<sup>152</sup> MACIEL, R. F. L. A., *Cristãos sem igreja: um olhar a partir da contemporaneidade*, p. 89.

<sup>153</sup> MARIANO, R., *Mudanças no campo religioso brasileiro no Censo 2010*, p. 9.

O questionamento das autoridades, fruto da modernidade e da importância da autonomia individual, também fortaleceu esse processo o qual relacionava religião com essas hierarquias. Assim, dentro do espaço público, a religião foi-se tornando irrelevante.<sup>154</sup>

De acordo com Gonçalves<sup>155</sup>, se anteriormente o pertencimento a uma determinada religião denotava certo controle sobre a espiritualidade dos fiéis, hoje isso não é mais possível. O simples fato de pertencer a uma religião não determina que outras vivências religiosas não sejam atraentes e plausíveis. A tendência é de um cenário em que cada vez mais indivíduos se desconectam da religião formal e definem suas novas experiências e práticas religiosas.

Amorese associa a desconfiguração da autoridade religiosa também ao processo de secularização, que tem como consequência automática a redução do sagrado para o “cantinho da vida”, no qual não causará incômodo e só retornará para ajudar se e quando for chamado, tornando assim a influência de líderes religiosos autoritários cada vez mais irrelevante e sua mensagem pouco plausível. A instituição religiosa, portanto, adquire um papel limitado na vida do homem moderno, tendo sua utilidade restrita ao conforto espiritual, alívio das tensões do cotidiano e saciedade do desejo humano pelo místico.

Nesse quadro, não somente os líderes eclesiais têm o desmanche de sua autoridade e indispensabilidade, mas a própria figura da igreja como instituição vem se esvaziando de sua autoridade, se diluindo, dando lugar a outros discursos e “produtos religiosos” mais atrativos e que exigem menor compromisso e confronto. Trata-se de uma realidade irônica, uma vez que a causa apontada para este esvaziamento da autoridade é justamente o exercício de uma liderança baseada no poder, que justifica suas ações descontextualizadas na preservação institucional.

Na mentalidade do Brasil de algumas décadas atrás, a igreja, quer católica quer protestante, ocupava um espaço intocável como intermediária da fé. Com suas doutrinas, ritos e práticas morais, a função sacerdotal de mediadora do sagrado era incontestavelmente da instituição e suas autoridades instituídas. Para Gonçalves<sup>156</sup>, entretanto, essa compreensão se torna inconcebível para a sociedade

---

<sup>154</sup> MACIEL, R. F. L. A., *Cristãos sem igreja: um olhar a partir da contemporaneidade*, p. 92.

<sup>155</sup> GONÇALVES, A. S., *Uma espiritualidade sem igreja: a emancipação institucional e o surgimento de novas experiências religiosas*, p.127.

<sup>156</sup> GONÇALVES, A. S., *Uma espiritualidade sem igreja: a emancipação institucional e o surgimento de novas experiências religiosas*, p. 131.

contemporânea, que rejeita a imposição de ditames e posicionamentos que consideram ultrapassados.

O sujeito contemporâneo traz questionamentos e aspirações diferentes de suas gerações anteriores. Por diversas vezes, a igreja, sem reconhecer referenciais seguros para o diálogo, busca referências descontextualizadas no passado para tentar sobreviver no tempo presente, com o fim de não sofrer a influência da diversidade em que está inserida. Se o indivíduo não encontra os debates e respostas que ele anseia no ambiente da igreja por meio de seus líderes, ela se torna irrelevante para ele.

A descontextualização destes modelos ultrapassados de exercício de autoridade tem limitado a resposta da igreja diante das necessidades e questionamentos da sociedade atual, especialmente daqueles que não encontram mais sentido na vivência cristã em comunidade. Um sentimento de autopreservação e defesa por parte da igreja pode levar o movimento cristão a deixar de contextualizar-se com o tempo presente e propor soluções para suas angústias, como também servir-se de suas descobertas e aperfeiçoamentos. Isso acaba por causar uma irrelevância que culmina no isolamento da igreja em relação ao cotidiano individual e coletivo.

Desta forma, cabe uma leitura de cenário no processo de formação de lideranças institucionais e, de forma mais aproximada, no contexto eclesial cristão, procurando assim questões a serem confrontadas e reajustadas, bem como exemplos a serem seguidos, de tal forma que os eficientes conceitos de liderança eclesial que geram transformação prática na vida dos indivíduos e na coletividade se tornem uma realidade mais próxima e não apenas uma consideração tão distante da prática das lideranças contemporâneas.

### **3.3 Formação ou formatação? Eis a questão**

A reflexão a ser levantada toca nos padrões pré-estabelecidos pelas instituições cristãs, no que diz respeito à formação de lideranças para o exercício dos mais diversos serviços que compõem a dinâmica interna da Igreja Cristã. Coloca-se que o padrão majoritário utilizado ainda é fortemente baseado no conceito de liderança por imposição hierárquica, marcada pelo exercício do poder

impositivo<sup>157</sup>. Estes padrões acabam por produzir lideranças com o objetivo de autopreservação das estruturas institucionais e assim, garantem a perpetuação de todo um sistema de desigualdade e negação de talentos individuais diversificados que fujam à formatação já determinada.

Em documento publicado pela autora Martha Zechmeister por ocasião da XIX Assembleia das Superiores Gerais da União Internacional, que ocorreu na cidade de Roma, na Itália, no ano de 2013<sup>158</sup>, a autora tece uma crítica comparando estes modelos de formatação e de não formação de liderança ao que “Procusto”, personagem da mitologia grega, fazia aos viajantes desavisados que se hospedavam em sua casa na serra de Elêusis. A partir desta metáfora de um padrão arbitrário para forçar um encaixe perfeito, sendo este recorte baseado em sua raiz na arrogância de se considerar um padrão replicável em si mesmo, é que a teóloga desvela esta triste e ainda presente realidade.

Zechmeister ilustra o conceito relatando que a “formação” das religiosas africanas, indígenas ou latino-americanas pelas fundações europeias muitas vezes ainda funciona na dinâmica da formatação a partir de um padrão pré-estabelecido, onde estas vocacionadas são submetidas a uma violenta “europeização” sob pretenso padrão correto de interpretação do que é e do que deve ser a vida religiosa. É interessante destacar a interação de percepções de Metz e Zechmeister, apesar do longo tempo histórico que os separam, e por isto, entre outros fatores, teólogos em diferentes contextos. Contudo, é interessante perceber o paralelo das abordagens do autor e a teóloga austríaca. Ele diz:

Neste contexto, seria bom se a teologia europeia aceitasse, finalmente, aquele desafio que, há muito, lhe é imposto pela “teologia da libertação”. Hoje em dia já não se pode tratar, simplesmente, de exportar a teologia europeia para aqueles países, entretanto, também dificilmente se encontram lá frequentes interessados nela. O que é preciso, a meu ver, é que a nova teologia europeia tente pensar-se a si mesma no contexto de processos universais e, através disso, tome a sério a sua própria realidade situacional, no contexto da sociedade burguesa da Europa Central.<sup>159</sup>

Em sua afirmação, Metz deixa clara a percepção acerca de modelos preconizados sem a devida atenção à contextualização com as características socioculturais do público-alvo. Esclarece que quando o modelo não é obsoleto, é

<sup>157</sup> O trabalho de conceituação de “poder” como tipificação antagônica a autoridade, receberá a devida atenção deste pesquisador a partir da página 59 deste trabalho.

<sup>158</sup> ZECHMEISTER, M., La autoridad de los que sufren, p. 133-144.

<sup>159</sup> METZ, J. B., A fé em história e sociedade, p. 11.

desinteressante, mas isso só é possível perceber quando se importa com o outro. Infelizmente, na maioria dos casos, o outro não importa. O alvo é definir um padrão que sustente a estrutura de poder vigente garantindo assim sua perpetuação.

Os processos de formação continuam na prática com o modelo, internalizado durante anos, de dependência e controle que promove destruição. Uma comunidade estruturada sob o controle e a uniformidade não serve para a missão evangélica, pois é totalmente incompatível com sua proposta de valorização e capacitação do outro para um fim comum: a expansão do reino de justiça e misericórdia de Deus. Nesse sentido, Zechmeister corrobora com a convicção de Metz de que:

A muito falada crise de identidade do cristianismo não é, em primeiro lugar, uma crise da sua mensagem, mas sim dos seus sujeitos e instituições, que se afastam demais do sentido inevitavelmente prático desta mensagem, quebrando assim sua força de inteligibilidade.<sup>160</sup>

Fundamentada então nesta percepção comum, a autora defende que o único modelo de comunidade que devemos empreender é o movimento de Jesus: simples, fraterno e com um grande calor humano para acolher e compartilhar a vida com todos os excluídos do banquete dos ricos e dos poderosos. Não é de se admirar que a conclusão a que a autora chega aponte para o padrão mais profundo e identitário do movimento cristão no mundo, a própria pessoa do Cristo evangélico e do seu exercício de liderança registrado na Bíblia.

Desta forma, o movimento cristão não perde uma referência norteadora que possa fundamentar seu padrão de líder, nem mesmo do exercício da autoridade dentro e fora das instituições cristãs. Contudo, exige frontal enfrentamento a partir de uma práxis libertadora aos padrões fundamentados em estruturas de autopreservação de poder que em nada estão preocupadas com a identidade cristã, muito menos com o indivíduo humano, mas sim com os seus interesses próprios que em nada representam Jesus e sua Igreja. Dentro desta perspectiva, Metz afirma:

A fé dos cristãos é uma práxis em História e Sociedade, que se compreende como esperança solidária no Deus de Jesus, enquanto Deus dos vivos e dos mortos, que chama todos para o ser sujeito diante da sua face. Nesta práxis (do seguimento), caracterizada por uma tensão apocalíptica, os cristãos comprovam-se na luta histórica pelo homem: eles empenham-se por um tornar-se-sujeito solidário de todos e resistem, nesta práxis, ao perigo de uma diluição lenta, evolucionista, da História

---

<sup>160</sup> METZ, J. B., A fé em história e sociedade, p. 6.

de sujeito do homem, assim como ao perigo de uma negação do indivíduo em vista de uma nova imagem, como que pós-burguesa do homem.<sup>161</sup>

Percebe-se presente dentro da Igreja esta realidade de exercício de liderança pautada no poder sob pretexto de preservação da instituição, bem como suas consequências no que tange à fomentação de uma obediência muitas vezes irrefletida, que pode gerar em última instância uma banalização do mal. Além disso, trata-se de uma postura descontextualizada com as demandas contemporâneas a respeito do exercício de liderança relevante e eficiente, o que naturalmente gera uma crise causada pelo esvaziamento de uma autoridade possível.

Metz aponta este problema vivido estruturalmente na igreja:

O problema da autoridade eclesiástica hoje consiste, a meu ver, antes de tudo no fato de que ela, onde não assumiu traços de autoritarismo, deixa reconhecer traços daquela forma de autoridade, permitida e produzida pela burguesia, que ameaçam profundamente a religião: traços rotineiros, do burocrático; autoridade como instância administrativa, da qual ninguém se aproxima, coberta inteiramente de administração; autoridade como administração da verdade, sem substrato social(...). Requerida é, muito mais, a autoridade por competência religiosa (...). Esta autoridade de competência religiosa poderia ser na sociedade burguesa de hoje, uma autoridade crítico-libertadora.<sup>162</sup>

Ao requerer uma autoridade libertadora, Metz faz voz com as demandas contemporâneas acerca do exercício da liderança, inclusive a eclesiástica. Seu apontamento não poderia ser mais atual, uma vez que se apresenta uma saturação generalizada do modelo de liderança opressora e impositiva na sociedade, o que está acarretando um processo de esvaziamento de toda forma de autoridade possível. Sendo assim, ressalta-se o apelo do teólogo alemão pelo exercício de uma autoridade legítima que seja crítico-libertadora.

