

O MILAGRE DE SUSCITAR E RESSUSCITAR LÍDERES:

Formação, capacitação e motivação de lideranças eclesiais em um ambiente de voluntariado

Waldo Vargas¹

Esp. Rogério Leoderio de Souza²

RESUMO

Diante da crise de liderança atual, principalmente na área de voluntariado em ambiente eclesial, onde há falta de novos líderes dispostos e capacitados, como também desgaste e desistência de líderes estabelecidos, com o agravante de desvios na própria liderança, uma nova liderança motivada, capacitada e atualizada é requerida, com uma nova visão, mais abrangente, crítica e criativa, utilizando recursos midiáticos e tecnológicos existentes para melhor liderar. Para tanto, este artigo sugere um novo processo de formação de liderança ministerial, o qual procura enfrentar o desafio de não apenas capacitar líderes, com orientações específicas e preparo para resolução de conflitos, mas também de lembrá-los da importância de uma liderança comprometida, fora de sua zona de conforto e sem medo de mudanças que devem ser realizadas. Tal processo procura ainda evitar a “morte de lideranças” (líderes desistentes ou desmotivados e resistentes a liderar novamente). Assim, o presente artigo propõe um programa continuado de capacitação de lideranças eclesiais (líderes nas igrejas), em um ambiente de voluntariado, como fator de formação de novos líderes, de motivação aos líderes existentes, bem como de prevenção de desvios de liderança, na área de Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Liderança; gestão de pessoas; capacitação; voluntariado; igreja.

ABSTRACT

In the face of the current leadership crisis, mainly in the volunteering area in an ecclesiastical environment, where there's not only a lack of new qualified and willing leaders, but also a tendency of established leaders get worn out and quit, worsening the situation the fact that leaders themselves wander off, a new motivated, qualified and updated leadership is required, with a new vision, which is far-reaching, critical and creative, using existing media and technological resources to better lead. For this purpose, this article suggests a new process of ministerial leadership training, which has to accept the challenge of not only qualify leaders with specific guidance and conflict resolution training, but also remind them about the importance of an engaged leadership, out of its comfort zone and fearless of the changes that must be made. Such a process must also avoid the “death of leaders” (leaders who have quit, unmotivated, or unwilling to lead again). Also, this article proposes a program of continuous training of ecclesiastical leaders (leaders in the churches), in a voluntary environment, as a factor of qualification of new leaders, of continuous motivation to the existing leaders, as well as avoiding that leaders wander off, in the People Management field.

¹ Graduado em Bacharelado em Informática pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e em Bacharelado em Teologia pela Faculdade Presbiteriana Teológica Sul Brasileira (FATESUL). Pastor da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), em Ponta Grossa - PR. E-mail: wvargas@uepg.br.

² Professor Especialista em Filosofia da Religião pela Faculdade de Ciências e Artes, graduado em Bacharelado e Licenciatura em Filosofia pela UFPR e em Teologia pelo SEMIB e pela FACETEN. Diretor e professor do curso de graduação da Faculdade Teológica Betânia (FATEBE), E-mail: rogerio@faculdadebetania.com.br.

Keywords: Leadership; people management; training; volunteering; church.

Um rumo e um destino fazem a diferença em qualquer situação (Amir Klink).

CONSIDERAÇÕES INICIAIS – PARA SUSCITAR E RESSUSCITAR LÍDERES

É possível constatar que o mundo atual vive uma crise de liderança. Essa afirmação pode ser comprovada na área política (com líderes corruptos ou interessados apenas em si mesmos), na área empresarial (com falta de preparação de novos líderes prontos para rápidas tomadas de decisão em um mundo de constantes mudanças), na área de voluntariado (com a dificuldade crescente de ter ou manter líderes, quando não se oferecem vantagens financeiras), e, nesta última, na área eclesial (quando poucos tentam fazer muito e muitos fazem menos que o necessário).

Na área de voluntariado, com ênfase nas igrejas, isso produz não apenas a falta de novos líderes dispostos e capacitados, como também o desgaste e a desistência de líderes existentes. E ainda o agravante de desvios na liderança entre os líderes que permanecem, como: autoritarismo constante, desvios de caráter, resistência ao trabalho em equipe, dificuldade em planejar, desorganização recorrente, excelência comprometida, comunicação ineficiente, aversão a avaliações, falta de capacitação, entre outros. A solução para a presente crise de liderança em um ambiente eclesial é vista quase como um “milagre”, devido à grande dificuldade de suscitar novos líderes e de “ressuscitar” líderes desmotivados ou que “morreram” para a liderança (que abandonaram totalmente a liderança).

