

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER
JUDICIÁRIO**

CARLA CÔRTEZ D'AGUIAR

A liderança transformacional a partir de exemplos bíblicos

Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-
Graduação em Gestão de Pessoas no Poder
Judiciário.

Orientadora: Professora doutora Ana Christina Celano Teixeira

RIO DE JANEIRO

2017

1. INTRODUÇÃO

A Bíblia é a Sagrada Escritura, o conjunto de livros do Antigo e do Novo Testamento, o qual contém as doutrinas que orientam o comportamento dos cristãos. É considerado o livro mais vendido de todos os tempos, já tendo sido traduzido para mais de 2.000 (dois mil) idiomas (<https://www.significados.com.br/biblia/> consultado em 17/10/2017).

Dessa forma, se mostra interessante a obtenção de conhecimento sobre os exemplos constantes na mesma de líderes que apresentaram a abordagem da liderança transformacional.

Assim, de acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, serão elencadas as correntes existentes sobre liderança, os estilos de liderança, identificadas as abordagens e seus autores, e teorias e modelos mais influentes respeitantes à temática em estudo (BURNS, 1978, BASS, 1985, HERSEY; BLANCHARD, 1986, ROBBINS, 2005, SCHERMERHORN *et al.* 1999, SOBRAL; PECI, 2008, VROOM; YETTON, 1973, WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, dentre outros).

E, considerando que esse trabalho utilizará apenas a abordagem de liderança transformacional (BURNS, 1978, BASS, 1985, ROBBINS, 2005, WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, dentre outros), em seguida, será feita a confrontação com exemplos encontrados na Bíblia sobre tal estilo de liderança, o que nos permitirá verificar de que forma acontece o discurso transformacional desde a época da Bíblia.

Mais especificamente, vamos analisar o livro bíblico de Neemias, procurando neste livro princípios da liderança transformacional bem-sucedida. Neemias foi um ser humano de carne e osso, que enfrentou dificuldades reais. Ele construiu um muro verdadeiro.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de situar o leitor sobre o assunto a ser abordado, será apresentada uma sucinta resenha histórica relativa ao desenvolvimento do conceito de liderança, à definição das teorias e modelos mais influentes respeitantes à temática em estudo.

Breve Referência Histórica ao Conceito de Liderança

De acordo com Robbins (2005, p. 258), os líderes podem fazer toda a diferença onde atuam. Eles estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; e, então, “engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos”.

Faz-se necessária a apresentação da liderança de um modo capaz de refletir como ela é utilizada na teoria e na prática.

Robbins (2005, p. 258) argumenta que uma pessoa pode assumir um papel de liderança somente em função do cargo que ocupa. E que “nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes”. Que o fato de a organização conferir alguns direitos formais a seus executivos não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. Ainda, que a liderança não sancionada (a capacidade de influenciar as outras pessoas que se manifesta fora da estrutura formal da organização) é geralmente tão importante quanto à influência formal, ou até mais. Ou seja, os líderes podem surgir de dentro de um grupo naturalmente ou por indicação formal.

De acordo com Robbins (2005), não obstante o fato de que a maioria das atuais discussões sobre o conceito de liderança inclua a articulação de uma visão em comum, quase a totalidade dos trabalhos anteriores aos anos 1980 não fazem nenhuma referência a isto.

E tal autor também afirma que as organizações precisam de forte liderança e forte administração para atingir sua eficácia ótima. Pois no mundo dinâmico de hoje, necessitamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e aptos a

inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões. E, também, necessitamos de executivos para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações diárias.

Teorias e Modelos mais importantes

Passamos em seguida à abordagem das teorias mais importantes respeitantes à temática da pesquisa. A revisão que se apresenta em seguida é baseada principalmente no livro do Robbins (2005). Ele cita as três abordagens básicas para a determinação do que torna um líder eficaz e o que diferencia um líder de um não-líder: teorias dos traços, teorias comportamentais e teorias contingenciais.

Teorias dos Traços

A revisão que se apresenta a seguir é baseada nos trabalhos de Robbins (2005):

Até o final da década de 40, a abordagem da liderança alicerçou-se na premissa de que o líder possui um conjunto particular de características (traços, aptidões ou caráter) de personalidade inatas. Constituiu uma tentativa de definir os atributos pessoais, quais sejam, inteligência, personalidade, motivos e valores, do líder universal, com condições de liderar qualquer grupo em qualquer situação. Estas suposições implicam, sobretudo, na desvalorização quase completa do desenvolvimento humano e da formação. No entanto, as evidências empíricas obtidas concluíram que os traços pessoais não se revelam suficientes para distinguir líderes de não líderes, e muito menos determinar eficácia em termos de liderança, funcionam melhor apenas no sentido de prever o surgimento da liderança. Mesmo que alguns dos traços sejam requeridos em grande parte em situações de liderança,

os mesmos, por si só, não constituem razão o suficiente para esclarecer a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação.

Segundo Robbins (2005), muitas das pesquisas realizadas para identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança não deram em nada. Como exemplo, uma revisão de vinte trabalhos nessa linha, feita no fim dos anos 1960, identificou aproximadamente oitenta traços de liderança, mas somente cinco eram comuns a quatro ou mais estudos.

De acordo com tal autor (ROBBINS, 2005, p. 259), por volta dos anos 1990, depois de muitos estudos e análises, o máximo que se poderia dizer é que os sete traços a seguir poderiam diferenciar os líderes dos não-líderes:

1. ambição e energia;
2. desejo de liderar;
3. honestidade e integridade;
4. autoconfiança;
5. inteligência;
6. elevado automonitoramento; e
7. conhecimentos relevantes para o trabalho.

Porém, a capacidade de prever a liderança a partir destes traços continua modesta.

Alguma novidade surgiu quando “os pesquisadores começaram a organizar os traços com base no modelo Big Five de personalidade”.

Com o modelo Big Five, segundo Robbins, o que ficou claro, é que a maior parte dos vários traços identificados nas pesquisas sobre liderança podiam ser incluídos em cada uma das dimensões daquele modelo, e que o modelo Big Five dava apoio forte e substancial aos traços como previsores de liderança.

Contudo, com base nas descobertas mais recentes, chegou-se a duas conclusões, segundo Robbins (2005). A primeira é que os traços podem indicar a liderança. Há vinte e poucos anos atrás, as evidências apontavam para o contrário, o que, provavelmente, deveu-se à ausência de uma estrutura válida para classificação e organização dos traços. O modelo Big Five de personalidade, segundo Robbins (2005, p. 259), resolveu tal questão. E a segunda conclusão é que os traços funcionam melhor para “prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes”. O fato de uma pessoa demonstrar ter determinados traços e ser considerado pelos demais um líder, não significa que,

garantidamente, ele será bem-sucedido em liderar o grupo para o alcance dos objetivos estipulados.

Teorias Comportamentais

No final da década de 40, as falhas dos primeiros estudos sobre traços levaram os pesquisadores a seguir por outra direção desde o final dos anos 1940 até a década de 60. A abordagem muda o seu foco para o comportamento dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais. Estas tentaram verificar o que os líderes faziam, e não o que eles eram, procurando apartar as características comportamentais de líderes eficazes.

Essas teorias tornaram-se muito mais estimulantes, já que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, de que a liderança poderia ser ensinada – poderiam ser elaborados programas para implantar tais padrões comportamentais nos indivíduos que quisessem se tornar líderes eficazes.