### **3.4 Por uma autoridade libertadora**

No mesmo documento de Zechmeister já citado acima<sup>163</sup>, a teóloga abordou como assunto central a dinâmica da autoridade libertadora como caminho a ser percorrido se almejamos viver o seguimento do Cristo tal como ele é. Nesse espectro, ela trata o tema no intuito de argumentar a favor da autoridade dos que

<sup>161</sup> METZ, J. B., A fé em história e sociedade, p. 95.

<sup>162</sup> METZ, J. B., A fé em história e sociedade, p. 53-54.

<sup>163</sup> ZECHMEISTER, M., La autoridad de los que sufren, p. 133-144.

sofrem, apontando que neles está o exemplo e o alvo do exercício da autoridade legítima.

Para Zechmeister, existem dois tipos de exercício de autoridade na dinâmica da liderança: “o poder” e “a autoridade”. Como é possível perceber, ambos são tipificações extremadas de conceitos que a autora se apropria para assim delimitar seus argumentos. Inclusive, a autora faz um breve incursão em conceitos fundamentais da “sociologia da dominação” de Max Weber<sup>164</sup>, aplicando-os de forma singular ao pensamento contemporâneo e, de forma específica, a uma abordagem teológica própria.

A primeira tipificação vem por meio da palavra “poder”, que tem seu sustentáculo na condição de desigualdade, inclusive fomentando-a. Quem detém o poder usa da desigualdade para manter sua vantagem sobre os outros. A vantagem pode fundar-se sobre o conhecimento, questões econômicas ou sobre o uso da violência física, psíquica ou social. Este exercício de liderança pelo “poder” acontece por imposição, onde o domínio destrói resistências e leva os súditos à submissão obrigatória e incontestável.

O sociólogo Max Weber conceituou esse “poder” com as seguintes palavras: “o poder significa qualquer oportunidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, apesar de todas as resistências e quaisquer que sejam os fundamentos dessa oportunidade”<sup>165</sup>. Ao fazer a conceituação de forma tipificada, percebe-se que a definição está bem próxima da realidade do exercício de liderança de muitas personalidades contemporâneas, mas também de modelos preconizados em muitas instituições, inclusive as cristãs.

O segundo tipo é a “autoridade”, cuja dinâmica da vantagem continua presente, até mesmo por se tratar de uma realidade sociológica posta, porém de forma fundamentalmente diferente. Neste caso, a influência se baseia no reconhecimento mútuo e livre, sendo a relação inspirada pela fraternidade, ou seja, a “assimetria” social na experiência não elimina a igualdade das partes, permitindo um relacionamento saudável mais humano e humanizador.

---

<sup>164</sup> Sobre a “sociologia da dominação” de Max Weber, veja, entre outros, WEBER, M. Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva, p.187-195; SCHMIDT, R., Macht, Autorität und Charisma. Deutungsmacht in Max Webers Herrschaftssoziologie, p. 37-55; BREUER, S., Max Webers Herrschaftssoziologie, p. 315-327.

<sup>165</sup> WEBER, M., The Theory of Social and Economic Organization, p. 152

A autoridade trabalha no eixo reconhecimento-mérito que é imediatamente rompido pela violência impositiva. Logo, a autora enfatiza que os tipos de governo “poder” e “autoridade” trabalham nos eixos diametralmente opostos e excludentes da imposição e do reconhecimento livre. Com isto, pode-se ressaltar com maior clareza que a verdadeira autoridade exige ser usada a favor do crescimento integral das pessoas e repudia a manutenção de estruturas que mantêm os outros num estado de dependência infantil.

Esta autoridade pontuada por Zechmeister como “Autoridade Libertadora”, exige todas as energias vitais para criar e proteger os espaços sociais que produzem vida, que favorecem o desenvolvimento de pessoas e de comunidades e que se caracterizam por relações livres e respeitadas. Com a autoridade, é preciso proteger os mais vulneráveis e indefesos, empoderando-os e restituindo a sua dignidade humana.

A tragédia do “poder” está em seus detentores criarem um círculo vicioso de opressão, em que as pessoas oprimidas procuram se sentir potentes oprimindo as mais frágeis e, sob este olhar, cometem todo tipo de atrocidades, perpetuando assim estruturas de morte, pelo menos para a dignidade humana.

É neste sentido que Zechmeister traz à memória as trágicas consequências oriundas da obediência cega em nossa história recente. Ao se entregar a estruturas de poder no sentido aqui tratado pela teóloga, o indivíduo se abstém do uso crítico da razão, entregando-se de forma omissa, em nome da simples obediência, a situações de covardia e alienação que acabam por privá-lo de sua própria humanidade. Essa postura acaba por banalizar o mal, fazendo com que atos de extrema crueldade sejam executados de forma rotineira, sendo escondidos pelo exercício de lideranças baseadas no “poder”, que exigem submissão irrestrita por meio de atos cegos de obediência.

Com o intuito de ilustrar de forma prática as consequências do exercício de liderança fundamentado no poder impositivo, faz-se necessário ressaltar a discussão ainda apresentada pela teóloga sobre o tema da “banalidade do mal”, popularizado por Hannah Arendt em sua reportagem do julgamento de Adolf Eichmann<sup>166</sup>. A filósofa judia se espanta com o fato de que um dos principais organizadores do holocausto promovido pelo governo nazista não se apresentava como um carrasco,

---

<sup>166</sup> Para maiores informações sobre o assunto, consultar ARENDT, H. Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

mas como um simples burocrata que cometia assassinatos em massa com a consciência tranquila de quem obedecia a ordens superiores.

Na sujeição devida àqueles que detém o poder, os carrascos nazistas, assim como a maioria dos carrascos de todas as ditaduras militares e regimes totalitários do século XX, buscaram justificar suas ações, conforme afirma Zechmeister. Percebe-se então que a legalidade se depara no limite da moralidade, visto que a liberdade, enquanto fundamento do agir moral, jamais pode ser suprimida sem que isso implique a desumanização da vida do homem. Antes, a liberdade para fazer uso público da razão em todas as coisas se revela como norma última para a própria legalidade.

Diante de um cenário aterrador como este, de incontáveis tragédias ocorridas sob governos de lideranças pautadas no “poder”, que exigem obediência imposta e inquestionável, Zechmeister questiona se ainda seria possível falar em obediência como “conceito da vida religiosa”. Em honesta postura autocrítica, a teóloga austríaca indica que a norma última da obediência e do voto de obediência religiosa é a autoridade do próprio Deus.

Para a autora, Jesus é a “autoridade libertadora”, a medida de toda autoridade legítima. Seu exemplo de entrega e serviço em favor do outro, levando-o a confrontar as estruturas de poder dominante, e inclusive a entregar sua própria vida como resgate da humanidade, é o arquétipo de autoridade legítima. Por isso, para exercer a autoridade, a motivação não deve ser o desejo de poder, mas a paixão pela vida, pelas vítimas do poder, que é a paixão pelo próprio Deus. Faz-se necessário, então, denunciar as estruturas de poder e as pessoas que se escondem atrás delas, que submetem e exploram outras pessoas econômica, psicológica e socialmente.

Estas duas concepções de liderança são exemplificadas com bastante clareza por Zechmeister ao se utilizar da “meditação das duas bandeiras” dos Exercícios Espirituais de Inácio de Loyola. Este apresenta dois líderes opostos, Lúcifer e Cristo. O primeiro faz uma impressionante demonstração do poder que é fascinante e causa a submissão e a subserviência, poder fundado sobre o medo que gera dependência e destrói qualquer autodeterminação. Já Cristo não demonstra poder, mas sim o convite ao caminho da pobreza e humildade, conquistando pelo exemplo da renúncia radical a toda forma de violência e de imposição, invertendo a lógica do mundo ganancioso.

Angelim nos diz sobre a importância do exemplo do líder sobre aqueles a quem ele exerce influência. A postura pautada na dinâmica do poder impositivo não pode colher senão medo e subserviência cega. Esperar algo diferente disso é total incoerência, e para o autor “agir incoerentemente talvez seja a forma mais fácil de alguém perder a autoridade e o respeito diante dos outros”<sup>167</sup>, gerando assim a consequência oposta à expectativa.

Existe um enorme perigo no exercício do poder ao modelo apontado por Loyola como o de Lúcifer. Segundo Dusilek, esta enorme capacidade de influenciar de um líder é há muito conhecida na história humana, e se usada de forma negativa traz consequências terríveis. A autora nos diz que “é sabido que o líder pode conduzir as pessoas para onde quiser; basta conhecer as necessidades delas. Isto tanto pode ser positivo como negativo. Tanto pode ser uma bênção para os liderados como maldição”<sup>168</sup>. Dusilek ainda chama atenção para o exercício do poder impositivo como forma de manipulação, afirmando serem mais comuns a chantagem emocional, as ameaças, a culpa e gratificações.

A partir dessas breves conceituações, que não visam nem por aproximação esgotar o assunto, e seguindo o exemplo de Martha Zechmeister, cabe uma proposta de caminho a seguir frente ao cenário contemporâneo de crise de lideranças eclesiais. Deve buscar uma direção para o exercício da liderança ao exemplo de Jesus, e assim promover uma real transformação nas vidas daqueles que exercem influência, ou adequando a linguagem do próprio Cristo, sob a vida daqueles a quem servem.

Frente aos enormes desafios impostos pelo cenário contemporâneo analisado até aqui, Steuernagel também reflete a favor da urgente necessidade de um novo estilo de liderança. O autor afirma: “No exercício da liderança a representatividade institucional é questionada e o exercício da hierarquia pela hierarquia está sob forte suspeita”<sup>169</sup>. Em seguida, se pergunta sobre um caminho possível frente à realidade que enfrentamos. Ele pergunta: “Qual é, pois, o modelo de liderança que necessitamos gestar e abraçar, tendo em vista a realidade e os desafios que este

---

<sup>167</sup> ANGELIM, P., Desenvolvimento profissional, p. 103.

<sup>168</sup> DUSILEK, N. G., Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas, p. 144.

<sup>169</sup> STEURNAGEL, V.; SOUZA, R. B., Nova liderança: paradigmas de liderança em tempo de crise, p. 17.

tempo nos propõe?”<sup>170</sup> Para o autor pesquisado, a resposta está em um exercício de liderança que priorize o outro por meio do serviço, que seja “um convite à negação. À irrelevância (...). Gostamos do poder e do seu exercício. E queremos ser alguém devidamente reconhecido. Assumir a cruz, decidindo ser o menor, é o maior dos desafios, como o suor de sangue de Jesus no Getsêmani”<sup>171</sup>.

---

<sup>170</sup> STEUERNAGEL, V.; SOUZA, R. B., Nova liderança: paradigmas de liderança em tempo de crise, p. 19.

<sup>171</sup> STEUERNAGEL, V.; SOUZA, R. B., Nova liderança: paradigmas de liderança em tempo de crise, p. 35.