Além disso, fatores existentes nas instituições, como falta de capacitação, resistência a mudanças, conflitos entre líderes e liderados, motivação comprometida, desvios na liderança, desconhecimento de novas tecnologias, podem levar à estagnação institucional e, até mesmo, à “morte de lideranças”, com líderes desmotivados, desistentes ou resistentes a liderar novamente.

Diante das dificuldades atuais e da crise na área de liderança, e com base em pesquisa sobre liderança, o presente artigo tem como objetivo geral propor um programa de capacitação continuada de lideranças eclesiais (líderes nas

igrejas), em um ambiente de voluntariado, como fator de formação de novos líderes, de motivação continuada aos líderes existentes, bem como de prevenção de desvios de liderança, levando em consideração as diferenças entre gerações.

A metodologia utilizada é de pesquisa bibliográfica, e de dados já disponíveis, são utilizados como fontes, materiais produzidos na área de gestão de pessoas, com enfoque em liderança, impressos e digitais, principalmente livros especializados, destacando os pontos mais relevantes para o assunto.

1. SITUAÇÃO: CRISES E DESAFIOS DA LIDERANÇA NO MUNDO DE HOJE

Como descrito anteriormente, há uma crise de liderança na atualidade. Crise essa diagnosticada há quase quatro décadas atrás, como se pode notar no livro publicado em 1982, por Silvino J. Fritzen, quando, na época, o autor escreve que existe “uma carência muito grande de líderes” (FRITZEN, 1982, p. 7). Porém, como explica Ted W. Engstrom, a escassez não está na falta de pessoas para cargos administrativos ou executivos, mas na escassez de pessoas “dispostas a assumir importantes cargos de liderança na nossa sociedade para realizarem eficazmente o seu trabalho” (ENGSTROM, 1984, p. 14), pois, segundo o autor, “o líder eficiente não espera que as coisas aconteçam, ajuda-as a acontecer. Ele toma a iniciativa” (ENGSTROM, 1984, p. 14). Como existe uma crise de liderança há, por consequência, uma crise de iniciativas e soluções para os problemas enfrentados em instituições, governos, empresas, etc., o que afeta também as igrejas, que sofrem pela falta de lideranças voluntárias, dispostas e capacitadas, em várias áreas, o que acarreta, devido ao acúmulo de funções, a desistência de lideranças existentes.

Esta escassez de lideranças, infelizmente, aumenta progressivamente e diariamente nas igrejas.

Diante de tamanha crise, o desafio de capacitação de liderança deve ser aceito. Ed Stetzer e Sérgio Queiroz concordam com a definição de Carlito Paes, que “liderar é influenciar e conduzir pessoas” (STETZER; QUEIROZ, 2017, p. 85). Para John C. Maxwell, “a boa liderança sempre faz muita diferença” (MAXWELL, 2008, p. 13). Contudo, sem capacitação, a liderança tende à estagnação e impede um

saudável desenvolvimento pessoal e institucional. Isso deve começar na busca do líder pelo aprendizado e aprimoramento na sua área. P. K. D. Lee observa que “informação abre oportunidades”³ (tradução nossa) e que “quão habilidoso você se torna depende principalmente de quanto esforço você está disposto a despende”⁴ (tradução nossa), falando sobre liderança (LEE, 2002, p. 46-47).

O desafio de capacitação deve ser conduzido pela instituição, pois, de acordo com Paul J. Meyer, o treinamento de pessoas é uma das chaves do sucesso de uma instituição, portanto “uma companhia que aprende é uma companhia que progride” (MEYER, 2005, p. 207).

Tal capacitação não apenas deve dar ferramentas para uma melhor liderança, como também ajudar a resolver problemas inerentes à função, a saber:

1.1 Desvios na liderança

Sem a devida instrução, líderes tendem a certos desvios, citados anteriormente, como: autoritarismo constante, desvios de caráter, resistência ao trabalho em equipe, dificuldade em planejar, desorganização recorrente, excelência comprometida, aversão a avaliações, falta de capacitação, entre outros.

Tais desvios podem ser causados por problemas na área de vocação, motivação e função da liderança.

Desvios surgem de vocações negligenciadas. Em ambientes eclesiais, leia-se igrejas, as lideranças possuem uma característica diferenciada da liderança de outras instituições: a vocação ministerial. Líderes nas igrejas devem, ou deveriam, ser vocacionados para servir em determinada função, de acordo com dons espirituais que possuem e com a confirmação da própria Igreja.