Segundo Robbins (2005), ao considerarmos as implicações práticas da abordagem comportamental, concluímos que se a abordagem comportamental tivesse tido sucesso, as implicações teriam sido bem diferentes daquelas da abordagem dos traços. Caso as teorias dos traços tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado uma base que viabilizaria a seleção das pessoas “certas” para assumir as posições formais em grupos e organizações a busca de liderança. Por outro lado, em comparação, caso a abordagem comportamental conseguisse identificar quais eram os determinantes críticos do comportamento dos líderes, viabilizaria que pessoas fossem treinadas para a liderança. Nesse caso, o grupo de líderes poderia estar sempre em expansão. Caso funcionasse o treinamento, teríamos uma fonte abundante e inesgotável de líderes eficazes.

As pesquisas da época procuraram investigar o impacto dos estilos de liderança sobre o relacionamento interno do grupo com destaque no **contínuo comportamento autocrático-autoritário desenvolvido por Tannenbaum e Schmid** (*continuum de Tannenbaum e Schmidt*) (SOBRAL; PECCI, 2008), onde:

- a) estilo democrático - caracterizado pela participação e pelo envolvimento dos liderados no processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto dos métodos de trabalho e da forma de trabalhar. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação com as relações humanas;
- b) estilo autocrático - caracterizado pela centralização do processo de decisão e da autoridade. Poder do líder conferido pela posição que ocupa e pelo foco na tarefa;
- c) estilo Laissez-faire - um estilo de liderança liberal, em que o líder não se impõe aos seus liderados e dá total liberdade para que o grupo tome as decisões e divida tarefas. O líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

O reconhecimento dos estilos autocrático e democrático foi reafirmado em diversos estudos de liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986), Schermerhorn *et al.* (1999), Robbins (2005) destacam os estudos desenvolvidos pela **Universidade Estadual de Ohio** que definiram liderança como o comportamento de um indivíduo ao gerir as atividades do grupo, visando à consecução de um objetivo. Segundo Robbins (2005), as teorias comportamentais mais abrangentes e mais reproduzidas resultaram da pesquisa iniciada no fim dos anos 1940 em tal Universidade. As pesquisas indicaram que os comportamentos dos líderes eram entendidos em termos de duas dimensões independentes: estrutura de iniciação e estrutura de consideração.

Para Robbins (2005), a estrutura de iniciação se refere à capacidade que o líder detém de estruturar o seu trabalho e o dos seus funcionários para alcançar as metas definidas pela organização. O líder com alto grau de estrutura de iniciação delega tarefas específicas aos membros do grupo, estabelece padrões de desempenho e enfatiza o cumprimento dos prazos. Ainda segundo Robbins (2005), a estrutura da consideração caracteriza-se por relacionamentos de trabalho baseados na confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

Robins (2005) afirma que muitas pesquisas baseadas nessas definições indicam que os líderes “alto-alto”, ou seja, os que dispõem de alto grau de estrutura inicial e de consideração costumam obter altos índices de desempenho e satisfação dos funcionários com frequência maior do que os líderes com baixa pontuação em uma dessas dimensões ou em ambas. Porém, concluiu-se que o estilo “alto-alto” apesar de geralmente trazer resultados positivos, existem exceções suficientes para indicar a necessidade de os fatores situacionais serem integrados à teoria.

Segundo Robbins (2005), os estudos sobre liderança realizados pelo Survey Research Center da **Universidade de Michigan**, que é da mesma época daqueles da Universidade Estadual de Ohio, tiveram um objetivo semelhante de pesquisa: identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar associadas ao desempenho eficaz. Os estudos referentes a essas características resultaram em duas dimensões do comportamento de liderança: orientação para o funcionário – centrado nas relações humanas; e orientação para a produção – centrado na tarefa.

De acordo com Robbins (2005), as conclusões a que chegaram os pesquisadores de Michigan foram grandemente favoráveis ao comportamento dos líderes orientados para os funcionários porque tal tipo de liderança estava associada a uma produtividade maior do grupo e a uma maior satisfação com o trabalho. Já os líderes orientados para a produção estavam associados a índices mais baixos tanto de produtividade quanto de satisfação.

A partir daí, tornou-se possível fazer um paralelo entre as duas orientações (centrada no funcionário e centrada na produção) e os conceitos autoritário e democrático (HERSEY; BLANCHARD, 1986; SCHERMERHORN et al. 1999).

As pesquisas de Michigan e Ohio, ambas realizadas nos Estados Unidos da América, revelaram ser importante não só identificar quais os aspectos do comportamento do líder, mas também mensurá-los, e levaram os pesquisadores a sugerir uma visão bidimensional do estilo de liderança, contestando a premissa do continuum dos estilos de liderança de Tannenbaum e Schmidt. Segundo Melo (2001), as conclusões dos estudos de Ohio e Michigan apresentaram sintonia pois as duas dimensões apontam comportamentos de líderes voltados para a tarefa, voltados para o relacionamento interpessoal, ou para ambos.

Conforme Robbins (2005), os trabalhos de Blake e Mouton resultaram na proposta do **Grid Gerencial**. Eles desenvolveram a representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança, e propuseram, então, um Grid Gerencial, por vezes também chamado de grid da liderança, baseado nos estilos “voltado às pessoas” e “voltado à produção”, que representam, basicamente, as dimensões encontradas tanto em Ohio como em Michigan.

Como afirma Robbins (2005), com base nas pesquisas de Blake e Mouton, se descobriu que os executivos têm melhor desempenho em um estilo 9,9, quando comparado, por exemplo, a um estilo 9,1 (tipo autoritário) ou 1,9 (tipo laissez-faire).

Robbins (2005) afirma que o grid apenas oferece uma estrutura melhor para conceitualizar o estilo de liderança, porém, não apresenta nova informação tangível para a elucidação da questão da liderança, por haver pouca evidência substancial para se afirmar que, independentemente da situação, o estilo 9,9 é o mais eficaz (altamente voltado para as pessoas e também altamente voltado para a produção).

Todas as abordagens acima foram desenvolvidas basicamente entre o final da década de 40 e o início dos anos 1960. Robbins (2005) esclarece que tais abordagens evoluíram numa época em que o mundo era muito mais estável e previsível. Pesquisadores da Finlândia e da Suécia (**Estudos escandinavos**), por acreditar que esses estudos não conseguiram alcançar a realidade mais dinâmica dos dias atuais começaram a reavaliar se existem apenas duas dimensões mesmo para capturar o cerne do comportamento da liderança. A ideia inicial básica é que, em um mundo em mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento, valorizando a experimentação, buscando novas ideias, gerando e implementando mudanças. As abordagens anteriores, as quais enfocavam somente dois tipos de comportamento não conseguiam mais capturar adequadamente a liderança no século XXI.

Teorias das contingências

No início da década de 60, a ideia do comportamento ideal do líder parecia pouco efetiva, pouco realista. A evolução das pesquisas mostrou que prever o sucesso da liderança era mais difícil do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas também as condições situacionais (MELO, 2001).

Os estudos sobre liderança passaram então a ter novo enfoque. Passaram a buscar, além do exame do comportamento dos líderes, identificar as situações que pudessem determinar a eficácia de um líder com relação a outro sob o mesmo contexto (ROBBINS, 2005).