## 4

### **A autoridade dos que servem: uma proposta de autêntico caminho a seguir**

A necessidade de um novo paradigma de liderança para o período contemporâneo é notória e inquestionável. Frente a tantas e contínuas mudanças sociais e diante de um cenário tão desafiador, em especial para o exercício da liderança eclesial, a busca por uma proposta que dialogue de forma eficiente com o atual cenário apresentando um possível caminho a ser seguido pelas lideranças cristãs consiste em um assunto urgente a ser tratado.

Como foi visto até aqui, o cenário ordinário de “queda” de líderes religiosos que têm ambição pelo poder e dinheiro que a posição de liderança proporciona, movidos pelo desejo de serem vistos e aprovados pelas pessoas, serem populares, sobressaírem-se entre seus colegas, exercerem controle sobre as pessoas e se beneficiarem de suas posições de forma individualista, tem justificado tal urgência.

Contudo, continua claro – pelo menos ao movimento identitário cristão – que o autêntico exercício de liderança religiosa está na consagração ao serviço do outro, e não na sujeição de pessoas ao nosso serviço. O genuíno líder eclesial “está infinitamente mais interessado no serviço que ele pode prestar a Deus, e a seus companheiros, do que nos benefícios e prazeres que ele poderia extrair da vida. Seu objetivo é servir à vida, e não se aproveitar dela”<sup>172</sup>.

No ambiente cristão de exercício de liderança, não é estranho encontrar líderes conscientes de que estão falhando com o grupo do qual fazem parte. Hunter confirma isso dizendo que os líderes percebem que os antigos métodos de comando e controle, realizados em uma estrutura de poder impositivo, são ineficientes em uma geração que tem aversão ao poder institucionalizado. Mas ele continua dizendo que, apesar dessa consciência, não conseguem vencer os velhos costumes. Isso leva os líderes a uma acomodação na estrutura de poder que os protege, e justificam sua busca por atualização por meio de cursos ou seminários sobre liderança<sup>173</sup>.

---

<sup>172</sup> SANDERS, J. O., *Liderança espiritual: os atributos que Deus valoriza na vida de homens e mulheres para exercerem liderança*, p. 9.

<sup>173</sup> HUNTER, J. C., *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo*, p.10.

De fato, não é nada fácil ser líder imerso no cenário contemporâneo, uma vez que as tensões são internas e externas. Internas, pois a horda de maus exemplos de líderes atrapalha tanto na busca de referenciais seguros quanto na construção de uma credibilidade destrojada frente à sociedade. Externos, uma vez que “o desprezo pelos líderes também brota da atitude contemporânea de rejeitar a autoridade, do nível cultural cada vez mais alto do povo (...) e dos ataques humanistas contra a religião”, assegura MacArthur<sup>174</sup>.

#### 4.1

#### Um caminho a percorrer na direção do resgate da autoridade

Para responder de forma relevante ao cenário em que nossa sociedade se encontra, a contextualização por parte das igrejas a respeito do seu exercício de autoridade e seu posicionamento frente a esta realidade se faz indispensável. O movimento cristão vive e sobrevive influenciando o meio onde existe, ou seja, em constante diálogo com ele – logo, lidar com a diversidade nunca foi um problema para o cristianismo primitivo. Ao contrário, nesse contato com diferentes opiniões, povos e culturas, os primeiros cristãos encontravam uma oportunidade de demonstrar o amor de forma prática.

Para assegurar sua relevância, a igreja (institucional e local) precisa influenciar e interagir no meio em que se encontra. Ao analisar o modo como igrejas devem gerar influência e transformação no ambiente, Stetzer e Queiroz afirmam:

Elas vivem a essência do ato de fazer discípulos em suas atividades, por meio de adoração, comunhão e missão, mas fazem isso no contexto de sua cultura. A adoração acontece com uma compreensão do contexto. A missão voltada à comunidade em torno da igreja acontece em meio à compreensão do contexto. Seus valores são expressos à luz do contexto. Seus líderes demonstram amor pela cultura. O envolvimento na comunidade é feito com intenção relacional e as igrejas oram por sua comunidade.<sup>175</sup>

Igrejas contextualizadas, voltadas para influenciar, são capazes de gerar uma transformação nos valores e práticas ao seu redor, resultando em uma transformação do meio e até dos indivíduos. Segundo Stetzer e Queiroz<sup>176</sup>, os cristãos são retratados na Bíblia como um povo mobilizador, sendo assim, o que

<sup>174</sup> MACARTHUR J. J. et al., Redescobrimo o ministério pastoral, p. 320.

<sup>175</sup> STETZER, E.; QUEIROZ, S., Igrejas que transformam o Brasil, p. 64.

<sup>176</sup> STETZER, E.; QUEIROZ, S., Igrejas que transformam o Brasil, p. 64.

acontece na igreja deve acontecer e refletir, também, na comunidade ao seu redor, a vida dos crentes e especialmente das lideranças eclesiais deve autenticar, portanto, a autoridade da mensagem que pregam e representam.

Outra mudança na área da liderança eclesial que se faz necessária no cenário atual é a prática do sacerdócio individual de cada cristão – um tema reconhecido teologicamente pelas igrejas cristãs, especialmente as protestantes, contudo constantemente negligenciado. Concorde com isso Zágari<sup>177</sup>, afirmando que existe uma excessiva concentração de poder e afazeres ministeriais nas mãos de líderes eclesiais instituídos, alimentada pelo consentimento de homens e mulheres que, numa posição inerte e confortável, ainda não descobriram ou desenvolveram o potencial que receberam do Espírito Santo para exercício de seus dons.

Essa conformação, além de bíblicamente equivocada, é também descontextualizada com a mentalidade da sociedade atual. Segundo Zágari<sup>178</sup>, quando o líder entende que seu verdadeiro papel é preparar o povo de Deus para que todos se envolvam no cumprimento da missão da igreja, ele motivará os demais fiéis a saírem de sua zona de conforto e passar a somar esforços no ministério local da igreja. Isso resultará em engajamento dos cristãos na proclamação do evangelho, no discipulado, no envolvimento com a necessidade comunitária, enfim, em todas as esferas de atuação da igreja.

A igreja relevante, para Bernardo e Moraes<sup>179</sup>, se faz necessária e cumpre sua missão em todos os seus aspectos fundamentais de adoração, proclamação e serviço. Para o autor, ela se torna relevante porque encontra em Cristo e em suas palavras o meio para tocar e transformar os corações. Bernardo e Moraes afirmam que essa igreja “revela a compaixão de Deus e compartilha seu amor com os sofredores. Traz a alegria da salvação para a comunidade onde atua, e contribui, como igreja, para transformar a realidade espiritual, moral e material das pessoas”<sup>180</sup>.

A igreja possui a tarefa de confessar e promover a fé em Jesus, levando o evangelho e ensinando pessoas a guardar os mandamentos de Cristo. Contudo,

---

<sup>177</sup> ZÁGARI, M., Uma nova reforma: Após 500 anos, o que ainda precisa mudar?, p.141.

<sup>178</sup> ZÁGARI, M., Uma nova reforma: Após 500 anos, o que ainda precisa mudar?, p. 143.

<sup>179</sup> BERNARDO, S.; MORAES, L. P. L., Ação Social da Igreja de Cristo, p. 34.

<sup>180</sup> BERNARDO, S.; MORAES, L. P. L., Ação Social da Igreja de Cristo, p. 35.

enquanto a igreja está buscando alcançar essas pessoas para a salvação, e deve fazê-lo sem constrangimento, encontrará pessoas angustiadas e desesperançadas, “como ovelhas sem pastor” (Mt 9,36), afirmou Jesus ao olhar e se compadecer de seu sofrimento. Se a igreja não for capaz de identificar essas mazelas e tratá-las, jamais chegará aos corações dessas pessoas.

Bernardo e Moraes<sup>181</sup> defendem que a igreja não está em uma cidade para cuidar apenas de seus fiéis, mas sim para trabalhar com toda a comunidade. Muitas igrejas ignoram ou assumem uma atitude crítica e hostil e de rejeição à condição de pecado da comunidade. O autor argumenta que os moradores da comunidade não podem ser vistos como uma população que pode virar um número de novos convertidos para a igreja, antes, são pessoas com suas virtudes e necessidades, com suas famílias, idosos, jovens e crianças, com seus doentes, dependentes químicos, deficientes, desempregados, depressivos e amargurados.

Reforça-se, pois, as assertivas de Metz e de Zechmeister a respeito da plena autoridade fundamentada em Deus, voltada aos mais vulneráveis e desprovidos de poder na sociedade vigente. Tal autoridade caminha na contramão do sistema político dominante, baseado na falsa ideologia de “igualdade” de todos os seres humanos, uma vez que rejeita a ilusão de um mundo igualitário no qual todos possuem as mesmas oportunidades.

Retomando a abordagem de Zechmeister, percebe-se que a autora preconiza que o sofrimento, a injustiça e a desigualdade deste mundo exigem uma “representação” de Deus concreta na história. Ela reitera tal premissa ao apontar que a Igreja encontra sua representatividade e vocação e legitima sua autoridade na submissão à autoridade das vítimas, uma vez que estas se estabelecem como manifestação incontestável da presença divina na história.

De semelhante modo, Metz assevera a importância de um compromisso teológico-histórico que busque garantir o universalismo e um discurso tão arriscado sobre Deus, por meio da categoria de *memoria passionis*, que venha a recordar o sofrimento dos outros. O pensamento de Metz enfatiza, pois, a dimensão anamnética da razão e do discurso sobre Deus em Cristo na manifestação de uma memória perigosa, abordando a história humana sob a perspectiva do futuro, com base na memória do sofrimento, na narrativa e na solidariedade<sup>182</sup>.

---

<sup>181</sup> BERNARDO, S.; MORAES, L. P. L., Ação Social da Igreja de Cristo, p. 35.

<sup>182</sup> METZ, J. B., Memoria Passionis, p. 211-252.

Se a igreja então é composta de lideranças e integrantes que não possuem esta perspectiva apresentada por Metz e vivem como uma comunidade paralela isolada da comunidade onde estão inseridos, perdem completamente seu papel histórico, social e, por conseguinte, sua razão de existir, a essência de sua missão. Segundo Ramos, Camargo e Amorim:

Cada igreja precisa construir a sua identidade não apenas a partir de uma venerável tradição confessional e eclesial, mas também a partir do seu próprio contexto humano – a comunidade na qual está inserida. Tornar-se comunidade/sinal do reino dentro de uma determinada comunidade humana é demonstrar o sentido do evangelho para aquela comunidade a partir de suas dores e seus desafios, ensinando por atos e palavras o que significa responder às leis de Deus em uma situação concreta (...). A mensagem do senhorio de Jesus sobre todas as facetas da vida precisa ser vivenciada pela igreja local para deixar de ser mera ortodoxia confessional e se tornar ortopraxia.<sup>183</sup>

Para a igreja contemporânea, viver sua fé de forma tão relevante em sua comunidade será um processo de renovação interno árduo e talvez até de longo prazo. Caberá às igrejas locais nascentes, aquelas que vem pelo exercício de lideranças baseadas em uma autoridade servil, por sua vez, desenvolverem desde sua fase embrionária uma identidade contextualizada à sua confissão bíblica e sua relevância comunitária, imergindo no locus da manifestação de Deus na história aqueles que sofrem. E, assim, emergindo revestidas de uma identidade coesa e contextualizada, pautada em uma memória identitária que as conduz ao contato contextualizado pela solidariedade.

