

4

O velho e o novo jeito de liderar

Muitos princípios de liderança evoluíram, especialmente ao longo das últimas décadas. É só você iniciar a leitura da primeira edição de qualquer livro de relações humanas lançado no início da década de 1980 para ver isso na prática. A linguagem, as recomendações e os indicadores de sucesso ali descritos podem até ser antagônicos em relação àquilo que se lê hoje em dia como “o correto a fazer”.

Contudo, modelos de gestão bem distintos ainda convivem com certa harmonia nas empresas, organizações não governamentais, entidades civis e igrejas. Converse com diferentes líderes sobre a filosofia que os guia e constatará isso na mesma hora.

Para fins didáticos, vamos estudar as características de cada uma das duas principais filosofias de liderança que encontramos Brasil afora.

O velho jeito de liderar

Não é segredo para ninguém que a Igreja Católica foi construída dentro de um modelo hierárquico de comando e controle, condizente com o padrão da sociedade de alguns séculos atrás. Algo próximo

daquilo que hoje chamamos de “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Durante muito tempo, quase tudo na vida foi assim. Crianças não ousavam contestar os pais em casa, tampouco os professores na sala de aula, sob pena de serem severamente punidas. No trabalho, o que o chefe dizia era lei. E na Igreja algo semelhante acontecia: o padre falava e todos abaixavam a cabeça; afinal, a autoridade moral, religiosa e formal do sacerdote quase sempre desestimulava o contraditório. A liderança estava alicerçada no **poder legítimo** e na **autoridade formal**, grande parte das vezes.

O fato é que a sociedade evoluiu para relações mais igualitárias e não podemos permanecer paralisados no tempo. É claro que a Igreja possui um governo hierárquico e tradicional que realmente funciona, e já está mais do que provado que a democracia não é eficaz em alguns contextos, especialmente no religioso, que lida com verdades eternas e dogmas não dependentes da aprovação popular. Contudo, exigir obediência cega dos liderados, centralizar a tomada de decisão em uma ou duas pessoas e ser intolerante com quem comete pequenas falhas só distancia as pessoas da comunidade. É preciso influenciar com diálogo e argumentos e não com imposições e autoritarismo.

Nem todos os líderes religiosos que conduzem seus grupos do velho jeito são autoritários. Alguns preferem exercer a liderança alicerçados em **recompensas**, a fim de conquistar a adesão dos outros graças a promessas. “Se você fizer X, vai poder pregar no próximo encontro” ou então “Se não faltar às reuniões de agora em diante, vou indicá-lo para me suceder no ano que vem”. Você já deve ter presenciado esse tipo de situação em algum lugar.

O fato é que, em ambos os casos, ou provocando temor ou prometendo incentivos, o que esses líderes querem é manter o controle.

Na visão deles, bom liderado é aquele que abaixa a cabeça, faz tudo o que se lhe pede, sem questionar ou resistir a quem comanda.

Esse tipo de líder quer ser servido. Costuma se colocar num pedestal, muito acima e distante dos liderados. Posiciona-se como um semideus, acima do bem e do mal. Tende a se considerar melhor que os outros e não aceita ser questionado. É assim que acha que deve ser respeitado. Enxerga a liderança como um símbolo de *status* na comunidade.

Mas, como já dissemos, vivemos novos tempos. A sociedade evoluiu e as pessoas mudaram. Hoje, quem dedica tempo ao trabalho pastoral espera ser bem acolhido por seus dirigentes e tende a se afastar quando isso não ocorre.

Por isso a expectativa sobre as lideranças é muito maior. As pessoas querem que o padre, os religiosos e os líderes leigos mais próximos as conheçam e as chamem pelo nome. Esperam que os coordenadores convoquem reuniões, dialoguem, e que as decisões importantes sejam tomadas coletivamente.

Não há mais espaço, portanto, para o líder que espera ser servido. Agora, precisamos verdadeiramente nos tornar líderes servidores que se guiam pelo conhecido adágio: “Quem não vive para servir, não serve para viver”.

O novo jeito de liderar

Como você deve ter percebido, aquilo que chamamos de velho jeito de liderar diz respeito a uma filosofia de gestão desgastada e não à idade do líder ou ao período temporal em que alguém esteve à frente das coisas na paróquia.

Portanto, quando utilizamos o termo “velho” não estamos nos referindo àquilo que é tradicional ou antigo e sim a um modelo conside-

rado claramente ineficaz neste início de século XXI, mas que infelizmente ainda perdura em todos os rincões do país.