Swella (2005) ressalta o aproveitamento da abordagem comportamental pelo líder como ponto de partida, porém alega ser desnecessário focar as relações e as tarefas em todos os momentos ou em todas as circunstâncias. A recomendação é que o líder pode deslocar o foco, dependendo das variáveis situacionais (natureza da tarefa, relacionamento entre o líder e o liderado e o poder da posição ocupada pelo líder), ou sobre a tarefa, ou sobre os relacionamentos, em vez de se focar em ambos simultaneamente.

Algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas fizeram mais sucesso que outras e receberam amplo reconhecimento. Abaixo, vamos estudar cinco delas: o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da troca entre líder e liderados e os modelos de meta e caminho e de participação e liderança.

Com as obras de Fiedler (1967) são iniciados os estudos das Teorias das Contingências, trazendo a ideia do líder adaptativo. Tal modelo propõe que a adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona, depende a eficácia do desempenho do grupo. Dessa forma, para melhorar a eficácia devemos mudar o líder para que ele se encaixe na situação ou modificar a situação para que se torne apropriada ao líder. Fiedler busca correlacionar os estilos de liderança voltados para tarefa e os estilos de liderança voltados para o relacionamento com as três dimensões contingenciais identificadas em suas pesquisas que definem os fatores determinantes da eficácia da liderança, quais sejam: as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. Representando a primeira dimensão, o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são ou não estruturadas, e a terceira, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões (ROBBINS, 2005).

Hersey e Blanchard (1986) igualmente utilizaram as dimensões da tarefa e do indivíduo para fundamentar sua teoria, a qual, batizaram de “Liderança Situacional”. Para eles, o estilo de liderança de alguém se refere ao padrão comportamental que ele manifesta quando busca influenciar as atividades de outras pessoas. Sendo assim, a liderança situacional se baseia em uma inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos liderados em relação à tarefa. Entendendo-se por maturidade a

prontidão, que conforme a definição de Hersey e Blanchard, se refere à habilidade e à disposição demonstradas pelas pessoas para assumir responsabilidades, desejo para desempenhar tarefas e dirigir seu próprio comportamento. Sendo assim, na liderança situacional está contida a ideia de que não existe uma única maneira melhor de influenciar as pessoas.

Os estilos de liderança (determinar, persuadir, compartilhar e delegar) são uma combinação de tarefa e de relacionamento. O comportamento do líder deverá ser em função do grau de maturidade das pessoas que deseja influenciar. Desse modo, cabe ao líder contribuir para que seus subordinados amadureçam, até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

Maximiano (2000) entende que um dos pontos fortes da teoria é o reconhecimento de que a motivação e a competência são elementos cruciais no processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade não é estática, e uma das críticas ao modelo é a impossibilidade de mensurar a maturidade das pessoas.

Segundo Robbins (2005), a teoria da liderança situacional tem um apelo intuitivo. Ela reconhece a importância dos liderados e se apoia na lógica de que os líderes podem suprir as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores. Contudo, os esforços empreendidos para testar e confirmar essa teoria foram, de modo geral, decepcionantes, e algumas explicações plausíveis são as ambiguidades e inconsistências internas do próprio modelo, assim como, dificuldades com a metodologia de pesquisa para os testes da teoria.

Depois da teoria da liderança situacional, aparece a Teoria da **Troca entre Líder e Liderados** (LMX – Leader-Member Exchange), a qual reconhece o diferente tratamento dispensado pelo líder com relação a diferentes grupos que se constituem. Os grupos tidos pelo líder como grupo de dentro (pequeno grupo de liderados de confiança do líder que ganham parcela desproporcional de atenção, sendo objeto de privilégios especiais), diferenciam-se dos grupos de fora, os quais recebem menos tempo do líder e menos recompensas controladas por ele, e seu relacionamento se baseia nas interações formais de autoridade. Evidências, ainda que não muito claras, indicam que a escolha dos membros “de dentro” se dá em função da similaridade de atitudes e características de personalidade, ou por

possuírem um nível de competência superior ao dos demais membros (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005), à época (2005), uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança, a **Teoria da meta e do caminho**, desenvolvida por Robert House, é um modelo contingencial de liderança que extrai elementos de pesquisa da Universidade Estadual de Ohio acerca de estrutura de iniciação e consideração, assim como da teoria das expectativas na motivação. Os termos meta e caminho derivam da certeza de que os líderes eficazes abrem os caminhos para contribuir com seus funcionários na busca do atingimento de seus objetivos, tornando a trajetória mais fácil ao reduzir os seus obstáculos.

De acordo com Robbins (2005), House (1971) identifica quatro comportamentos de liderança. O *líder diretivo* faz com que os liderados saibam o que é esperado deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções claras sobre como as tarefas devem ser realizadas. O *líder apoiador* é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados. O *líder participativo* envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão. O *líder orientado para a conquista* fixa metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

Robbins (2005) destaca que, ao contrário de Fiedler, House (1971) parte do pressuposto de que os líderes são flexíveis, sendo possível para eles exibir qualquer um desses comportamentos, ou todos eles, dependendo da situação.

De acordo com Sobral (2008), a teoria caminho-meta se baseia também em dois conjuntos de variáveis situacionais: as características pessoais dos liderados e as pressões e exigências ambientais do local de trabalho, às quais os subordinados precisam enfrentar para atingir suas metas.

Melo (2001) destaca que as pesquisas realizadas têm apoiado a lógica dessa abordagem e explica que o desempenho e satisfação dos seguidores são influenciados positivamente quando o líder compensa o que falta tanto no empregado quanto na distribuição das tarefas.

Robbins (2005) cita, como exemplo, algumas previsões baseadas na teoria da meta e do caminho:

1. A liderança diretiva conduz a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são fortemente estruturadas e planejadas.

2. A liderança apoiadora leva a um desempenho melhor e a uma maior satisfação quando os empregados realizam tarefas estruturadas.
3. A liderança diretiva pode ser percebida como redundante entre funcionários com grande capacidade percebida ou com considerável experiência.
4. Os empregados com centro de controle interno ficam mais satisfeitos com o estilo participativo de liderança.
5. A liderança orientada para a conquista amplia as expectativas dos funcionários de que os esforços conduzirão a um melhor desempenho quando as tarefas forem estruturadas de maneira ambígua.

Robbins (2005) afirma que as evidências pesquisadas normalmente corroboram a lógica que fundamenta esta teoria. Ou seja, tanto o desempenho quanto a satisfação do empregado tendem a ser positivamente impactados quando o líder oferece qualquer coisa que falte ao liderado ou ao ambiente de trabalho. Quando o líder perde seu tempo esclarecendo tarefas já suficientemente claras ou quando o funcionário tem a experiência e a capacidade o suficiente para cuidar delas sem interferência, ele provavelmente se tornará ineficaz, pois o funcionário possivelmente verá tal comportamento diretivo como redundante, ou até mesmo ofensivo.

Robbins (2005) cita o **modelo de participação e liderança** desenvolvido por Victor Vroom e Phillip Yetton, que relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. Os autores, reconhecendo que as estruturas da tarefa possuem demandas diferentes para as atividades rotineiras e não rotineiras, argumentavam que o comportamento do líder devia se ajustar à estrutura da tarefa.