Estas comunidades de fé são chamadas, segundo Zechmeister, a viver em obediência sob a autoridade dos que sofrem, rejeitando um comportamento egocêntrico e narcisista para enxergar o sofrimento do outro. Trata-se, a exemplo do Bom Samaritano (Lucas 10), de enxergar no maltratado, no faminto e oprimido o seu próximo. O cristianismo, segundo a teóloga, requer uma mística que visualize o mundo ao seu redor, que não se feche para o outro, mas permaneça de “olhos abertos”. Concepção esta compartilhada por Metz, que afirma que o cristão é um místico em uma experiência espiritual de solidariedade que o conduz ao encontro da vítima e do sofredor<sup>184</sup>.

<sup>183</sup> RAMOS, L.; CAMARGO, M.; AMORIM, R., Fé cristã e cultura contemporânea, p. 94.

<sup>184</sup> METZ, J. B., Mística de olhos abertos, p. 15-24.

Sendo assim, se caminha para o resgate de uma autoridade genuinamente cristã, que trabalha na dinâmica do reconhecimento e não da imposição autoritária. A autoridade dos líderes que servem é reconhecida e concedida pelos seus seguidores quando o seu serviço impacta e transforma a realidade dos que sofrem, uma vez que é a partir destes que o líder cristão pauta seu ministério. Fica claro o espelhamento desta autoridade no exemplo do próprio Jesus, sendo necessário um aprofundamento maior no exercício da autoridade daquele que é o paradigma a ser seguido por todo líder que se identifica como cristão.

## 4.2 Uma liderança ao exemplo do Mestre

Com uma certeza comum entre os estudiosos de liderança, se afirma o exemplo como a característica de maior destaque em um líder. A respeito da capacidade de influência do exemplo do líder na vida de seus liderados, John Haggai nos diz que até mesmo o amor vivido e demonstrado por ações práticas tem a capacidade de inspirar outros pelo modelo a ser copiado:

A prática do amor é muito importante no líder também porque a motivação por ameaça ou influência não condiz com a verdadeira liderança. Essa é a forma de atuar do detentor do poder, do ditador. Mas o fator motivador que mais condiz com a verdadeira liderança é o amor. Para o líder, praticar amor não é uma coisa que ele aspire só para si. Ao contrário, ele deve querer também, instilar amor na vida daqueles que o seguem. Ele deveria desempenhar o papel de modelo, mostrando como o amor opera, demonstrando seu desenvolvimento, sua prática e seus benefícios.<sup>185</sup>

Já Maxwell apresenta o exemplo como condição para exercer autoridade sobre outros ao afirmar que “um líder não pode exigir dos outros aquilo que não exige de si mesmo”<sup>186</sup>. Desta forma, o genuíno líder é aquele que demonstra por meio de suas atitudes o caminho que deve ser seguido, caminhando nele junto aos seus liderados, possibilitando assim que seu exemplo os instrua. Ao invés de apenas

---

<sup>185</sup> HAGGAI, J. E., *Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação*, p. 84.

<sup>186</sup> MAXWELL, J. C., *Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores*, p. 34.

discursar e dar ordens, esta liderança vive refletindo diariamente aquilo que ensina<sup>187</sup>.

Como já foi antecipado em outros momentos desta pesquisa<sup>188</sup>, o exemplo de liderança e exercício de autoridade de Jesus é singular, e constitui o genuíno caminho de exemplificação para toda liderança religiosa. Esta liderança ímpar se distingue não apenas pelo impacto e grandiosidade de seus feitos, como também pelo caminho sacrificial de serviço por que optou para sua relação com seus liderados. Orr afirma que “o líder cristão é motivado – não pela automotivação, poder e posição – mas pelo amor genuíno e santo que tem por seu Líder-Modelo e Mestre, e também pelos outros”<sup>189</sup>. Neste sentido, o autor defende que é sob a liderança e exemplo de Jesus que o líder cristão exerce sua liderança.

O Jesus Cristo descrito pelos documentos neotestamentários, em especial narrado pelos evangelhos, vivia uma vida extraordinariamente exemplar, de forma que todo o seu discurso era consonante com suas ações. Isto exemplificava aos seus liderados não apenas “o que” fazer, mas principalmente “quem” eles deveriam ser. Ao começar uma aproximação da narrativa bíblica do episódio conhecido popularmente como “lava pés”, registrado no capítulo 13 do evangelho de João, este que foi reconhecido como Mestre e Senhor toma uma postura de humildade e serviço ao literalmente lavar os pés dos seus discípulos, assumindo um papel que era destinado, na sociedade, apenas aos escravos e mais pobres. Isso, entre muitas motivações descritas no texto, tinha o propósito de dar “o exemplo para que, como eu vos fiz, também vós o façais” (Jo 13,15).

Para Hunter, Jesus de Nazaré foi o maior líder que a humanidade já conheceu:

Concordamos que liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca dos objetivos identificados como sendo para o bem comum (...). Não conheço ninguém, vivo ou morto, que possa chegar perto de Jesus Cristo na personalização dessa definição (...). Ninguém pode negar que Jesus Cristo influenciou bilhões, hoje e ao longo da História. Ninguém está próximo do segundo lugar.<sup>190</sup>

<sup>187</sup> LUKASSE, J.; KAMP, T., *Dividir e multiplicar: uma visão e uma forma de buscar a automultiplicação de igrejas*, p. 104.

<sup>188</sup> Cabe destacar, entre as vezes que o assunto foi tratado até aqui na pesquisa, a abordagem de Martha Zechmeister registrada na página 60. A autora define Jesus como a “autoridade libertadora” por excelência, sendo o modelo de toda autoridade legítima, o padrão de liderança a ser seguido, caso a busca seja por um modelo autêntico, relevante e transformador.

<sup>189</sup> ORR, R. A., *Liderança que realiza: como dominar princípios de liderança e técnicas de gerenciamento para um ministério bem-sucedido*, p. 120.

<sup>190</sup> HUNTER, J. C., *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*, p. 64.

Este Jesus aclamado pela cristologia nicena, e majoritariamente ao longo da história da igreja, como Filho do Deus Altíssimo e Senhor da terra e céu, levou uma vida humilde e de serviço ao próximo, revestiu-se das roupagens de um indivíduo pobre e simples, vivendo exatamente como aqueles a quem sua liderança influenciava. Isto faz de seu exemplo o paradigma de liderança a ser vivido e copiado por todo aquele que exerce autoridade. Na descrição paulina da “Kenosis” de Cristo registrada em Filipenses capítulo 2, percebe-se claramente um movimento de esvaziamento voluntário e progressivo dos benefícios, privilégios e direitos aos quais era digno, a fim de viver uma vida de sacrifício e serviço ao próximo.

Diante disto, Angelim nos diz que “quando olhamos para o amor e para a humildade de Cristo, vemos o porquê de ele ser um modelo de liderança para todos nós”<sup>191</sup>. Haggai destaca a humildade exemplar deste líder que escolheu ser servo de todos, apontando esta qualidade como um diferencial que vivificou seu exemplo de líder:

Quando ultrajado, não revidava com ultraje; quando maltratado não fazia ameaças. Cristo deu vida, vitalidade e glória à palavra do seu ensino, exemplo e caráter. Ele não veio em meio à pompa de arrogância ou de orgulho, embora pudesse ter agido assim. Não pediu a Herodes a chave da cidade. Seus associados não arranjaram um jantar de testemunho em sua homenagem.<sup>192</sup>

Ao se posicionar claramente como aquele que veio para servir ao invés de ser servido (Marcos 10,45), Jesus nos abre um caminho de exemplificação sem igual para o exercício da liderança religiosa em todos os tempos, deixando riquíssimas lições. Alguém com tamanha autoridade e influência sobre seus seguidores nunca se preocupou em ser o primeiro, mas aquele que está disposto a servir. Em nenhum momento sua liderança foi um exercício de poder. Agiu atento, em todo tempo, às necessidades das pessoas. Viveu e utilizou-se do cotidiano de conflitos interpessoais, sofrimentos, angústias e dores para desenvolver e ensinar seus discípulos, nunca se aproveitando de sua fragilidade, pelo contrário, os empoderando para enfrentar estas situações. Em todas as situações, manteve serena e pacificamente o controle, e isto sem se exceder para o autoritarismo. Um líder

---

<sup>191</sup> ANGELIM, P., Desenvolvimento profissional, p. 36.

<sup>192</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 95.

motivado pelo amor às pessoas, sempre pessoal, atencioso e amoroso. Anthony D’Souza nos diz sobre isso:

Nós temos não apenas os ensinamentos de Jesus, mas Ele próprio resume essa abordagem à liderança. Ele mostrou a seus discípulos como liderar, usando seu próprio exemplo de servir desprendidamente. Ele não pede menos do que isto dos que executam agora sua missão na terra. Se vamos seguir cuidadosamente os padrões de Cristo para um servir desprendido e devotado, vamos poder testemunhar mudanças de longo alcance nas nossas estruturas organizacionais e em nossas relações com as outras pessoas.<sup>193</sup>

De igual forma, Barro diz que “em Marcos 10, Jesus nos ensina a usar o poder como um instrumento de serviço e não como um instrumento para ser servido”<sup>194</sup>. O autor ainda afirma que é graças à escolha servil de Jesus que podemos imitá-lo hoje, foi esse exemplo que nos inspirou e este serviço que nos tornou capazes de seguir os seus passos, nos identificando com ele na opção por uma liderança voltada para o serviço àqueles a quem influenciemos<sup>195</sup>.

Um importante destaque a ser feito diz respeito à identificação de Jesus com o seu povo a partir da doutrina da “encarnação”. É importante perceber a escolha do “Filho do Homem” em viver com seus liderados, o que produz na identificação com eles uma autoridade que não é mais baseada na posição hierárquica, mas no relacionamento, a ponto de chamá-los de amigos (João 15.15). Ellis, ao comentar esta passagem bíblica, vai nos dizer que “na realidade da encarnação, está a totalidade do seu amor que ele concedeu generosamente a esses homens”<sup>196</sup>. Para Guthrie<sup>197</sup>, o principal destaque da liderança de Jesus estava na relação de confiança gerada por esta amizade construída pela postura de escolher viver junto deles.

Nessa relação de amizade com seus seguidores, é muito interessante perceber o fluxo de propósito que era compartilhado por meio da influência de Jesus. Seus seguidores assumem a mesma proposta de vida e ensino que seu mestre exemplificava. Logo, o chamado de Jesus ao seu seguimento não era uma nomeação para ocupar cargos de autoridade em uma organização, mas um singelo convite para viver junto dele ao mesmo tempo que ele os transformava por meio de seu serviço.

<sup>193</sup> D’SOUZA, A., Como tornar-se um líder, p. 15.

<sup>194</sup> BARRO, J. H., Moisés, líder e libertador: um estudo de caso da liderança pastoral de Moisés – seu chamado, suas crises e sua humanidade, p. 155.

<sup>195</sup> BARRO, J. H., Moisés, líder e libertador: um estudo de caso da liderança pastoral de Moisés – seu chamado, suas crises e sua humanidade, p. 151.

<sup>196</sup> ELLIS, D. J., João, p. 1739.

<sup>197</sup> GUTHRIE, D. João, p. 1589.

Isto gerava mais líderes e conseqüentemente seguidores (João 17,18-21). Para Jesus, seus discípulos não eram meras ferramentas para realização de um conjunto de tarefas que chegariam a resultados que ele mesmo almejava. Pelo contrário, eles eram parceiros, amigos que precisavam ser pastoreados, cuidados e capacitados para a missão que eles mesmos escolheram voluntariamente viver ao lado do mestre.