Ronaldo Lidório observa que é “clara na Palavra de Deus a vocação ao ministério para desempenho de uma função específica no Reino” (LIDÓRIO, 2014, p. 15). Ed Stetzer e Sérgio Queiroz recomendam que, na área eclesial, “a capacitação e o treinamento devem ser consequência de uma vocação” (STETZER; QUEIROZ, 2017, p. 84), a fim de desenvolver pessoas vocacionadas para certas áreas e não apenas ocupar espaços vazios na instituição. Entretanto, o que pode ser

³ Texto original: “information opens up opportunities”.

⁴ Texto original: “how skilled you become depends mainly on how much effort you are willing to expend”.

visto hoje nos ambientes eclesiais é ou uma falta de liderança ou uma liderança sem vocação, o que se torna prejudicial à pessoa como também a toda a Igreja, a qual sente os efeitos de um líder não vocacionado por Deus para determinada área.

Desvios também são causados por motivações comprometidas. Além do fato de existir motivações erradas para assumir a liderança nas igrejas, dentro de um ambiente de voluntariado, tais como busca por relevância, necessidade de autoafirmação, egocentrismo (compromisso consigo e não com a missão da Igreja), etc., há ainda dificuldade em motivar líderes existentes. Ted W. Engstrom observa que “motivações adequadas são essenciais para uma liderança forte e eficiente” (ENGSTROM, 1984, p. 147), contudo há mais uma dificuldade, pois “não só as necessidades de motivação diferem de pessoa para pessoa, mas também em qualquer indivíduo elas variam de ocasião para ocasião” (ENGSTROM, 1984, p. 154). Conforme George B. Weber, “grande parte de nossos sucessores na liderança já está entre nós – ainda crianças ou alunos, talvez, mas já em formação. E muito da forma do futuro em que eles assumirão a liderança já existe” (WEBER, 1997, p. 300). Então, a questão é: como motivá-los e desenvolvê-los? Para John C. Maxwell, um dos pontos importantes é encontrar “maneiras de manter a missão em mente” (MAXWELL, 2015, p. 107), ou seja, o líder deve se motivar na sua missão. No entanto, para isso, é preciso saber qual é realmente a sua missão como líder.

E desvios são gerados por funções acumuladas. Muitas vezes é possível constatar em um ambiente de voluntariado, principalmente em Igrejas, a desistência de líderes em várias áreas, seja por problema de vocação, de motivação ou de capacitação, resultando em acúmulo de funções para os líderes restantes.

Tal situação, além de comum, produz desgastes, desmotivação e até desistências de lideranças, bem como dificuldades em ações necessárias para áreas específicas, pois uma pessoa acaba tomando para si a direção de mais de um ministério, geralmente sem o conhecimento ou aptidão necessários para tal tarefa.

Donald Clifton considera que “o maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem seu ponto mais forte” (CLIFTON, 2008, p. 16), mas quando ocorrem acúmulos de funções, os líderes tendem a realizar tarefas nas quais seus pontos fortes não são necessários e seus pontos fracos são expostos. Os desgastes decorrentes de tal situação levam, na maioria dos casos, à “morte de

lideranças”, com líderes não apenas desmotivados, mas também desistentes e resistentes a liderar novamente.

1.2 Conflitos na liderança

Conflitos na liderança são inevitáveis, podendo ser benéficos, usando as palavras de Ernst Werner Janzen, quando “o conflito ajuda as pessoas envolvidas a esclarecerem juntas seus objetivos e criarem espaços para influenciar uma às outras a atingir seus objetivos” (JANZEN, 2007, p. 18), gerando inovações, ou podem trazer sérios riscos à instituição, se não resolvidos rapidamente, afinal “quanto mais longe um conflito se arrastar, maior será o estrago resultante nos relacionamentos” (JANZEN, 2007, p. 65).

Na maioria dos casos, os conflitos ocorrem devido a dificuldades quanto à visão, à comunicação e à avaliação.

Uma visão diferente pode ser um estopim de muitos conflitos. Como cita Adão Carlos Nascimento: “sempre que o mesmo problema é tratado por pessoas que têm sobre ele perspectivas diferentes aí existe um conflito” (NASCIMENTO, 2013, p. 112). Conflitos por visões diferentes fazem parte do processo de liderança, mas, caso sejam mal trabalhados, podem gerar separações entre integrantes de equipes, abandono de funções ou ataques contra a liderança superior, com até mesmo tentativas de mudança de tal liderança.