Segundo Vroom e Yetton (1973), o comportamento do líder se ajusta à estrutura de diferentes formas: autocrática, quando o líder toma decisões a partir das informações de que dispõe ou obtém junto aos trabalhadores; consultativa, quando o líder decide a partir da consulta a pessoas competentes ou membros do grupo de trabalho; e coletiva, quando a decisão é do grupo, em consenso, devendo o líder atuar como catalisador.

Outras teorias contingenciais demonstraram, ainda, que o estresse, a inteligência e a experiência são variáveis situacionais importantes. Porém, o modelo de participação e liderança não inclui esses fatores.

Após as Teorias das Contingências, a conclusão que se chega é que não existe uma única e melhor forma de liderar e que pode não ser verdadeira a crença de que algum estilo de liderança sempre será eficaz, independentemente da

situação. Um conjunto de dados comprova que, em diversas situações, as intervenções do líder podem não ser relevantes devido a certas variáveis individuais, de trabalho e organizacionais. Tais variáveis podem, por um lado, servir como substitutos da liderança, isto é, como uma reposição da influência do líder, tornando-a tão desnecessária quanto redundante. Como exemplos dessas variáveis, temos: experiência, treinamento, habilidade, trabalho altamente estruturado, orientação profissional, grupo de trabalho coeso, satisfação intrínseca no trabalho. Há outras variáveis que podem neutralizar a influência do líder sobre os liderados, consistindo-se nos neutralizadores, ou melhor, naquelas variáveis que evitam que o líder se comporte de uma determinada maneira, ou anulam os efeitos de suas ações. Exemplos de neutralizadores: indiferença com relação às recompensas, baixo poder de posição do líder e líder fisicamente separado dos subordinados (SCHERMERHORN *et al.*, 1999 e ROBBINS, 2005).

A partir da década de 80 novas abordagens ganham espaço, em especial a liderança carismática e a transformacional. Schermerhorn *et al.* (1999) trata este grupo como A Nova Liderança.

De acordo com Robbins (2005), as teorias de liderança carismática e transformacional são contemporâneas e com um tema em comum. Elas vêem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de suas palavras, ideias e comportamentos.

Conforme Schermerhorn *et al.* (1999) e Robbins (2005), a **Teoria da Liderança Carismática** refere-se aos líderes como aqueles que, devido às suas habilidades pessoais, conseguem ter um efeito profundo em seus liderados. Possuem forte necessidade de poder, consideram-se muito eficazes e convictos na moralidade de suas crenças. Seus liderados lhes atribuem feitos e capacidades heroicas de liderança. As pesquisas sobre liderança carismática tentam identificar as características destes líderes por meio de sua diferenciação dos demais. Consideram carismáticos aqueles que possuem visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis às limitações ambientais e às necessidades de seus liderados, exibindo comportamentos fora do comum.

Cavalcanti (2006) ressalta que primeiro, o indivíduo precisa aprimorar a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se com palavras e com todo o corpo. Segundo, para que as pessoas se sintam estimuladas a segui-las,

o indivíduo fixa metas atrativas. O terceiro passo é extrair o potencial dos liderados, demonstrando confiança no seu desempenho.

Segundo Robbins (2005), acerca da liderança carismática há prós e contras. Do lado positivo, existe um número cada vez maior de pesquisas que revelam uma forte correlação entre a liderança carismática, a satisfação dos liderados e o alto desempenho dos mesmos. As pessoas que trabalham para líderes carismáticos se sentem motivadas a fazer um maior esforço e, como respeitam e gostam de seu líder, sentem uma satisfação maior no trabalho.

Porém, muitas outras pesquisas apontam que o carisma pode não ser generalizável; ou seja, a eficácia pode ser situacional. Além disso, as crises recém ocorridas em organizações comandadas por líderes carismáticos indicam que o carisma pode ter um lado perigoso, que tem o potencial de comprometer a empresa.

Ainda segundo Robbins (2005), a liderança carismática nem sempre é necessária para o atingimento de altos níveis de desempenho dos empregados. O carisma parece ser mais adequado quando as tarefas dos funcionários possuem um componente ideológico ou quando o ambiente envolve um alto grau de incerteza ou tensão.

Robbins (2000, p. 398) explica a liderança carismática como: "... a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma."

De acordo com Robbins (2005), uma outra corrente de estudo é o recém interesse em distinguir **os líderes transformacionais e os líderes transacionais**. A maior parte das teorias acima citadas, por exemplo, os estudos da Universidade Estadual de Ohio, o modelo de Fiedler, a teoria da meta e do caminho e o modelo de participação e liderança, é voltada para os líderes transacionais.

Independentemente de ainda podermos citar outras teorias contemporâneas sobre o conceito de liderança, nosso interesse se limita à evolução do referencial histórico e ao aparecimento da Teoria de Liderança Transformacional e Transacional, especialmente da transformacional, objeto de nosso estudo.

Liderança Transacional

Segundo Robbins (2005), o líder transacional conduz ou motiva seus liderados na direção das metas estabelecidas por meio dos esclarecimentos dos papéis e das exigências das tarefas.

De acordo com Rego (1997), os líderes transacionais usufruem do poder que a autoridade intrínseca à sua posição hierárquica lhes confere.

Bergamini (2002) ressalta que os líderes transacionais buscam que os liderados respondam aos seus estímulos numa relação tipo causa-efeito. Adotam determinado tipo de atitudes e esperam uma certa reação por parte dos seus funcionários, frente aos objetivos, direção a seguir e metas a serem alcançadas.

Como afirma Maximiano (2005, p. 304), “o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas.” Segundo Bass (1990 apud FREITAS, 2006), um líder transacional exibe três principais características: recompensa contingente, utilizada em reconhecimento pelo trabalho feito; gestão por exceção, que somente intervém quando os padrões não são alcançados; e *laissez-faire*, delegando responsabilidade e evitando a tomada de decisões.

Tanto as decisões como as atitudes do líder se baseiam nas regras existentes, as quais estabelecem a relação de troca. O gerenciamento se dá pela exceção, isto é, o líder atua quando existe não conformidade entre as atividades que os liderados realizam e o que foi planejado. Tal gerenciamento pela exceção pode acontecer por meio de duas maneiras: 1) Gerenciamento ativo – quando o líder observa e tenta encontrar desvios às regras e aos padrões definidos, tomando providências corretivas quando os mesmos são encontrados. 2) Gerenciamento passivo – interferindo quando algum erro acontece “espontaneamente”, uma vez que não existe a busca pelos desvios devido à presumida confiança de que os liderados executarão suas tarefas de forma satisfatória (BASS e AVOLIO, 1993 apud BIGLIAZZI, 2007).

Maximiano (2005) afirma que a principal característica do líder transacional é conceder recompensas materiais. Smith e Peterson (1994) explicam que esta troca

não gera ligação duradoura entre as partes, visto que as mesmas persistem apenas enquanto acreditam que tal procedimento lhes trará benefícios próprios.

A liderança transacional representa a tipologia em que o líder se serve da legitimidade e autoridade que lhe é concedida formalmente para exercer o poder, representando práticas comuns a ênfase das normas e das regras definidas superiormente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas anteriormente definidas (GOMES, 2005). Bass e Avolio (1993 apud BIGLIAZZI, 2007) alegam que a liderança transacional não é ineficaz, ela somente se limita ao contrato explícito entre líder e liderado.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que o típico líder transacional está sempre preocupado com a participação de mercado, o aumento das vendas e o lucro, ao invés de se concentrar em transformar a organização.