Ao nos aproximarmos do exemplo de liderança de Jesus, logo percebemos que “(...) suas propostas não se enquadram dentro da perspectiva das modernas ciências comportamentais”<sup>198</sup>. Temos diante de nós um modelo revolucionário e inédito, uma vez que possui provada capacidade de atender a contemporaneidade e, em diálogo com as melhores práticas das teorias de liderança desenvolvidas ao longo da história, possui um elemento identitário que o torna único: a espiritualidade. Ao comparar o exemplo de liderança de Jesus com as demais teorias de liderança desenvolvidas até aqui, Neves afirma que o modelo a exemplo do Cristo “incorporou propostas dos modelos transacional, transformacional, contingencial-situacional, funcional e carismático, porém, o seu grande diferencial foi a inclusão da espiritualidade como elemento determinante”<sup>199</sup>.

Por este motivo, se argumenta a favor de um modelo de liderança que tenha como base fundamental o exemplo de Cristo e incorpore as melhores características e ferramentas de seu ministério, que o levou – narrado em João capítulo 13 – a se despir e, envolto em uma toalha, lavar os pés de seus discípulos. Ou como afirma Oliveira: “como líder, serve a Deus e àqueles a quem é enviado – proclama, declara e torna conhecida de todos a sabedoria de Deus – é uma liderança a serviço de, e não que se serve de outros”<sup>200</sup>. Houve a construção de um novo paradigma de liderança a partir do exemplo de Jesus. Um que transforma o indivíduo e sua coletividade, reestruturando a ordem social e religiosa do seu tempo, invertendo a dinâmica de autoridade a partir do serviço ao outro, desmontando uma estrutura pautada no benefício dos poderosos, que em nada mais contribuía para a transformação de vidas.

---

<sup>198</sup> NEVES, P. V. F., *Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz*, p. 108.

<sup>199</sup> NEVES, P. V. F., *Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz*, p. 155.

<sup>200</sup> OLIVEIRA, R. H., *Fundamentos teológicos da liderança bíblica: elementos primários para a formulação de uma teologia bíblica do papel do líder na relação Deus-povo*, p. 197.

Na literatura pesquisada, existem pelo menos quatro características que distinguem o modelo transformador da liderança de Jesus das demais teorias de liderança vigentes. Cabe este destaque no intuito de delinear ainda mais um caminho de exemplificação a ser seguido pela liderança religiosa contemporânea, contribuindo para um movimento de resgate da identidade de Cristo no exercício da autoridade, que necessariamente precisa libertar e transformar.

Entre estas peculiaridades, destaca-se primeiramente o foco atento aos aspectos espirituais, pois é esta prioridade na vida de um líder que lhe trará o diferencial no contexto em que se encontra. Seus valores pessoais, como fé, caráter ético e vida de amorosa devoção a Deus e sua missão colocarão o líder na inevitável posição de humildade e serviço, o levando à imitação do exemplo de Cristo. Oliveira afirma:

O diferencial da liderança servidora é que seus princípios não podem funcionar plenamente sem o exercício da espiritualidade do líder. Os princípios da liderança servidora funcionam ou falham dependendo dos valores pessoais de quem emprega.<sup>201</sup>

A segunda referência a ser feita sobre as características do exemplo de Jesus é atinente à motivação correta. Lett afirma que a escolha pelo serviço não está ligada à decisão por um modelo eficiente de liderança que alcançará os resultados esperados. Não se trata de um sacrifício-meio com o único objetivo de alcançar um resultado ambicionado. Contudo, nasce de um profundo e genuíno desejo de servir, pois a maneira como este líder pautado no exemplo de Jesus serve “implica que a mordomia e o serviço são uma parte inerente de sua constituição social e emocional. Em outras palavras, seu primeiro instinto e suas ações são de natureza servil”<sup>202</sup>. Sendo assim, a motivação genuína é o próprio amor àqueles a quem servimos, e nunca os resultados gerados por esta relação de influência. Moffit observa que “geralmente a liderança busca poder ou honra, mas a liderança serva busca responsabilidade e as oportunidades para servir voluntariamente”<sup>203</sup>.

Mas uma característica em destaque faz referência ao exercício correto da autoridade do líder. Oliveira fala de uma autoridade que “deve ser exercida sem ser

<sup>201</sup> OLIVEIRA, R. H., Fundamentos teológicos da liderança bíblica: elementos primários para a formulação de uma teologia bíblica do papel do líder na relação Deus-povo, p. 109.

<sup>202</sup> LETT, T. D., Biblical lessons for educational leaders: the servant leadership of King David, Apostle Paul, Dr. Joe Hairston, Dr. Tim Markley, p. 23.

<sup>203</sup> MOFFIT, R. C., Desenvolvimento de liderança 2, p. 77.

confundida com autoritarismo”<sup>204</sup>. Esta autoridade é fruto de uma liderança que resolve servir seus liderados, sendo construída por meio do reconhecimento das pessoas transformadas por esse serviço, que proporciona o cuidado e provisão nas mais diversas áreas da vida dos seguidores, como também produz um melhor ambiente para que ele viva o novo propósito de vida que escolheu ao ganhar novas perspectivas. Em linhas gerais, a autoridade gerada pelo serviço é legítima pois é reconhecida e conquistada, nunca imposta.

Por fim, é interessante perceber a influência deste exemplo de Cristo na igreja primitiva, constatando estas características nos apóstolos e pais apostólicos, principalmente no aperfeiçoamento do papel do líder. O aspecto em destaque aqui traz duas importantes nuances do reflexo do exemplo de Cristo no papel do líder. O primeiro foi o da liderança enquanto função vinculada aos dons de Deus que são reconhecidos pela igreja (Efésios 4,11-12), ou seja, a comunidade reconhece o seu líder quando os dons que este recebeu são usados para o serviço do rebanho. O outro aspecto importante e igualmente relevante é a sua reputação dentro e fora da igreja (Atos 6,3).

Oliveira aproveita para encaminhar um aspecto que merece atenção no exercício da liderança da comunidade primitiva cristã, afirmando que o líder era “o discípulo de alguém e que também discipulava alguém”<sup>205</sup>, pois “de certo modo, todos os cristãos são chamados a esta visão da vida e do discipulado”<sup>206</sup>, que viabilizava o serviço a Deus por meio do serviço de uns aos outros. Para Neves, isto mostra o quanto a liderança era cristocêntrica<sup>207</sup>, sendo o líder cristão um representante de Jesus, tanto em suas ações que espelhavam os ensinamentos de Cristo, como na busca dos mesmos propósitos do seu Mestre.

Conclui-se, portanto, sobre a percepção de seguir o exemplo de liderança de Jesus no exercício da autoridade religiosa, que este caminho deve marcar a abertura de um novo horizonte para o desenvolvimento de novos paradigmas para a liderança e gestão de equipes na igreja hoje. Um exemplo tão sublime carrega em

---

<sup>204</sup> OLIVEIRA, R. H., Fundamentos teológicos da liderança bíblica: elementos primários para a formulação de uma teologia bíblica do papel do líder na relação Deus-povo, p. 198.

<sup>205</sup> OLIVEIRA, R. H., Fundamentos teológicos da liderança bíblica: elementos primários para a formulação de uma teologia bíblica do papel do líder na relação Deus-povo, p. 208, 209.

<sup>206</sup> CARSON, D. A., A cruz e o ministério cristão: lições sobre liderança baseadas em 1 Coríntios, p. 136.

<sup>207</sup> NEVES, P. V. F., Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz, p. 90.

si muitas forças: a do não conformismo, ao confrontar o cenário de mediocridade com a excelência; a de uma referência que serve para apontar o caminho e um ponto de chegada; a da esperança do factível associada ao desejo de tornar possível uma geração de líderes que transformem a realidade de sofrimento, angústia e desesperança. Assim, canta, e nunca cala, a voz apaixonada dos poetas brasileiros, que por amor compõem, e acabam por expressar o anseio esperançoso de um exemplo transformador:

Vai tua vida, teu caminho é de paz e amor. A tua vida é uma linda canção de amor. Abre os teus braços e canta a última esperança, a esperança divina de amar em paz. Se todos fossem iguais a você, que maravilha viver (...). Existiria verdade. Verdade que ninguém vê. Se todos fossem no mundo iguais a você.<sup>208</sup>

### 4.3 Uma liderança que serve sua comunidade

“Todos anseiam por melhorar seu desempenho como pais, treinadores, cônjuges, professores, pastores ou gerentes – todos querem se tornar os líderes que as pessoas precisam e merecem”<sup>209</sup>. Quando esse anseio relatado por Hunter está presente naquele que detém autoridade, percebe-se a coerência por parte deste líder. Uma vez que a liderança existe a partir daqueles que recebem seu serviço e influência, a comunidade para o exercício da liderança é indispensável, pois viabiliza nada mais que sua existência.

Buscar os princípios de uma liderança a serviço de sua comunidade apresenta uma intenção que gera mudança, crescimento e melhora do líder, do serviço prestado, e conseqüentemente do grupo sob sua influência. Sendo assim, essa busca não é apenas possível, como também totalmente recomendada àqueles que pretendem enfrentar os difíceis desafios com que se defrontam os líderes de hoje<sup>210</sup>.

Este líder a serviço se posiciona como parte integrante de sua comunidade de fé, nunca se percebendo acima deles. A dinâmica é do fazer e crescer juntos em eficiente e continuado fluxo de comunicação, jamais atuando a partir de uma

<sup>208</sup> MORAES, M. V. C. M.; JOBIM, A. C. B. A., Se todos fossem iguais a você (1956). Disponível em: <http://qualdelas.com.br/se-todos-fossem-iguais-a-voce-2>. Acesso em: 3 jan 2022.

<sup>209</sup> HUNTER, J. C., Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo, p.10.

<sup>210</sup> HUNTER, J. C., Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo, p.11.

relação de imposição por “comando e controle”. Esta liderança servidora se identifica por meio ações e posturas concretas do líder em favor dos liderados. Seus propósitos estão alinhados e geram benefícios comuns a todos os envolvidos sob sua influência.

É muito interessante perceber a dialética entre identidade e submissão que geram a autoridade dos que servem, a partir do texto de Jo 13,13-17. Nesta passagem, João relata que Jesus faz o discurso que segue:

Vós me chamais de Mestre e Senhor e dizeis bem, pois eu o sou. Se, portanto, eu, o Mestre e o Senhor, vos lavei os pés, também deveis lavar-vos os pés uns aos outros. Dei-vos o exemplo para que, como eu vos fiz, também vós o façais. Em verdade, em verdade, vos digo: o servo não é maior do que o seu Senhor, nem o enviado maior do que aquele que o enviou. Se compreenderdes isso e o praticardes, felizes sereis.

O primeiro olhar sobre esta tensão criativa precisa destacar o autoconhecimento do líder em serviço. Jesus não tem problema com a posição que ocupa. Não tem crise de inferioridade, tão pouco de identidade. Ele confirma a percepção dos seus liderados a respeito de sua posição de autêntica autoridade, afirmando que eles fazem bem em chamá-lo de Mestre e Senhor, porque de fato é isto o que ele é. Contudo, também é interessante perceber que não é Jesus que se autoafirma, mas sim seus liderados que reconhecem sua posição de autoridade sobre eles devido a seu serviço abnegado, e é neste segundo olhar interagindo com o primeiro que se percebe a tensão que gera a “autoridade dos que servem”.