Uma comunicação ineficiente ocasiona conflitos. Os conflitos não ocorrem apenas quando há visões diferentes sobre uma tarefa, ação ou solução, mas também devido a uma comunicação ineficiente, que pode produzir o isolamento de líderes em relação aos liderados, com efeitos negativos para a instituição, como cita o ex-presidente norte-americano Jimmy Carter, quando, em seu livro “Memórias espirituais”, escreve que “a verdade e a cooperação saem prejudicadas quando os outros não se dispõem a falar francamente conosco, nem a corrigir nossos erros” (CARTER, 1998, p. 91).

Uma avaliação deficiente produz conflitos. A falha no avaliar gera conflitos. Uma liderança que falha em avaliar, seja por evitar a avaliação ou por avaliar de modo parcial ou sem parâmetros, resulta em conflitos que minam não apenas a liderança em si, mas também a credibilidade de uma instituição. Em um ambiente de

voluntariado, muitas vezes as avaliações são ignoradas, como uma forma de evitar conflitos, para não perder líderes ou liderados. Em outros casos, as avaliações existem, contudo, sem parâmetros claros ou com motivações erradas, tais como valorizar ou desvalorizar determinada pessoa. Avaliações são necessárias para que a instituição realize uma análise da situação em que se encontra, da condição de determinado ministério, bem como dos graus de desenvolvimento, satisfação, comprometimento e alcance dos líderes. Quando isso não é realizado de modo claro, periódico, imparcial e previamente definido, ocorrem conflitos prejudiciais para a liderança.

1.3 Resistências da liderança

Uma das razões de fracassos em iniciativas e mudanças dentro de instituições é a resistência. Seja por comodismo, insegurança ou aversão, a resistência existe em todas as instituições, no entanto, são mais perigosas quando ocorrem na liderança, impedindo mudanças importantes, crescimento desejado e adequações necessárias. Na liderança atual, principalmente no ambiente de voluntariado, onde exigências são mais difíceis de serem aceitas, algumas resistências são mais visíveis.

Um exemplo é a resistência a mudanças. Líderes devem se preparar para mudanças, como, por exemplo, uma mudança de alcance, preocupando-se não apenas com a situação presente, mas ainda com a próxima geração. Para David W. F. Wong, a liderança deve procurar sair de sua “zona de conforto”, ou seja, de sua rotina e de seus hábitos confortáveis, pois, fora dessa área, segundo o autor, “estamos mais abertos a mudanças” (WONG, 2002, p. 140). Porém, lembra que “as pessoas não encaram mudanças com facilidade” (WONG, 2012, p. 23), o que afeta a liderança atualmente, a qual, em muitos casos, possui uma resistência a mudanças.

Outro exemplo é a resistência ao aprendizado. É a resistência de continuar aprendendo. Bob Sullivan e Hugh Thompson explicam sobre o não muito conhecido, mas perigoso, “efeito patamar”, quando pessoas alcançam um ponto onde creem que já chegaram ao topo e deixam de se desenvolver: “um patamar verdadeiro indica que você parou de crescer” (SULLIVAN; THOMPSON, 2014, p. xvii). Esta

resistência pode estar vinculada a uma falsa percepção de que o líder já tem todo o conhecimento que julga necessário ou de que novos conhecimentos são dispensáveis e não imprescindíveis.

Há também a resistência a novidades. Resistência esta, por parte da liderança, de olhar para o novo. Para Antonio Carlos Barros, o mundo atual, pós-moderno e globalizado, “exige da liderança um preparo cada vez melhor e mais atualizado com as questões que afligem a humanidade hoje” (BARROS, 2003, p. 20). E um dos desafios para a liderança nesses tempos contemporâneos, segundo Alfredo dos Santos Oliva, é “saber usar com destreza os novos recursos midiáticos” (OLIVA, 2003, p. 173).

Márcio Simeone Henriques, ao falar da comunicação social nos dias atuais, observa “um enorme avanço na tecnologia empresarial, na qual se reconhece hoje a importância da comunicação estratégica – e integrada” (HENRIQUES, 2007, p. 11). Antonio Carlos Barros lembra que “as gerações jovens são formadas em frente a um monitor seja de televisão ou de computador. É um mundo rápido onde as notícias ficam velhas de um dia para outro” (BARROS, 2003, p. 18). Além disso, o aludido autor ressalta que o líder deve “perceber a influência da mídia na manipulação das informações” (BARROS, 2003, p. 18). O desconhecimento ou a aversão a novas tecnologias podem levar à estagnação individual e até institucional. Assim, esse novo mundo pede uma liderança motivada, capacitada e atualizada, com uma nova visão, mais abrangente, crítica e criativa, utilizando recursos midiáticos e tecnológicos existentes para melhor liderar.