Conforme Dias e Borges (2015), a liderança transacional em excesso leva a um baixo envolvimento do funcionário.

Liderança Transformacional

Gomes (2005) afirma que são sentidas as diferenças entre as lideranças transacional e transformacional no tipo de relações que são estabelecidas dentro do grupo, porque enquanto na primeira são pretendidas tarefas e consequências a serem respeitadas, na segunda se consegue ir além da simples satisfação das necessidades individuais, sendo construído um sentimento de identidade comum, o qual é baseado em um propósito ou ideal coletivo.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), com a liderança transacional, os líderes utilizam a autoridade de seu cargo para trocar recompensas como pagamento e status pelos esforços de trabalho dos liderados. Com relação à liderança transformacional, o autor salienta que os administradores infundem o envolvimento em uma missão, oferecendo aos funcionários um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais elevada que a realidade presente dos mesmos.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 309) explicam que “tanto líderes transformacionais quanto transacionais podem exibir todos os estilos de liderança identificados em teorias bem conhecidas sobre o assunto”.

Wright, Kroll e Parnell (2000) esclarecem que a distinção entre a liderança transacional e a transformacional consiste no fato de que líderes que são enormemente transacionais continuam a operar suas organizações na regularidade da tradição histórica. Já os líderes transformacionais dirigem suas organizações para uma direção que pode resultar no futuro em processos e níveis de desempenho significativamente diferentes.

Conforme ensina Burns (1978) e Bass (1985), a liderança transacional abrange um compromisso “*follow the rules*”, e tais líderes regularmente mantêm estabilidade em vez de proporcionar mudanças. Tais capacidades são importantes, porém quando uma empresa necessita que ocorram mudanças, um tipo diferente de liderança é indispensável, qual seja, a liderança transformacional. Enquanto os líderes transacionais proporcionam estabilidade, os líderes transformacionais geram mudanças significativas em ambos, liderados e organização. Líderes efetivos dispõem de padrões de liderança transformacional e transacional, ainda que em diferentes quotas (BASS, 1985).

Segundo Robbins (2005), o líder transformacional inspira os seus liderados a ir além dos seus próprios interesses para o bem da organização e é capaz de produzir um efeito profundo e extraordinário sobre seus seguidores. Tais líderes prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus seguidores; alteram a forma de seus liderados enxergarem as coisas, auxiliando-os a analisar os velhos problemas de uma maneira nova; e são aptos a entusiasmar, impulsionar e inspirar seus seguidores a darem o melhor de si na busca dos objetivos do grupo.

Robbins (2005) esclarece que as lideranças transacionais e as transformacionais não devem ser vistas como abordagens contrárias para se fazer com que as coisas sejam realizadas. Segundo ele, a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional. A abordagem transformacional produz nos seguidores níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos somente na liderança transacional. E, também, a liderança transformacional é além do que carisma. “O líder puramente carismático pode querer que seus liderados

adotem a visão de mundo carismática, e param por aí. O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder.” (BASS e AVOLIO, 1985 apud ROBBINS, 2005, p. 286).

De acordo com Robbins (2005, p. 286), as evidências que confirmam a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional são esmagadoras. As evidências, de maneira geral, indicam que “a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada com índices mais baixos de rotatividade, maior produtividade e maior satisfação dos funcionários”.

Robbins (2005) argumenta que quando uma organização passa pelo processo de selecionar pessoas para cargos de chefia, tal processo é essencialmente um exercício para identificar indivíduos que possam vir a ser líderes eficazes. E tal busca pode começar pela revisão dos requisitos específicos para a posição a ser ocupada. É necessário analisar a situação para viabilizar que se encontre o candidato mais adequado pois sabemos da importância dos fatores situacionais para o sucesso da liderança. Se a situação requerer alguém focado na mudança, deve ser buscado um líder transformacional. Se não, então, pode ser buscado um líder transacional.

Por fim, Robbins (2005), citando um projeto de pesquisa, *Globe*, o qual levantou dados de cerca de 18 mil executivos de nível médio em 825 organizações em 62 países (segundo Robbins, o maior estudo já realizado sobre liderança multicultural), descobriu (uma das descobertas) que diversos elementos que compõem a liderança transformacional parecem estar relacionados à liderança eficaz, independentemente do país. Tal conclusão é importantíssima pois questiona a abordagem contingencial, que afirma que o estilo de liderança precisa se adaptar às diferenças culturais. Dos elementos de liderança transformacional que parecem ser universais, Robbins (2005) cita visão, cautela, encorajamento, credibilidade, dinamismo, positividade e proatividade.

3. METODOLOGIA

Para classificar os critérios da pesquisa, considerando-se o proposto por Vergara (2016), quanto aos fins, se trata de uma pesquisa descritiva porque visa expor os exemplos citados na Bíblia acerca de liderança transformacional, e recontar os contextos bíblicos das passagens bíblicas citadas;

E quanto aos meios, se trata de uma pesquisa bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação na literatura que, direta ou indiretamente, trata do assunto, recorrendo-se ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, periódicos, artigos, teses, dissertações, manuais de consulta, dicionários, Bíblia e Internet sobre liderança, quais suas correntes, estilos de liderança, seus principais autores, utilizando, porém, apenas as abordagens de liderança transformacional;

O método para tratamento dos dados escolhido é o dialético pois conforme Claudio Gurgel (EBAPE/FGV) citado no livro da Vergara (2016, p.57):

“O tratamento dos dados exige um método de considerável complexidade, de modo que possamos trabalhar com alguma segurança no terreno ideologizado em que se transforma, frequentemente, a literatura das ciências sociais. Exige um método que compreenda os problemas e suas formulações, como delimitados pelas condições de existência. Portanto, permeados por interesses, representações da realidade e ambiguidade, que correspondem ao perene movimento da sociedade, suas lutas e seus acordos. Em outras palavras, o tratamento dos dados exige um método que nos permita ir além do fenômeno da comunicação e da linguagem, distinguindo aparência de essência; que nos chame a atenção para o caráter contraditório das coisas e das afirmações do pensamento; e que nos leve a olhar para os objetos e as produções humanas como coisas que se relacionam e constituem um processo totalizante.”

4. TRECHOS BÍBLICOS SELECIONADOS E ANÁLISE

A melhor fonte de ensino sobre liderança, atualmente, é a mesma há milhares de anos, exatos 2017 anos atrás. Se alguém quer aprender sobre liderança, deve buscar no maior livro sobre liderança já escrito: a Bíblia (MAXWELL, 2007).

A Bíblia é o livro sagrado do Cristianismo. É uma verdadeira biblioteca, formada por livros sagrados, reunidos em duas partes chamadas de “testamentos”. Os livros do Antigo Testamento relatam como o mundo começou e contam a história do povo de Israel antes da vinda de Jesus Cristo. No Novo Testamento é contada a história de Jesus Cristo, dos apóstolos e da Igreja primitiva. O Novo Testamento abrange também algumas cartas escritas naquele tempo e um livro de visões chamado Apocalipse. O Antigo Testamento foi grafado em hebraico e alguns poucos trechos em aramaico; o Novo Testamento foi escrito em grego.