Ao fazer este discurso em um contexto de total submissão e serviço aos seus seguidores, Jesus demonstra de forma prática que a autoridade do líder é reconhecida e afirmada a partir do serviço prestado amorosamente à sua comunidade de discípulos. Não existe assim poder concentrado em posições instituídas pelos próprios poderosos, ao contrário, a genuína liderança cristã tem sua autoridade pautada no reconhecimento daqueles que, desprovidos de qualquer posição, perceberam seus ensinamentos como mestre, seus conselhos como conselheiro, seu cuidado como cuidador, seu pastoreio como pastor, tendo nesta última figura aquele que guia, protege e alimenta.

Uma outra referência importante de se fazer a esse texto, é que o discurso tem um tom inovador de empoderamento de novos líderes. O contexto da passagem também é de transferência desta autoridade servil que fora reconhecida para esses próprios discípulos. Na narrativa, Jesus convida seus seguidores a imitá-los neste

serviço àqueles a quem eles exerceriam influência, e mais uma vez utiliza-se da tensão entre a posição de Senhor e Servo para isso. Ele diz aos seus discípulos que eles só seriam autênticos líderes, como eles reconheceram que ele era, se optassem por servir seus seguidores assim como foram servidos por ele. Chegando a afirmar que apenas nessa opção pelo serviço ao outro é que encontrariam felicidade.

Percebe-se que a “autoridade dos que servem” tem sua fonte na “autoridade dos que sofrem”. Ao relacionar estas duas perspectivas, colocando-as em movimento nesta tensão criativa, Jesus produz uma transformação de realidade tal que aqueles que se encontravam em sofrimento passam a usufruir de sua autoridade, a entregando a líderes que as devolvam em forma de serviço que empodera e leva à mudança de cenário individual e coletivo, saindo do sofrimento para o serviço. Olhar para estes dois lados da relação entre líder e seguidor, a partir da autoridade dos que servem fundamentada em João 13, marca o líder que serve sua comunidade.

Ainda na esteira do “lava pés”, é possível analisar algumas expressões concretas de uma liderança a serviço de sua comunidade de fé que contribuem para sedimentação deste caminho a ser seguido.

#### 4.3.1

##### **A liderança a serviço manifesta amor por sua comunidade**

O amor é a expressão máxima da identidade de um líder cristão. Nele está a verdadeira motivação capaz de sustentar uma decisão de servir ao outro. Sem este poderoso elemento como aquele que move o líder ao serviço a seu próximo, esta opção não se sustentaria por muito tempo e tão pouco, conseqüentemente, a sua autoridade como líder cristão. Sobre este amor autêntico, John Haggai diz:

O amor a que me refiro não é uma emoção sentimental. É a transferência da totalidade do ser de alguém a outrem na forma de beneficência e auxílio. O amor na forma aqui usada se refere a uma disposição na mente, um ato da vontade. Não é o exercício de emoções.<sup>211</sup>

O autor segue afirmando que:

O amor (...) é feito de atenção, filantropia e benevolência inabaláveis. Isso significa que, não importa o que alguém possa fazer para humilhar, maltratar ou ofender o

---

<sup>211</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 75.

líder, se ele é verdadeiramente cristão, agirá sempre buscando o melhor para aquela pessoa (...). O amor é serviço, é sacrifício. Amar é algo que está sob o controle da vontade, e não um lampejo fortuito que foge ao nosso querer.<sup>212</sup>

No contexto macro da passagem bíblica que nos serve de referência, Jesus é movido por um amor sacrificial por seus discípulos ao ponto de servi-los em total entrega e humildade. Mas cabe acrescentar a percepção paulina registrada em 1Cor 13,3, em que o autor bíblico argumenta que o exercício dos dons em forma de serviço de “nada adiantaria” se não tivesse amor.

Haggai finaliza sua percepção sobre a importância do amor de um líder por seus liderados afirmando que “como característica da liderança o amor parece estar deslocado. No entanto, não pode existir verdadeira liderança sem amor. Isso se aplica a todos os líderes, cristãos ou não. Mas, seu mais alto exemplo é achado na pessoa de Jesus Cristo”<sup>213</sup>.

Esse amor que faz parte da identidade cristã mais genuína motiva o líder a decidir livre e conscientemente pelo serviço ao próximo, mas também o sustenta nesta posição e é manifesto de forma concreta aos seus liderados pelo mesmo serviço que o moveu a escolher. Sendo assim, se trata de um ciclo de vida que por meio do serviço multiplica amor e vida, transformando realidades.

O amor cultivado enquanto virtude cristã pela liderança produz uma identidade de serviço que é caracterizada pela humildade. Este traço prático do caráter de um líder a serviço de sua comunidade requer seu devido destaque, a fim de servir de referência segura em tempos de tamanha arrogância.

#### **4.3.2**

#### **A liderança a serviço da comunidade é humilde**

Ainda é extremamente comum perceber por parte das lideranças uma preocupação com títulos e vocativos<sup>214</sup>. Trata-se de um verdadeiro desfile de vaidades. Na percepção comum, o poder está vinculado ao título, que nada mais é que o nome dado a determinada posição de influência ou comando. Contudo, pouco se vê de preocupação quanto à forma como realmente essa posição cumpre seus

<sup>212</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 77.

<sup>213</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 75.

<sup>214</sup> BARRO, J. H., Moisés, líder e libertador: um estudo de caso da liderança pastoral de Moisés – seu chamado, suas crises e sua humanidade, p. 155.

propósitos, e até mesmo serve e beneficia aqueles sob sua influência. Falta a humildade de perceber que um título em si não é nada. Ele só é válido se for colocado a serviço do outro que o reconhece e autentica. Sobre a importância da humildade na vida do líder, Haggai afirma:

Não pode haver amor genuíno sem humildade. Agostinho disse que, em importância, a humildade é a primeira, a segunda e a terceira. O espírito de humildade libera o líder para que possa concentrar-se nas reais necessidades dos outros. Ele não dissipa energias especulando que espécie de impressão está causando nos outros (...). A humildade é importante para o líder porque as pessoas seguem mais entusiasmadamente aquele cuja motivação não é servir-se a si mesmo.<sup>215</sup>

O autor ainda acrescenta que “a pessoa humilde está livre do orgulho e da arrogância. Antes, coloca-se em posição de submissão a outros, e é prestativa e cortês. O humilde não se considera autossuficiente e, todavia, reconhece seus próprios dons, recursos e realizações”<sup>216</sup>.

Ao assumir a humildade como parte de sua identidade, o líder “perceberá que a sua influência aumentará. Ainda que as outras pessoas não lhe retribuam como as suas boas ações mereceriam, mesmo assim ele gozará de um sentimento de paz e contentamento como nunca antes”<sup>217</sup>. A humildade, então, viabiliza o exercício prático de uma liderança bem-sucedida:

Serenidade, ampliação da vida, expulsão do medo, sucesso e acessibilidade a recursos ilimitados são todos decorrentes da humildade. Ao contrário do que se pensa comumente, a humildade não suprime a personalidade de ninguém, nem afeta sua liderança. Ao contrário, é o meio pelo qual alguém aumenta sua personalidade, e realiza – pelo poder de Deus – as metas que ele lhe confiou.<sup>218</sup>

Para exemplificação deste atributo tão importante – a liderança religiosa –, cabe trazer como referência o testemunho bíblico de humildade atribuído a Moisés, enquanto condutor do povo de Israel e, por senso comum, paradigma seguido no judaísmo até os dias de hoje. Liderado por Deus para condução da libertação do povo hebreu escravizado no Egito, precisou demonstrar ousadia, fibra e coragem ao enfrentar o Faraó e toda uma nação que os subjugava. Nesse evento grandioso

<sup>215</sup> HAGGAI, J. E., *Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação*, p. 98.

<sup>216</sup> HAGGAI, J. E., *Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação*, p. 109.

<sup>217</sup> CARTER, L.; UNDERWOOD, J., *O princípio da significância: o segredo por trás do alto desempenho de pessoas e organizações*, p. 65.

<sup>218</sup> HAGGAI, J. E., *Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação*, p. 110.

de libertação, e enfretamento corajoso das estruturas dominantes, Israel nasce enquanto nação. Entretanto, o testemunho bíblico destaca a humildade de Moisés enquanto virtude (Nm 12,3), e não dá a mesma ênfase a outras características<sup>219</sup>. Fica claro que “a mansidão e a fraqueza do servo não são a mesma coisa. Os mansos são humildes, porém fortes. Eles se sacrificam e sofrem sem resmungar e reclamar”<sup>220</sup>.

Ainda sobre este importante atributo, Haggai argumenta que um líder liberto do orgulho e que cultiva a humildade não está preocupado com sua imagem, logo não se ofende ou se irrita, mantendo sempre uma conduta pacífica e mansa na relação para com seus seguidores, angariando ainda mais a admiração de todos por ser um agente de paz, nunca de ódio ou desequilíbrio.

A pessoa humilde está livre do orgulho ou da arrogância (...). Quem é humilde não se ofende nem revida. Volta a outra face àquele que o fere. E, no entanto, humildade não é covardia, porque exige grande coragem. A humildade nos leva a aceitar um lugar inferior àquele que merecemos, a silenciar a respeito de nossos méritos, a tolerar desfeitas, insultos e acusações falsas por causa de um propósito superior.<sup>221</sup>

O autor continua, ao afirmar que a humildade leva a um alinhamento correto dos objetivos de um líder, levando-o ao sucesso. Isto se deve ao olhar do líder humilde estar voltado para o benefício de seus seguidores, se identificando com sua comunidade. Logo, o líder não convence pessoas a trabalharem para ele, mas, sim, trabalha humildemente ao lado de sua comunidade para alcançarem juntos os mesmos objetivos.

Se todos os outros fatores forem iguais, o líder humilde está mais perto de alcançar seus objetivos. Por quê? Porque seu objetivo é beneficiar a todo o grupo, e não o seu engrandecimento pessoal. A alegria do líder humilde provém de ver o grupo caminhar no sentido de atender às reais necessidades do grupo.<sup>222</sup>

Contudo, o autor também alerta para a difícil tarefa de cultivar a humildade enquanto virtude para a humanidade. Isto devido ao sentimento de autopreservação e necessidade de reconhecimento que normalmente está ligado ao desejo humano

<sup>219</sup> BARRO, J. H., Moisés, líder e libertador: um estudo de caso da liderança pastoral de Moisés – seu chamado, suas crises e sua humanidade, p. 151.

<sup>220</sup> ORR, R. A., Liderança que realiza: como dominar princípios de liderança e técnicas de gerenciamento para um ministério bem-sucedido, p. 49.

<sup>221</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 94.

<sup>222</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 98.

de ser beneficiado. Esta tarefa é ainda mais difícil no caso do líder, uma vez que a dinâmica de suas ações acaba por colocá-lo em posição de destaque, o que muitas vezes leva à arrogância e ao fracasso.

Conquanto seja difícil para a maior parte das pessoas demonstrar humildade, para um líder isso é ainda mais difícil porque sua forma de vida não favorece a humildade (...). É através da honra dada a um líder que o grupo também recebe honra (...). Por causa disso, não é fácil a um líder demonstrar humildade. E, no entanto, a humildade é um princípio de liderança extremamente importante.<sup>223</sup>

Outra dificuldade apontada como alerta por Haggai são as críticas constantes. Devido à posição de destaque, o líder acaba por receber uma verdadeira enxurrada de críticas que, para aqueles que são inseguros, pode ser revertida rapidamente em arrogância para autoproteção. Contudo, é na humildade que se encontra o caminho correto de tratamento das críticas, encarando-as como oportunidade de crescimento a que todos estão submetidos, inclusive o líder: “Se alguém espera desenvolver todo seu potencial como líder, precisa aprender a enfrentar a crítica com tranquilidade e afabilidade. Esse tipo de atitude fortalece o espírito, dá maior impulso ao seu trabalho e, acima de tudo, honra a Deus”<sup>224</sup>.