Andy Stanley e Lane Jones, comentando sobre comunicação na Igreja, fazem questionamentos inquietantes para a liderança:

Estaria disposto a deixar de lado um estilo, uma abordagem, um sistema já fora de moda, projetado para uma cultura que não existe mais? Estaria disposto a sair de sua zona de conforto, a fim de entrar na vida das pessoas que Deus pôs sob seus cuidados? Estaria disposto a fazer os ajustes necessários? (STANLEY; JONES, 2010, p. 95).

O processo de formação de liderança ministerial deve aceitar o desafio de não apenas capacitar líderes, com orientações específicas e preparo para resolução de conflitos, mas também de lembrá-los da importância de uma liderança

comprometida, fora de sua zona de conforto e sem medo de mudanças que devem ser realizadas ou de inovações que devem ser incorporadas.

Um modelo de formação e capacitação de liderança que contemple tais exigências e que evite a “morte de lideranças” (líderes desistentes ou desmotivados e resistentes a liderar novamente) deve ser encontrado.

2. SOLUÇÕES: PROGRAMAS E MODELOS PROPOSTOS DE LIDERANÇA

À primeira vista, programas e modelos para os mesmos na área de liderança não são um problema. Ted W. Engstrom, em 1976, época que publicou seu livro em inglês, observou que “não faltam literatura e informação para ajudar na formação de líderes. O mundo dos negócios está inundado de material” (ENGSTROM, 1984, p. 15). Segundo Antonio Carlos Barros, o tema sobre liderança ministerial tem chamado atenção nos dias de hoje, pois, segundo o autor, “nunca se falou ou se escreveu tanto sobre este tópico” (BARROS, 2003, p. 11).

O que parece ser uma boa notícia, a abundância de materiais para a formação de líderes, acaba se tornando uma grande dificuldade, pois a ampla quantidade e variedade de informações parece também deixar os líderes mais confusos, ao invés de mais preparados.

Segue-se breve explicação de alguns dos sistemas mais utilizados atualmente:

2.1 Sistemas tradicionais

Atualmente, há inúmeros sistemas de liderança, que variam de acordo com diversos fatores, tais como: a finalidade do sistema, a estrutura da instituição, o local onde determinado estabelecimento está inserido, etc.

A maioria desses sistemas é baseada em estilos de liderança, como, por exemplo, o Sistema de Liderança de Rensis Likert (onde o processo de decisão depende do tipo de liderança: líder autocrático-coercivo, líder autocrático-benevolente, líder consultivo e o líder participativo), ou a Grade Gerencial (que confere valores aos estilos de liderança de acordo com o direcionamento, para pessoas ou produção). Há os sistemas de liderança

hierárquicos (com divisões de autoridade formal, baseadas em hierarquias), sistemas de liderança funcionais (divididos em aspectos operacionais, táticos e estratégicos), sistemas de liderança estratégica (com base na formação de líderes).

Há, ainda, sistemas específicos de liderança, como o Sistema de Liderança Situacional, de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (onde a maturidade do subordinado está relacionada com a redução de controle do líder sobre suas atividades). Interessante observar que, com base neste sistema, mais cooperativo, Hersey e Blanchard (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 117) afirmam que “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação”, mudando até o próprio estilo de liderança. Outros sistemas de liderança, usados por empresas e instituições, são o Sistema de Liderança “WICS - Wisdom, Intelligence and Creativity System” (onde a liderança eficaz é uma síntese de sabedoria, inteligência e criatividade), a Liderança Transacional (baseada na recompensa de desempenhos e competências), o “Establish” (baseado em planejamento e resultados) e o “Compliance” (baseado em monitorias). Entretanto, apesar do grande número de sistemas de liderança, nota-se que nenhum deles é completo, principalmente na área eclesiástica.

2.2 Sistemas adaptados

Como comentado anteriormente, a abundância de sistemas de liderança têm trazido mais dificuldades aos líderes de instituições eclesiásticas do que facilidades. São tantas opções de formação de liderança atualmente e a escolha de uma dessas tantas opções pede tamanha preparação prévia que as pessoas, ou simplesmente desistem, ou escolhem a primeira opção vista, ou apenas optam pela mais comentada.

De acordo com Antonio Carlos Barros, as “igrejas, organizações para-eclesiásticas (*sic*) e seminários teológicos estão usando os modelos e os conceitos de liderança empresarial e aplicando-os para o ministério cristão” (BARROS, 2003, p. 11). Ou seja, em muitos casos, sistemas de liderança de empresas comerciais são adaptados para ambientes eclesiásticos, ou sistemas de liderança próprios de uma determinada denominação religiosa são copiados, na íntegra, para outra denominação.