Os livros da Bíblia foram escritos por vários autores, e se acham nela os mais variados gêneros literários: histórias, biografias, poesias, leis, canções, hinos, cartas, provérbios, sermões, profecias e visões.

O Antigo Testamento é o aglomerado de livros que formam as Escrituras Sagradas dos judeus. Tais livros fazem parte também da Bíblia Sagrada dos cristãos. A palavra “testamento”, quando utilizada no título das duas divisões da Bíblia, quer dizer pacto ou acordo. Para os cristãos, as Escrituras Sagradas dos judeus são o “Antigo Testamento”, devido ao fato de falarem do antigo acordo que Deus fez com o seu povo por meio de Moisés; já o “Novo Testamento” trata do novo acordo, feito por meio de Jesus Cristo. Os escritores dos livros do Novo Testamento mencionam passagens do Antigo Testamento com a finalidade de mostrar que Jesus de Nazaré é de fato o Messias que Deus havia prometido enviar.

Os primeiros cinco livros do Antigo Testamento são chamados de “Pentateuco” (palavra que quer dizer “cinco volumes”) ou “Os Livros da Lei”. Eles falam da criação do mundo e da humanidade e narram a história dos hebreus, começando com a chamada de Abraão e continuando até a morte de Moisés, que ocorreu quando o povo de Israel estava para entrar em Canaã, a Terra Prometida.

Os doze livros seguintes, de Josué até Ester, são livros históricos, os quais contam a história dos israelitas desde a entrada dos mesmos na Terra Prometida até o tempo em que as muralhas de Jerusalém foram reconstruídas, após a volta dos

israelitas do cativeiro na Babilônia, uns quatrocentos e quarenta e cinco anos antes de Cristo, da qual história, reconstrução dos muros de Jerusalém, traremos como exemplo de liderança transformacional desde os tempos bíblicos.

Os livros de Jó, Salmos, Provérbios, Eclesiastes e Cântico dos Cânticos são chamados de livros poéticos.

Os últimos dezessete livros do Antigo Testamento são os livros dos profetas, os quais contêm as mensagens de Deus anunciadas ao povo de Israel pelos profetas. Alguns deles falaram acerca do Messias, aquele que Deus iria enviar para salvar o seu povo.

Já o Novo Testamento, é o livro que conta a história de Jesus, dos seus apóstolos e de outros seguidores seus. Nele é narrado também o nascimento e o crescimento da Igreja Cristã. O Novo Testamento é formado por vinte e sete livros, que foram escritos por uns doze autores durante um período de mais ou menos cinquenta anos. Tais livros são aceitos por todas as Igrejas Cristãs como Escrituras Sagradas.

O Novo Testamento é o livro que fala do novo acordo que Deus fez com o seu povo, por meio de Jesus Cristo. Nesse acordo Deus oferece a vida eterna a todos que creem em Jesus Cristo como Salvador e Senhor.

Os quatro primeiros livros do Novo Testamento são os Evangelhos, os quais falam a respeito de Jesus Cristo, dos seus ensinamentos, milagres e da sua morte, ressurreição e ascensão para o céu.

Atos dos Apóstolos conta como aproximadamente durante trinta anos o Evangelho foi anunciado, começando em Jerusalém e continuando até a chegada do apóstolo Paulo a Roma, a capital do Império Romano.

As treze cartas do apóstolo Paulo foram escritas para orientar as igrejas e os cristãos daquele tempo em questões de doutrina e da vida cristã. As outras cartas, chamadas de Cartas Gerais são oito; elas foram escritas a pessoas ou a igrejas ou aos cristãos em geral.

O último livro do Novo Testamento, o Apocalipse, é bem diferente dos outros. Foi escrito numa época em que os cristãos estavam sendo perseguidos pelas autoridades romanas e fala da vitória final de Deus e de Cristo sobre todos os poderes do mal. Também fala do novo céu, da nova terra e da Cidade Santa que desce de Deus para a Terra.

Após a breve explanação acima sobre a Bíblia, vamos dar seguimento à nossa análise.

Líderes autênticos reconhecem suas limitações (GEORGE, 2009). A Bíblia (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, p. 181) nos fala em Deuteronômio 1:9: “Nesse mesmo tempo eu vos disse: Eu sozinho não posso levar-vos.”

O chamado à liderança é um modelo constante na Bíblia. Quando Deus decidiu levantar uma nação para si, ele não convocou as multidões. Ele chamou um líder: Abraão. Quando resolveu libertar o seu povo do Egito, Ele não o guiou como um agrupamento de pessoas. Ele levantou um líder para fazê-lo: Moisés. Quando chegou a hora determinada de entrar na Terra Prometida, a população seguiu um homem: Josué. Toda vez que Deus desejou fazer alguma coisa grandiosa, ele chamou um líder para tomar a frente. Ainda hoje isso acontece. A liderança transformacional segue o padrão estabelecido nas Escrituras.

Neste trabalho, vamos analisar o livro bíblico de Neemias, o qual se encontra no Antigo Testamento, procurando neste livro princípios da liderança transformacional bem-sucedida. Neemias foi um ser humano de carne e osso, que enfrentou dificuldades reais. Ele construiu um muro verdadeiro.

Inicialmente, traremos para este trabalho informações relativas ao contexto histórico, à situação geográfica e ao cenário cultural do povo.

Neemias era provavelmente da tribo de Judá:

“Hanani, um dos meus irmãos, chegou de Judá com um grupo de outros judeus. Então eu pedi notícias da cidade de Jerusalém e dos judeus que haviam voltado do cativeiro na Babilônia” (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Neemias1.2, p. 506).

“eu disse ao rei: ‘Que o rei viva para sempre! Como posso deixar de parecer triste, quando a cidade onde os meus antepassados estão enterrados está em ruínas, e os seus portões estão queimados?’” (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Neemias2.3, p. 506).

E pode ser que Neemias fosse até descendente do rei Davi. Ele se apresenta no livro que escreveu como “filho de Hacalias”. Na Bíblia, nada é citado sobre seu pai, então, se conclui que ele tenha sido levado cativo quando Jerusalém caiu nas mãos dos babilônios.

Quando Neemias é encontrado na Bíblia, ele está trabalhando como copeiro do rei em Susã, palácio principal e residência de inverno do rei:

“Senhor, esta gente são teus servos, o teu povo. Tu os livraste do cativeiro com o teu grande poder e com a tua força. Ouve agora a minha oração e as orações de todos os outros teus servos que têm prazer em te adorar. Faze que eu tenha sucesso hoje e que o rei seja bondoso comigo. Nesse tempo eu estava encarregado de servir vinho ao rei.” (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Neemias1.10-11, p. 506-507).

Como copeiro, ele se encontra em posição especial. Exerce concomitantemente os cargos de primeiro-ministro e mestre de cerimônias. O medo de intriga e a ameaça constante de assassinato do monarca faziam que ele vivesse uma vida muito solitária. Era, então, de se esperar que o rei se aproximasse de um homem de sabedoria, discrição e habilidade. Um copeiro com os interesses do rei em seu coração, sincero, que se mantinha atualizado, poderia exercer grande influência sobre o rei. Além de provar o vinho do rei, antes de servi-lo, ele também era responsável por guardar os aposentos reais.