### 4.3.3

#### **A liderança servidora requer a disposição de servir sua comunidade**

A dinâmica da liderança cristã que opta pelo serviço como paradigma de autoridade é única, pois trabalha no eixo diametralmente oposto ao largamente usado exercício do poder e méritos para conquista de posições. Na dinâmica de Cristo, o caminho para a subida é a descida: “Antes, o maior dentre vós será aquele que vos serve. Aquele que se exaltar será humilhado, e aquele que se humilhar será exaltado” (Mt 23,11-12). Hunter afirma que:

Construímos autoridade sempre que servimos aos outros e nos sacrificamos por eles (...). O papel da liderança é servir, isto é, identificar e satisfazer as necessidades legítimas. Nesse processo de satisfazer necessidades será preciso frequentemente fazer sacrifícios por aqueles a quem servimos.<sup>225</sup>

<sup>223</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 95.

<sup>224</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 94.

<sup>225</sup> HUNTER, J. C., O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança, p. 70.

Sendo assim, um líder precisa ter disposição para assumir o seu papel de servo de sua comunidade, caso contrário, pode até alcançar muitos resultados, mas nunca aqueles que efetivamente transformam positivamente seus liderados e a comunidade que lidera. Sua disposição em servir acaba por se tornar uma condição indispensável para a perpetuação do exercício de sua autoridade, uma vez que apenas alguém que assuma a condição de servo pode suportar todas as circunstâncias pelas quais um líder precisa passar.<sup>226</sup>

Retomando o testemunho de Moisés, Barro descreve o exercício de sua autoridade sob a liderança de Deus registrada no Antigo testamento dizendo: “Moisés foi um servo (...). O povo o confrontou, negligenciou, desobedeceu e o traiu, mas Moisés continuou liderando-o para conquistar a terra prometida e sua liberdade. Ele foi chamado por Deus ‘meu servo’”<sup>227</sup>. Essa tomada de posição como servo requer uma disposição deliberada, uma escolha consciente de submissão a vocação divina de ser um líder-servo.

Somente aquele que assume uma posição de servo e deixa Cristo derramar continuamente seu poder nele, está capacitado para exercer uma influência toda especial sobre um grupo, de modo a conduzi-lo a metas de permanente benefício que atendem às reais necessidades do grupo.<sup>228</sup>

Hunter destaca o impacto de um líder que se dispõe a servir sua comunidade:

Servir às pessoas é simplesmente dar a elas aquilo de que precisam para ter sucesso (...). Servir, dando o melhor de si mesmo e se sacrificando pelos outros, é a linguagem universal que todo mundo entende. Creio que foi por isso que Jesus, Gandhi, Madre Tereza, Martin Luther King e tantos outros líderes servidores exerceram um impacto tão profundo nas pessoas. Eles serviram e se sacrificaram por uma causa. Chamaram a atenção de todos e os inspiraram a agir. Dessa forma, mudaram o mundo.<sup>229</sup>

Contudo, apesar da profícua eficiência do exercício da liderança servil, não é o caminho naturalmente buscado, afinal, é muito mais prazeroso ser servido e usufruir das regalias de posições sustentadas por estruturas de poder que perpetuam, protegem e alimentam a influência de um líder. O problema é que o custo para isso

<sup>226</sup> BARRO, J. H., Moisés, líder e libertador: um estudo de caso da liderança pastoral de Moisés – seu chamado, suas crises e sua humanidade, p. 150.

<sup>227</sup> BARRO, J. H., Moisés, líder e libertador: um estudo de caso da liderança pastoral de Moisés – seu chamado, suas crises e sua humanidade, p. 150.

<sup>228</sup> HAGGAI, J. E., Seja um líder de verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação, p. 108.

<sup>229</sup> HUNTER, J. C., De volta ao mosteiro, p. 67.

é o sofrimento e opressão do próximo. Desta forma, acaba que “sempre tem espaço para mais um servo. Os poucos lugares sob os holofotes estão sempre lotados, mas sempre há lugar nos bastidores para a pessoa que está ansiosa por servir”<sup>230</sup>.

A disposição ao serviço de sua comunidade leva o líder a mergulhar em um profundo paradoxo cristão, pois este “lidera no serviço e pelo serviço. Sua grandeza repousa em sua condição de servo de todos”<sup>231</sup>. Esta realidade carrega em si a beleza de uma aparente contradição, mas que motivada pelo amor e em uma postura de humildade, faz todo sentido para quem escolheu servir. De fato, “liderar é servir. Parece uma contradição, mas é uma das verdades mais importantes da vida”<sup>232</sup>.

Curioso ou não, MacArthur nos diz que os líderes que escolherem corajosamente assumir uma postura de servo são incomparavelmente os mais admirados e seguidos, e aqueles que exercem maior influência sobre seus seguidores<sup>233</sup>. Além disso, também são os mais realizados e felizes no exercício de sua função, encontrando no serviço à sua comunidade “o caminho para uma vida plena e feliz”<sup>234</sup> escolhendo deliberadamente “tirar os olhos de si mesmos e viver para os outros”<sup>235</sup>.

O já falecido teólogo e pastor batista Dr. Russell Philip Shedd, que foi um exemplo de liderança servidora ao modelo de Jesus para sua geração, nos alerta que esta decisão de servir a comunidade está diretamente ligada a ação de reconhecer sua autoridade como líder e escolher renunciar usá-la para seu próprio conforto, fama e satisfação. Inspirando-se na própria pessoa de Jesus, o líder cristão decide utilizá-la de forma apropriada e para fins apropriados: o serviço à sua comunidade<sup>236</sup>.

Ao caminhar pelo conceito de “autoridade dos que servem” e referenciar ações e posturas práticas advindas desta opção de exercício de liderança, é possível perceber a necessidade do urgente resgate de uma autoridade autêntica e genuinamente cristã, que dialogue com a sociedade do tempo presente, que busque em Jesus sua identidade e paradigma de exemplificação a seguir e que opte pelo

---

<sup>230</sup> EIMS, L., A formação de um líder: princípios de liderança espiritual, p. 57.

<sup>231</sup> MACARTHUR J. J.; et al., Redescobrimo o ministério pastoral, p. 322.

<sup>232</sup> HUNTER, J. C., De volta ao mosteiro, p. 71.

<sup>233</sup> MACARTHUR J. J.; et al., Redescobrimo o ministério pastoral, p. 322.

<sup>234</sup> EIMS, L., A formação de um líder: princípios de liderança espiritual, p. 45.

<sup>235</sup> EIMS, L., A formação de um líder: princípios de liderança espiritual, p. 45.

<sup>236</sup> SHEDD, R. P., O líder que Deus usa: resgatando a liderança bíblica para a igreja no novo milênio, p. 15.

serviço humilde e amoroso à sua comunidade identitária, apresentando assim um caminho possível de seguimento para as lideranças eclesiais na contemporaneidade.

## 5 Conclusão

Chegando ao final do presente trabalho, percebe-se alguns resultados colhidos como fruto da pesquisa. Entre esses está a delimitação do conceito de liderança a partir da combinação de várias percepções dos autores pesquisados, contribuindo para um melhor entendimento do tema e até mesmo aproximação do assunto por parte do majoritário público-alvo desta pesquisa: os líderes eclesiais. Muitas vezes a temática é abordada de forma deveras pragmática, apenas no intuito de colher resultados práticos descolados de uma reflexão conceitual, que tem sido delegada a outras áreas do saber, como a “administração de empresas”, por exemplo. Promoveu-se o caminho de aproximação do conceito à teologia por meio da tentativa de definição do termo liderança eclesial e do papel do líder religioso, proveitoso para ampliar perspectivas.

Além disso, se atinge o resultado de obter uma análise de cenário contemporâneo bastante diversificada em matéria de percepção do contexto atual, que proporcionou a leitura de seus impactos para as lideranças eclesiais, sugerindo tanto a necessidade de uma resposta frente ao contexto dos líderes religiosos, como apontando um possível caminho de construção de uma proposta contextualizada a partir do serviço cristão ao próximo, focando no benefício do indivíduo e da comunidade da qual se encontra muitas vezes alienado.

A proposta construída a partir do conceito de “autoridade dos que servem” atinge o objetivo de apontar um caminho possível a se seguir para o exercício de uma autoridade cristã autêntica e transformadora por parte das lideranças eclesiais contemporâneas, ao dialogar com a necessidade dos que sofrem com o cenário contemporâneo, mas também buscar um resgate da identidade cristã na própria pessoa do crucificado e sua comunidade identitária, produzindo uma esperança de mudança que olha para o serviço do líder movido de amor pelos que sofrem, e por estes reconhecido como autoridade, como sinal de um Reino de Deus que está em plena expansão, expurgando o mal representado pela sede de poder, arrogância e egoísmo que produzem e reproduzem estruturas de morte e opressão.

Ao concluir esta pesquisa, percebe-se que ela apenas inicia a busca por uma retomada de caminho cristão a ser seguido para o exercício de uma liderança

autêntica e contextualizada, apontando para uma necessidade de atualização de cenário a fim de perpetuar a identidade de contextualização tão cara ao cristianismo. Além disso, o presente trabalho aponta a necessidade ainda presente de aprofundamento e desenvolvimento do conceito de “autoridade dos que servem”, para que seja buscada pelas lideranças eclesiais a posição de menores no Reino de Deus, levando à identificação com os que sofrem e, agindo a partir deles, cumprir o propósito da liderança a exemplo do crucificado.

Fica diante de nós o tremendo desafio colocado pelo apóstolo Pedro em sua primeira carta às igrejas da Ásia Menor, mas, especialmente nesta porção de texto em destaque, aos líderes que as comunidades reconhecerão como autoridades sobre elas:

Aos presbíteros que estão entre vós, exorto eu, que sou presbítero como eles e testemunha dos sofrimentos de Cristo e participante da glória que há de ser revelada. Apascentai o rebanho de Deus que vos foi confiado, cuidando dele, não como por coação, mas de livre vontade, como Deus o quer, nem por torpe ganância, mas por devoção, nem senhores daqueles que vos couberem por sorte, mas, antes, como modelos para o rebanho. (1 Pd 5, 1-3)

Ainda há um enorme caminho a ser percorrido no exercício de uma autoridade que serve. Mas o caminho está apontado diante de nós, e com certeza não é a estrada do poder impositivo pavimentada com o sangue dos que sofrem oprimidos. Esta não configura uma opção de caminho aos líderes cristãos. À nossa frente está apenas o caminho do crucificado, pavimentado com seu sangue e dos líderes martirizados pelo amor a ele, à sua igreja e à humanidade. Construído na luta pela justiça e no exercício da misericórdia. Caminho aberto por líderes altruístas, à frente não por fama, mas por sacrifício, que entregaram suas vidas ao serviço do próximo, dos pequeninos, fazendo-se pequeninos como eles, entendendo assim estarem servindo o seu próprio Senhor. E de fato o estavam:

Então dirá o rei aos que estiverem à sua direita: "Vinde, benditos de meu Pai, recebi por herança o Reino preparado para vós desde a fundação do mundo. Pois tive fome, e me destes de comer. Tive sede e me destes de beber. Era forasteiro e me recolhestes. Estive nu e me vestistes, doente e me visitastes, preso e viestes me ver". Então os justos lhe responderão: "Senhor, quando foi que te vimos com fome e te alimentamos, com sede e te demos de beber? Quando foi que te vimos forasteiro e te recolhemos ou nu te vestimos? Quando foi que te vimos doente ou preso e fomos te ver?" Ao que lhes responderá o rei: "Em verdade vos digo: cada vez que o fizestes a um desses meus irmãos mais pequeninos, a mim o fizeram". (Mt 25, 34-40)

## 6

### Referências bibliográficas

AMORESE, R. M. **Icabode**: da mente de Cristo à consciência moderna. Viçosa: Ultimato, 1998.