Em ambos os casos, a adaptação de sistemas é realizada muitas vezes sem nenhum tipo de análise prévia da viabilidade de tal empreitada, ignorando fatores culturais, regionais e locais, ou do objetivo do sistema a ser adaptado, gerando mais dúvidas e dilemas do que soluções.

2.3 Avaliação dos sistemas

O presente artigo não se propõe a expor uma avaliação minuciosa dos sistemas de liderança, seja pela necessidade de uma pesquisa maior, seja pela natureza do presente artigo, o qual se propõe a sugerir um novo modelo de programa de capacitação de liderança. Aprofundar tal item é uma sugestão apontada, aos leitores, para um trabalho futuro.

Feita a devida ressalva e tendo em vista à grande quantidade e diversidade de materiais e formas de abordagens, em sistemas de liderança, conclui-se que, apesar das muitas soluções apresentadas por vários profissionais, há muitas confusões, com poucas inovações e quase nenhuma segurança na implementação em Igrejas. Além disso, tais sistemas propostos não abrangem todas as dificuldades encontradas em um ambiente de voluntariado, principalmente na área de ressuscitar líderes em instituições eclesásticas.

Sugere-se, portanto, face à situação existente e às dificuldades encontradas na área de liderança, a seguinte proposta: a elaboração de um novo sistema continuado e personalizado de formação, de motivação e de capacitação de liderança.

3. SUGESTÃO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO, CAPACITAÇÃO E MOTIVAÇÃO CONTINUADA DE LIDERANÇA

Para que os objetivos sejam alcançados, faz-se necessário um novo programa de liderança, que trabalhe, de forma continuada, a formação, a capacitação e a motivação de lideranças, através de uma:

3.1 Formação continuada

O ex-jogador de basquete profissional norte-americano, Michael Jordan, discorrendo sobre liderança, escreve que “há muitas pessoas com grandes habilidades, mas, se não sabem aplicá-las em situações específicas, qual a sua utilidade?” (JORDAN, 2009, p. 65). Uma formação consistente é necessária, e a instituição deve capitanear tal processo, desafiando pessoas. O programa de liderança deve, assim, fornecer conhecimentos e ferramentas para formar líderes, os quais devem ser desafiados pela própria instituição, de acordo com habilidades e motivações individuais.

Tal programa deve ser contínuo, sempre buscando a formação de novos líderes, com um curso específico e personalizado para cada ambiente eclesial, mas com uma base principal, onde o novo líder deverá aprender sobre o que realmente importa para sua liderança na Igreja (observando que cada entidade eclesial deve preparar o conteúdo para cada área a ser trabalhada, de acordo com seus valores, doutrinas, missão e visão). É importante ressaltar a necessidade de alinhamento com a cultura e estratégia da instituição, evitando conflitos posteriores.

Com base nas cinco qualidades que, segundo Andy Stanley, marcam o líder que definirá o futuro, a saber: competência, coragem, clareza, *coaching* e caráter, “qualidades indispensáveis para a próxima geração de líderes” (STANLEY, 2008, p. 12), propõem-se as seguintes áreas a serem trabalhadas na formação de lideranças:

- a) Clareza - A importância da missão e da visão (visão global da Igreja);
- b) Conhecimento - A importância do autoconhecimento e das pessoas;
- c) Caráter - A importância da integridade e da liderança (influência);
- d) Competências - A importância do planejamento e da gestão de pessoas;
- e) Comunicação - A importância do diálogo e da transmissão;
- f) Colaboração - A importância do apoio e da delegação;
- g) Compromisso - A importância da excelência e do comprometimento;
- h) Coragem - A importância da avaliação e das inovações;
- i) Capacitação - A importância do desenvolvimento e da motivação (continuados).

Ressalta-se a necessidade da base bíblica e da inclusão de valores, como integridade, humildade, maturidade e responsabilidade do líder, serviço, legado da

liderança e família, no currículo da formação sugerida, dentro das áreas propostas, incluindo ainda conceitos de gestão de tempo.

3.2 Capacitação continuada

Para Paul Hersey e Kenneth Blanchard, “pessoas que não têm capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes, nem seguras de si” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Pessoas devem ser capacitadas e depois motivadas. Contudo, eventos únicos em instituições para este fim não são miraculosos, não produzem grandes avanços. Apenas na continuidade da formação, com planejamento anterior, a capacitação é realmente eficaz.