No livro bíblico que escreveu, Neemias começa seu relato, contando uma visita que recebeu de seu irmão Hanani:

As palavras de Neemias, filho de Hacalias. E sucedeu no mês de Quislev [novembro/dezembro], no ano vigésimo [de Artaxerxes I, 445 a.C.], estando eu em Susã, a fortaleza, Que veio Hanani, um de meus irmãos, ele e alguns de Judá; e perguntei-lhes pelos judeus que escaparam, e que restaram do cativeiro, e acerca de Jerusalém. E disseram-me: Os restantes, que ficaram do cativeiro, lá na província estão em grande miséria e desprezo; e o muro de Jerusalém fendido e as suas portas queimadas a fogo. (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Neemias1.1-3, p. 506).

A informação que Neemias recebe é desanimadora. Foram frustradas todas as tentativas de reconstruir o muro de Jerusalém. E ele sabe que uma cidade sem muros bem altos está desprotegida:

Todavia o povo da terra debilitava as mãos do povo de Judá, e inquietava-os no edificar. E alugaram contra eles conselheiros, para frustrarem o seu plano, todos os dias de Ciro, rei da Pérsia, até ao reinado de Dario, rei da Pérsia. No reinado de Assuero, no princípio do seu reinado, escreveram uma acusação contra os habitantes de Judá e de Jerusalém. E nos dias de Artaxerxes escreveram Bislão, Mitredate, Tabeel, e os outros seus companheiros, a Artaxerxes, rei da Pérsia; e a carta estava escrita em caracteres siríacos, e na língua siríaca. (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Esdras4.4-7, p. 497).

Este, pois, é o teor da carta que mandaram ao rei Artaxerxes: Teus servos, os homens dalém do rio, em tal tempo. Saiba o rei que os judeus, que subiram de ti, vieram a nós em Jerusalém, e reedificam aquela rebelde e malvada cidade, e vão restaurando os seus muros, e reparando os seus fundamentos. Agora saiba o rei que, se aquela cidade se reedificar, e os muros se restaurarem, eles não pagarão os direitos, os tributos e os

pedágios; e assim se danificará a fazenda dos reis. Agora, pois, porquanto somos assalariados do palácio, e não nos convém ver a desonra do rei, por isso mandamos avisar ao rei, para que se busque no livro das crônicas de teus pais. E acharás no livro das crônicas, e saberás que aquela foi uma cidade rebelde, e danosa aos reis e províncias, e que nela houve rebelião em tempos antigos; por isso foi aquela cidade destruída. Nós, pois, fazemos notório ao rei que, se aquela cidade se reedificar, e os seus muros se restaurarem, sucederá que não terás porção alguma deste lado do rio. (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Esdras4.11-16, p. 497-498).

Tendo, então, o rei Artaxerxes respondido que após ele ter ordenado que se fizesse uma investigação, se descobriu que, desde os tempos antigos, Jerusalém vinha se revoltando contra a autoridade do rei e, sendo assim, o rei ordenou que parassem as obras e decretou que enquanto ele, rei, não mandasse, a cidade não seria construída de novo. E determinou que a ordem fosse cumprida com cuidado para evitar que o reinado tivesse mais prejuízo. Após a leitura da carta do rei, os israelitas foram ameaçados com armas e obrigados a parar as obras. Tendo sido o trabalho de construção do Templo interrompido e continuado parado até o segundo ano do reinado de Dario, rei da Pérsia. (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Esdras4.19, 21-24).

A cidade de Jerusalém não podia oferecer proteção aos que se encontravam nela. E por causa disso, poucas pessoas moravam na capital: “E os líderes do povo habitaram em Jerusalém, porém o restante do povo lançou sortes, para tirar um de dez, que habitasse na santa cidade de Jerusalém, e as nove partes nas outras cidades.” (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Neemias11.1, p. 519).

Foi durante o reinado de Artaxerxes I Longímanso (465-424 a.C.) que Neemias voltou a Judá. Por não haver muros para protegê-las, as pessoas estavam sendo constantemente importunadas. A moral estava baixa. Os ricos exploravam os pobres. A depressão econômica intensificava ainda mais a desunião do povo. A maneira pela qual Neemias uniu o povo e o induziu a cumprir uma tarefa aparentemente impossível é bastante inspirador. A estratégia que Neemias empregou está completamente de acordo com as mais recentes pesquisas de motivação e liderança transformacional eficaz, pois a abordagem transformacional, conforme esclarecido por Robbins (2005), produz nos seguidores níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos somente na liderança transacional.

Como Neemias conseguiu realizar o que ninguém mais tinha sido capaz de fazer? Na tentativa de responder a essa pergunta, precisamos levar em conta que, como esclarecido por Wright, Kroll e Parnell (2000), os líderes transformacionais “dirigem” seus seguidores a uma direção que pode resultar no futuro em resultados e níveis de desempenho significativamente diferentes.

Assim que ficou sabendo das condições de Judá, Neemias começou de imediato a interceder em favor de seus irmãos (Neemias 1. 4-11). Ele demonstra por meio de seus atos que tem profundo e verdadeiro interesse por eles (evidência de liderança transformacional). Assim que seu irmão deu a ele as notícias sobre Jerusalém, demonstrou interesse imediato no bem-estar do povo e de sua cidade. Quando soube de sua situação deplorável, ficou pessoalmente envolvido. Jejuou e orou por eles. Quatro meses de oração intensa finalmente resultam na resposta esperada – porém de forma que o coloca numa posição bastante desagradável porque a sua lealdade ao rei poderia ter sido posta em dúvida, por causa do seu semblante preocupado e triste, e por causa de sua provável mudança de atitude, devido à tristeza:

Sucedeu, pois, no mês de Nisã, no ano vigésimo do rei Artaxerxes, que estava posto vinho diante dele, e eu peguei o vinho e o dei ao rei; porém eu nunca estivera triste diante dele. E o rei me disse: Por que estás triste o teu rosto, pois não estás doente? Não é isto senão tristeza de coração; então temi sobremaneira. E disse ao rei: Viva o rei para sempre! Como não estaria triste o meu rosto, estando a cidade, o lugar dos sepulcros de meus pais, assolada, e tendo sido consumidas as suas portas a fogo? E o rei me disse: Que me pedes agora? Então orei ao Deus dos céus, e disse ao rei: Se é do agrado do rei, e se o teu servo é aceito em tua presença, peço-te que me envies a Judá, à cidade dos sepulcros de meus pais, para que eu a reedifique. Então o rei me disse, estando a rainha assentada junto a ele: Quanto durará a tua viagem, e quando voltarás? E aprovou ao rei enviarme, apontando-lhe eu um certo tempo. Disse mais ao rei: Se ao rei parece bem, dêem-se-me cartas para os governadores dalém do rio, para que me permitam passar até que chegue a Judá. Como também uma carta para Asafe, guarda da floresta do rei, para que me dê madeira para cobrir as portas do paço da casa, para o muro da cidade e para a casa em que eu houver de entrar. E o rei mas deu, segundo a boa mão de Deus sobre mim. (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Neemias2.1-8, p. 507).

Em resposta à pergunta do rei, Neemias faz uma pergunta. E a pergunta de Neemias a Artaxerxes não somente explicava seu semblante abatido, como também fez o rei refletir sobre as condições daqueles que se achavam numa parte de seu reino. Fez com que ele se conscientizasse da situação dos judeus. Então, Neemias pôde continuar o assunto e, sem confrontar seu superior, conduzir à resposta de suas orações.