ANGELIM, P. **Desenvolvimento profissional**. São Paulo: Mundo Cristão, 2003.

ARENDT, H. **Eichmann em Jerusalém**: um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

BADARACCO, J. L. **A boa luta**: os desafios de ser um líder responsável em um mundo instável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARRO, J. H. Moisés, líder e libertador: um estudo de caso da liderança pastoral de Moisés – seu chamado, suas crises e sua humanidade. **Revista Batista Pioneira – Bíblia, Teologia e prática**, Ijuí, v. 4, n. 1, p. 137-160, jun. 2015.

BAUMAN, Z. **A arte da vida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BAUMAN, Z.; RAUD, R. **A individualidade numa época de incertezas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Z. **Nascidos em tempos líquidos**: transformações no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, 1994.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDO, S.; MORAES, L. P. L. (Org.). **Ação Social da Igreja de Cristo**. Rio de Janeiro: JUERP, 1998.

BÍBLIA JERUSALÉM. 5.impr. São Paulo: Paulus, 1991.

BREUER, S. Max Webers Herrschaftssoziologie. **Zeitschrift für Soziologie**, Jg. 17, Heft 5, p. 315-327, 1988.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (organizadores da edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

CAETANO, A. et al. Novos desafios na gestão de pessoas: a liderança empreendedora nas chefias intermédias e diretas. **Dirigir e Formar**, p. 17-19, 2015.

CAMPANHÃ, J. **Líder do amanhã: curso básico de liderança**. São Paulo: Sepal, 2002.

CARSON, D. A. **A cruz e o ministério cristão: lições sobre liderança baseadas em 1 Coríntios**. São José dos Campos: Fiel, 2009.

CARTER, L.; UNDERWOOD, J. **O princípio da significância: o segredo por trás do alto desempenho de pessoas e organizações**. Campinas: United Press, 2000.

CLINTON, J. R. **Etapas na vida de um líder**. Curitiba: Descoberta, 2000.

DALE, R. D. Managing christian institutions. In: POWERS, Bruce P. (Ed.). **Church administration handbook**. Nashville. Tn: Broadman Press, 1985.

DEIROS, P. A. **El liderazgo cristiano**. Buenos Aires: Publicaciones Proforme, 2008.

DRUCKER, P. **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. São Paulo: Futura, 1996.

D'SOUZA, A. **Como tornar-se um líder**. Rio de Janeiro: Cechal, 1987.

DUSILEK, N. G. **Liderança cristã: a arte de crescer com as pessoas**. 5.ed. Rio de Janeiro: JUERP, 1996.

ELLIS, D. J. João. In: BRUCE, F. F. **Comentário Bíblico NVI: Antigo e Novo Testamento**. São Paulo: Vida, 2008.

EIMS, L. **A formação de um líder: princípios de liderança espiritual**. São Paulo: Mundo Cristão, 1998.

ESPERANDIO, M. R. G. **Para entender pós-modernidade**. São Leopoldo: Sinodal, 2007.

FINZEL, H. **Dez erros que um líder não pode cometer**. São Paulo: Vida Nova, 1997.

FRANCISCO. **Fratelli Tutti: Carta Encíclica sobre a fraternidade e a amizade social**. Brasília: CNBB, 2020.

GONÇALVES, A. S. **Uma espiritualidade sem igreja:** a emancipação institucional e o surgimento de novas experiências religiosas. São Leopoldo: Protestantismo em Revista, 2013.

GRENZ, S. J. **Pós-modernismo:** um guia para entender a filosofia do nosso tempo. São Paulo: Vida Nova, 1997.

GUSSO, A. R. **Liderar é servir:** o modelo de liderança de Jesus. Curitiba: Fato É, 2007.

GUTHRIE, D. João. In: CARSON, D. A. et al. **Comentário bíblico Vida Nova.** São Paulo: Vida Nova, 2009.

HAGGAI, J. E. **Seja um líder de verdade:** liderança que permanece para um mundo em transformação. Belo Horizonte: Betânia, 1990.

HELLER, A. Politik nach dem Tode Gottes. In: HUBER, J.; Müller, A. M. (Hg.). **Instanzen/Perspektiven/Imaginationen.** Basel; Frankfurt am Main: Stroemfeld Verlag; Roter Stern, p. 75-94, 1995.

HIEBERT, M.; KLATT, B. **The Encyclopedia of Leadership:** a practical guide to popular leadership theories and techniques. New York: McGraw-Hill, 2001.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor:** os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. 3.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J. C. **De volta ao mosteiro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KORNFIELD, D. **Equipes de ministério que mudam o mundo:** oito características de uma equipe de alto rendimento. São Paulo: SEPAL, 2002.

KRIEGBAUM, R. Liderança cristã. In: HORTON, D. (Ed). **Curso para formação de líderes e obreiros:** as principais disciplinas de um curso de teologia reunidas em um só volume. São Paulo: Vida Nova, 2013.

LETT, T. D. **Biblical lessons for educational leaders:** the servant leadership of King David, Apostle Paul, Dr. Joe Hairston, Dr. Tim Markley (2014). Dissertations. p. 901. Disponível em: [https://ecommons.luc.edu/luc\\_diss/901/](https://ecommons.luc.edu/luc_diss/901/). Acesso em: 12 set 2021.

LUHMANN, N. Die Ausdifferenzierung der Religion. In: **Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft.** Bd. 3. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1989. p. 259-357.

LUKASSE, J.; KAMP, T. **Dividir e multiplicar:** uma visão e uma forma de buscar a automultiplicação de igrejas. São Paulo: ECPC, 2010.

MACARTHUR, J. **Llamado a liderar: (26) lecciones de liderazgo de a vida del apóstol Pablo.** Nashville: Grupo Nelson, 2011.

MACARTHUR J. J. et al. **Redescobrimo o ministério pastoral.** Rio de Janeiro: CPAD, 1995.

MACIEL, R. F. L. A. **Cristãos sem igreja: um olhar a partir da contemporaneidade.** Juiz de Fora: UFJF, 2014.

MARIANO, R. Mudanças no campo religioso brasileiro no censo 2010. **Porto Alegre: Debates do NER**, Porto Alegre, ano 14, n. 24, p. 119-137, jul./dez. 2013.

MARSH, P. W. 1 Corintios. In: BRUCE, F. F. **Comentário Bíblico NVI: Antigo e Novo Testamento.** São Paulo: Vida, 2008.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2010.

MAXWELL, J. C. **Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho: a arte de transformar colaboradores em empreendedores.** São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

METZ, J. B. **A fé em história e sociedade.** Estudos para uma teologia fundamental prática. São Paulo: Paulinas, 1981.

METZ, J. B. **Memoria Passionis.** Una evocación provocadora en una sociedad pluralista. Santander: Sal Terrae, 2007.

METZ, J. B. **Mística de olhos abertos.** São Paulo: Paulus, 2013.

MOFFIT, R. C. **Desenvolvimento de liderança 2.** Curitiba: Fato É, 2002.

MORAES, M. V. C. M.; JOBIM, A. C. B. A. **Se todos fossem iguais a você (1956).** Disponível em: <http://qualdelas.com.br/se-todos-fossem-iguais-a-voce-2>. Acesso em: 4 nov 2021.

MUNIZ, M. R. A. **Anônimos: um olhar sobre os evangélicos sem denominação no censo de 2010.** Rio de Janeiro: UFRRJ, 2014.

NEVES, P. V. F. **Espiritualidade, liderança e gestão: as marcas de um ministério pastoral eficaz.** Curitiba: ADSantos, 2017.

NOGUERIA, A. J. F. M. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2007.

OLIVEIRA, R. H. de. **Fundamentos teológicos da liderança bíblica: elementos primários para a formulação de uma teologia bíblica do papel do líder na relação Deus-povo.** Dissertação (Mestrado em Teologia) – Faculdade Teológica Batista do Paraná, Curitiba, 2015.

ORR, R. A. **Liderança que realiza:** como dominar princípios de liderança e técnicas de gerenciamento para um ministério bem-sucedido. 5.ed. Alberta,: Leadership Essentials, 2001.

RAMOS, L.; CAMARGO, M.; AMORIM, R. (Orgs.). **Fé cristã e cultura contemporânea.** Viçosa: Ultimato, 2009.

RIBEIRO, C. O. O Princípio Pluralista. **Cadernos Teologia Pública**, v. 14, n. 128, p.1-33, 2017.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUSH, M. **Administração:** uma abordagem bíblica. Belo Horizonte: Betânia, 2005.

SAMARTINHO, J. P. R. S. da S. **E-liderança:** um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System. Tese (Doutorado). Universidade De Évora, 2013. Repositório Universidade De Évora. 2014. Web. 28 Sept. 2018. Disponível em: <<http://www.rdp.uevora.pt/bitstream/10174/13056/2/PhD%20eLIDERANCA%20JoaoSamartinho.pdf>>. Acesso em: 4 fev 2022.

SANDERS, J. O. **Liderança espiritual:** os atributos que Deus valoriza na vida de homens e mulheres para exercerem liderança. São Paulo: Mundo Cristão, 1985.

SCHMIDT, R. Macht, Autorität und Charisma. Deutungsmacht in Max Webers Herrschaftssoziologie. In: VORLÄNDER, H. (Hg.). **Die Deutungsmacht der Verfassungsgerichtsbarkeit.** Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; GWV Fachverlage GmbH, 2006. p. 37-55.

SEIFERT, P. Q. **Gestão humana para o século XXI:** um ensaio na Embraer S.A. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SHEDD, Russell Philip. **O líder que Deus usa:** resgatando a liderança bíblica para a igreja no novo milênio. São Paulo: Vida Nova, 2000.

SMITH, P. B. e PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura.** São Paulo: Pioneira. 1994.

STETZER, E.; QUEROZ, S. **Igrejas que transformam o Brasil.** São Paulo: Mundo Cristão, 2017.

STEUERNAGEL, V.; SOUZA, R. B. **Nova liderança:** paradigmas de liderança em tempo de crise. Curitiba: Encontro, 2002.

WAGNER, F. Kann die Religion der Moderne die Moderne der Religion ertragen? Religionssoziologische und theologisch-philosophische Erwägungen im Anschluss

an Niklas Luhmann. In: DANZ, C.; DIERKEN, J.; MURRMANN-KAHL, M. (Hg.). **Religion zwischen Rechtfertigung und Kritik. Perspektiven philosophischer Theologie**. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH; Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2005. p. 173-201.

WARREN, R. **Liderança com propósitos**: princípios eficazes para o líder no século XXI. São Paulo: Vida, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1994.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. Oxford University Press, 1947.

ZÁGARI, M. (Org.). **Uma nova reforma**: após 500 anos, o que ainda precisa mudar? São Paulo: Mundo Cristão, 2017.

ZECHMEISTER, M. La autoridade de los que sufren. **Revista Latinoamericana de Teologia**, n. 89, p. 133-144, 2013.