O programa de liderança propõe-se, então, a proporcionar uma capacitação não apenas inicial, mas também continuada, aprofundando as áreas propostas na formação de liderança, bem como, ampliando-as com novos temas, a serem levantados pela liderança da instituição, de acordo com os atuais problemas enfrentados e os novos objetivos a serem alcançados.

A inclusão de novas tecnologias, mídias, bem como de outras novidades, é importante e imprescindível para a eficácia da capacitação e o aprimoramento continuado do líder.

Nesta capacitação, avaliações devem ser feitas, periodicamente, objetivando não apenas a melhoria do serviço (ministério), como também o desenvolvimento do líder (ministro), e até mesmo uma readequação de líderes para outras áreas, caso necessário.

3.3 Motivação continuada

A formação e a capacitação propostas visam não apenas desenvolver líderes, como também alertá-los para as consequências de suas lideranças e levá-los ao amadurecimento, pois, conforme Peter Drucker, “os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo” (DRUCKER, 1997, p. 13). Segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard, “maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumirem a responsabilidade de dirigirem seu próprio comportamento” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 187). De acordo com os autores citados, tal maturidade

divide-se em: maturidade de trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (motivação), sendo que a motivação é essencial na liderança.

Um dos grandes desafios no ambiente de voluntariado é motivar os líderes, principalmente na área eclesial, na qual poucos tentam fazer muito e muitos fazem menos que o necessário, e onde o líder não recebe vantagens financeiras, mas, por outro lado, recebe muitas críticas, com pouca ou nenhuma ajuda por parte das pessoas.

Para tanto, encontros periódicos de avaliação fazem parte do programa, onde os líderes deverão ser “ouvidos”, sobre o dia a dia da sua vida e do seu ministério, “auxiliados”, no que for necessário para o desempenho de sua função e desenvolvimento da sua vida, e “motivados” pela Instituição, com base nos valores e na visão global da mesma. Tais encontros devem ser programados pela Instituição, comunicados com antecedência e realizados continuamente.

A participação de preletores especiais, em ocasiões especiais, com palavras motivadoras aos líderes participantes, de acordo com a realidade e possibilidade de cada instituição, constitui uma ferramenta importante na motivação da liderança.

Assim, o programa proposto deve ser um sistema dinâmico, aberto a mudanças, melhorias e inovações, com a participação de todos os líderes, formando, capacitando e motivando as lideranças através de um processo contínuo e permanente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS – LÍDERES NOVOS E RESSUSCITADOS

A crise de liderança atual tem atingido todas as áreas da sociedade, principalmente o ambiente eclesial, com falta de novos líderes dispostos e capacitados, bem como desgaste e desistência de líderes estabelecidos, com o agravante de desvios na própria liderança. O resultado nas Igrejas é visível: a “morte de lideranças”, com líderes desistentes ou desmotivados e resistentes a liderar novamente. A busca por soluções nos mais variados e diversos sistemas de liderança atuais têm se mostrado improdutivo e até mesmo confuso, em alguns casos. Soma-se a isso o fato de que tais sistemas não abrangem todas as dificuldades encontradas em um ambiente de voluntariado, principalmente na área

eclesiástica, onde uma nova liderança motivada, capacitada e atualizada, com uma nova visão, mais abrangente, crítica e criativa, utilizando recursos midiáticos e tecnológicos existentes para melhor liderar, é requerida.

Diante disso, o presente artigo propõe um novo sistema continuado e personalizado de formação, de capacitação e de motivação de liderança, onde se oferece não apenas a formação de novos líderes, mas também a motivação e a capacitação dos líderes existentes, com orientações específicas e preparo para resolução de conflitos, prevenindo ou corrigindo desvios de liderança, de forma continuada. É na continuidade, na perseverança, no compromisso, que lideranças podem ser suscitadas e ressuscitadas, em um ambiente de voluntariado. Eventos únicos, desconexos ou simplesmente copiados de outras instituições de sucesso não geram uma formação continuada de liderança, tão necessária no meio eclesiástico, onde poucos líderes surgem (e, quando surgem, muitos têm desvios na liderança) e onde muitos líderes “morrem”, desgastados, desmotivados ou simplesmente abandonados, gerando estagnação individual e institucional.

Ressalta-se, ainda, a importância de um planejamento estratégico inicial, que antecede ao programa proposto, a fim de identificar e mapear a liderança local, bem como reconhecer as principais necessidades existentes para os líderes e para a instituição, definindo, então, metas e objetivos que serão o norte do programa de liderança.