Quinhentos anos atrás, havia muitas pessoas liderando do velho jeito e outras que já ousavam conduzir suas comunidades fundamentadas em princípios que chamamos de “novos”, mas que a sociedade e a própria Igreja incorporaram de verdade apenas nos últimos anos.

Para compreender de verdade o que é o novo jeito de liderar, precisamos recordar as grandes lições que o próprio Cristo nos ensinou 2000 anos atrás. Ao lavar os pés dos apóstolos e fazer refeições em meio a pecadores e cobradores de impostos, o maior líder de todos os tempos demonstrou humildade, colocou-se a serviço do próximo, foi capaz de agregar e influenciar sem imposições ou ameaças (Jo 13,12-17).

Ou seja, como líder você deve olhar para aquilo que as pessoas precisam e não buscar atender antes as próprias carências. Tem de investir numa relação mais próxima com o outro, colocando-se como amigo, companheiro e servidor.

No novo jeito de liderar, em vez de ditar ordens e ameaçar, o gestor pactua, com cada liderado, o papel e os objetivos específicos a serem cumpridos; no lugar de punir, prefere dar *feedback* e acompanhar o trabalho de perto; não se esforça para flagrar os outros fazendo algo errado, pois prefere caminhar junto, ajudando-os a realizar um bom trabalho.

É o tipo de líder que cobra, mas também elogia. E o mais importante: seus liderados cumprem o combinado não porque temem represálias, mas porque sabem e querem fazer aquilo que é certo. Não se sentem obrigados e sim motivados a desempenhar bem a missão.

	Velho jeito de liderar	Novo jeito de liderar
Objetivo	Manter as pessoas sob controle rígido.	Conquistar a adesão e o compromisso das pessoas.
Práticas	Imposições de todo tipo visando mostrar quem manda.	Clareza quanto aos objetivos e transparência absoluta em todos os momentos.
	Ameaças e reprimendas àqueles que cometem erros ou se rebelam.	Responsabilidade compartilhada com os liderados nos fracassos e celebração conjunta das vitórias.
	Promessas diversas para motivar o resultado de curto prazo.	Propósito inspirador e princípios motivadores que perdurem ao longo do tempo.

Quadro 1: Diferenças entre o velho e o novo jeito de liderar

Mas, afinal, como saber qual paradigma guia a sua liderança?

Se você quer saber de verdade se a sua liderança está baseada no velho ou no novo jeito, é só prestar atenção àquilo que os liderados fazem e como se comportam **quando você não está por perto**.

Se tudo continua caminhando muito bem, mesmo sem a sua presença, com certeza a sua liderança é eficaz e inspirada no modelo de Jesus. Mas se as coisas simplesmente ficam paradas à espera de um comando e se, sem você, nada progride, é hora de repensar a sua forma de conduzir o grupo comunitário.

Outra coisa: **quando as pessoas erram**, costumam contar o ocorrido ou preferem esconder as falhas? Se existe abertura para confessarem os fracassos momentâneos, significa que não temem sofrer punições se cometem algum deslize. Claro que você, como líder, não vai relevar tudo – nem pode. Mas abrir um espaço de diálogo para correção dos erros faz parte do novo jeito de liderar.

Além disso, você percebe que tem conduzido bem o grupo quando **as pessoas aceitam ser guiadas**, sem a necessidade recorrente de empreender grandes esforços. É possível saber se você tem sido um bom líder, também, pelo modo como os liderados o olham e observando se eles costumam reproduzir seus passos.

Liderar do velho jeito é ineficaz? Não, necessariamente. O líder pode até conquistar os objetivos e metas traçados, porém não terá em seu entorno pessoas criativas, que promovem ações e abraçam a causa de verdade. Terá apenas subordinados dependentes de suas ideias, decisões e ordens.

Nunca é demais lembrar que buscamos viver numa sociedade mais igualitária. Por isso, quando as lideranças se impõem de forma muito agressiva, tornam-se antipáticas e afastam as pessoas da comunidade e de Deus. São um verdadeiro contratestemunho.

O trabalho de liderança dentro da Igreja é muito delicado. Não existe um processo seletivo para escolher os melhores candidatos, como ocorre nas empresas. Mas, assim como nas corporações, ao ocuparem uma posição de destaque na paróquia, as pessoas podem cair na tentação do estrelismo. Muitas tentam se “autoiluminar”, chamar as atenções e até se esquecem da própria missão.

Coordenadores paroquiais devem trabalhar sem buscar reconhecimento ou elogios. Liderar de uma maneira que as pessoas de fora não percebam – nem se preocupem em saber – quem são os líderes formais da comunidade. Resumindo: precisam “ser” líderes na aceção da palavra, em vez de simplesmente “estar” líderes.