O programa proposto de formação, capacitação e motivação continuada de liderança, não é fechado, mas é dinâmico e aberto a inovações, bem como é fundamental para o “milagre”, nos dias de hoje, de suscitar novos líderes e de “ressuscitar” líderes desmotivados, resistentes a liderar novamente ou que “morreram” para a liderança, ou seja, que abandonaram totalmente a liderança, não mais dispostos a assumir cargos ou funções. E milagres ainda existem!

REFERÊNCIAS

BARROS, Antonio Carlos. Liderança e os desafios do ministério frutífero e autêntico. In: KOHL, Manfred Waldemar; BARROS, Antonio Carlos (org.). **Liderança para um novo século**. 1ª. ed. Londrina - PR: Descoberta, 2003. Páginas 9 a 26.

BÍBLIA. Português. **Bíblia de Estudo Almeida**. João Ferreira de Almeida, revista e atualizada. 2º ed. Barueri - SP: SBB, 1993.

CARTER, Jimmy. **Memórias espirituais**. 1ª. ed. São Paulo - SP: Mundo Cristão, 1998.

CLIFTON, Donald O. **Descubra seus pontos fortes**. 1ª. ed. Rio de Janeiro - RJ: Sextante, 2008.

DRUCKER, Peter F. Prefácio. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (org). **O líder do futuro – Peter F. Drucker Foundation**. 4ª. ed. São Paulo - SP: Futura, 1997. Páginas 10 a 20.

ENGSTROM, Ted W. **Como se forma um líder cristão**. 1ª. ed. Queluz - Portugal: Núcleo, 1984.

FRITZEN, Silvino J. **Treinamento de líderes voluntários**. 3ª. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 1982.

HENRIQUES, Márcio Simeone (org). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. 1ª. ed. Belo Horizonte - MG: Autêntica, 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas – A teoria e as técnicas da liderança situacional**. 1ª. ed. São Paulo - SP: EPU, 1986.

JANZEN, Ernst Werner. **Conflitos: oportunidade ou perigo?** 1ª. ed. Curitiba - PR: Esperança, 2007.

JORDAN, Michael. **Nunca deixe de tentar**. 1ª. ed. Petrópolis - RJ: Sextante, 2009.

LEE, P. K. D. **What leaders do – A practical guide to developing excellence in leadership**. 1ª. ed. Atlanta – GA (USA): Haggai Institute, 2002.

LIDÓRIO, Ronaldo. **Vocacionados**. 1ª. ed. Belo Horizonte - MG: Betânia, 2014.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. 1ª. ed. Rio de Janeiro - RJ: Thomas Nelson Brasil, 2008.

_____. **17 Princípios do trabalho em equipe**. 1ª. ed. Rio de Janeiro - RJ: Vida Melhor, 2015.

MEYER, Paul J. **25 Chaves para o sucesso**. 1ª. ed. Santa Bárbara d'Oeste - SP: Socep, 2005.

NASCIMENTO, Adão Carlos. **Paz nas estrelas – Relacionamentos saudáveis entre pastores e presbíteros**. 1ª. ed. Santa Bárbara d'Oeste - SP: Z3, 2013.

OLIVA, Alfredo dos Santos. Liderança religiosa no Brasil contemporâneo. In: KOHL, Manfred Waldemar; BARROS, Antonio Carlos (org.). **Liderança para um novo século**. 1ª. ed. Londrina - PR: Descoberta, 2003. Páginas 137 a 179.

STANLEY, Andy. **O líder da próxima geração**. 1ª. ed. São Paulo - SP: Editora Vida, 2008.

STANLEY, Andy; JONES, Lane. **Comunicação que transforma**. 1ª. ed. São Paulo - SP: Editora Vida, 2010.

STETZER, Ed; QUEIROZ, Sérgio. **Igrejas que transformam o Brasil**. 1ª. ed. São Paulo - SP: Mundo Cristão, 2017.

SULLIVAN, Bob; THOMPSON, Hugh. **O Efeito Patamar – Da estagnação ao sucesso**. 1ª. ed. Rio de Janeiro - RJ: Alta Books, 2014.

WEBER, George B. Desenvolvendo os líderes de amanhã. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (org). **O líder do futuro – Peter F. Drucker Foundation**. 4ª. ed. São Paulo - SP: Futura, 1997. Páginas 299 a 305.

WONG, David W. F. **Liderando a transição**. 1ª. ed. Santa Bárbara d'Oeste - SP: Z3, 2012.

_____. **Para além dos limites**. 1ª. ed. Santa Bárbara d'Oeste - SP: Socep, 2002.