Importante repararmos, no trecho bíblico acima, no planejamento feito por Neemias, que sabia exatamente do que precisava. Ele se preocupou em saber que seria enviado, que estaria em segurança enquanto estivesse longe do palácio e que teria suas necessidades supridas. Neemias se preparou com antecedência para, então, apresentar seu pedido ao rei. Se não tivesse sido assim, ele poderia ter saído da presença do rei apenas com autorização para ir até Judá, mas sem conseguir tudo o que ele efetivamente precisava, inclusive os materiais necessários para a tarefa em Judá.

A lealdade de Neemias e o tato que possuía, porém, o ajudaram a lidar com tal situação difícil e potencialmente perigosa. Difícil duplamente porque Neemias desejava autorização para voltar a Jerusalém e reconstruir o muro – o que o rei Artaxerxes havia especificamente proibido anteriormente (Esdras 4.17-22).

E porque a permissão para Neemias ir até a Judá significava uma grande perda pessoal para Artaxerxes por ser Neemias um empregado tão valioso para o rei e leal para com ele.

Porém, o rei, lhe dá permissão para voltar a Judá. Neemias viaja até Jerusalém e, com sua chegada, avalia rapidamente a situação. Logo, desafia o povo com a necessidade de reconstruir os muros de sua cidade (Neemias 2.9-20). Em especial:

E não souberam os magistrados aonde eu fora nem o que eu fazia; porque ainda nem aos judeus, nem aos sacerdotes, nem aos nobres, nem aos magistrados, nem aos mais que faziam a obra, até então tinha declarado coisa alguma. Então lhes disse: Bem vedes vós a miséria em que estamos, que Jerusalém está assolada, e que as suas portas têm sido queimadas a fogo; vinde, pois, e reedifiquemos o muro de Jerusalém, e não sejamos mais um opróbrio. Então lhes declarei como a mão do meu Deus me fora favorável, como também as palavras do rei, que ele me tinha dito; então disseram: Levantemo-nos, e edifiquemos. E esforçaram as suas mãos para o bem. O que ouvindo Sambalate, o horonita, e Tobias, o servo amonita, e Gesém, o árabe, zombaram de nós, e desprezaram-nos, e disseram: Que é isto que fazeis? Quereis rebelar-vos contra o rei? Então lhes respondi, e disse: O Deus dos céus é o que nos fará prosperar: e nós, seus servos, nos levantaremos e edificaremos; mas vós não tendes parte, nem justiça, nem memória em Jerusalém. (Bíblia Tradução na Linguagem de Hoje (TLH), 1988, Neemias2.16-20, p. 507-508).

No capítulo 3 de Neemias, encontramos uma lista dos que se ofereceram para a reconstrução do muro da cidade. Olhando-a rapidamente, nos parece uma lista seca e sem importância, apenas com um monte de nomes. Uma análise mais

de perto indica que está permeada de princípios importantes de liderança transformacional eficaz.

Verificamos, inicialmente, a coordenação do trabalho de reconstrução dos muros conseguida por Neemias na repetição das expressões “junto a ele” e “ao seu lado” (Neemias 3.2 e versículos seguintes) no capítulo todo. Ele planejou bem sua estratégia. Sabia onde cada pessoa ou grupo trabalharia. Cada pessoa sabia onde deveria estar, qual era sua responsabilidade e o que se esperava dela. Alguns trabalhadores eram responsáveis por reconstruir sua parte do muro desde o alicerce, enquanto outros precisavam apenas fazer reparos. Cada um sabia do que se esperava de sua tarefa, e em todo o trabalho, houve coordenação de esforços.

Há também um segundo conjunto de expressões repetidas que nos esclarece a coordenação do trabalho conseguida por Neemias. São a “defronte de sua casa” ou a “defronte da sua morada” (Neemias 3.21-23; 28-30). Quando avaliamos mais detidamente isso, percebemos que Neemias aproveitava as facilidades. Ter gente viajando de um lado de Jerusalém para outro, seria perda de tempo e redução de eficiência, e dificultaria também a alimentação dos que estavam trabalhando. Além do mais, em caso de ataque por parte dos seus inimigos (vide Neemias 4-6, o qual fala de uma série de crises que surgiram enquanto a reconstrução dos muros estava em andamento), a preocupação de cada homem seria por sua própria família. E ele não teria como defender sua família, se a mesma estivesse do outro lado de Jerusalém.

Fazendo com que cada homem trabalhasse perto de sua própria casa, Neemias aliviava cada operário de ansiedades desnecessárias, e assegurava que cada pessoa se esforçasse ao máximo naquilo que fazia.

Precisamos destacar também, além da coordenação, a cooperação conseguida por Neemias. Homens de lugares diferentes e de diferentes ocupações trabalharam juntos no muro. Isso incluía sacerdotes, levitas, chefes e pessoas comuns, porteiros e guardas, fazendeiros e “trabalhadores de sindicatos”, ourives, farmacêuticos, mercadores, empregados do templo e mulheres. Neemias, como um exímio líder transformacional, tinha a capacidade de motivar as pessoas a darem não somente de seu tempo, como também o que tinham de melhor. E todas essas pessoas trabalharam voluntariamente porque tinham ânimo para o trabalho (vide Neemias 4.6)! Corroborando com o que nos ensina Robbins (2005) sobre a

liderança transformacional estar mais fortemente correlacionada com maior produtividade e maior satisfação dos funcionários.

Os voluntários de Neemias nos dão um exemplo importante. Eram coordenados em suas atividades. Todos os envolvidos trabalharam juntos na reconstrução do muro. Além disso, a cooperação obtida por Neemias demonstra até que ponto ele pôde unir tão diversificado grupo. Todos eles tinham um objetivo comum.

Do livro de Neemias, poderíamos ser tentados a concluir que a reconstrução dos muros de Jerusalém foi realizada sob forte oposição (Neemias 4-6). Contudo, a oposição, por sua própria natureza, segue basicamente o mesmo modelo, não importando o tempo ou as circunstâncias; e Neemias nos mostra, nessa parte da Bíblia, como lidar com a oposição e obter sucesso, que foi o que ele fez.

Latentes nos primeiros capítulos do livro de Neemias, se encontram os princípios da liderança transformacional: um líder cuja dedicação à tarefa é equilibrada por um interesse genuíno pelos liderados e que, por isso, enxerga o projeto como um todo – no caso, a obra e os trabalhadores – com discernimento próprio.

A construção do muro de Jerusalém – tarefa que muitos consideravam impossível, e por isso, provavelmente, não alimentavam sequer esperança – foi concluída em 52 (cinquenta e dois) dias. Neemias, então, continua, agora, com a obra de consolidação. Isso se dá com o repovoamento de Jerusalém (Neemias 11), com a consagração dos muros da cidade e com a comprovação de que o ministério no templo seria mantido (Neemias 12.1-13.3).

Mesmo considerada como impossível, a reconstrução dos muros de Jerusalém, não só foi concluída, como o foi em 52 dias. Neemias por se identificar bem de perto com aqueles que liderou, conseguiu motivá-los a ir mais e mais além. Neemias, como um bom líder transformacional, conseguiu avaliar as capacidades individuais, fundi-la numa unidade e desafiar e encorajar seus seguidores com alvos pessoais e com os alvos da missão de reerguer os muros. Isso, tal qual descreve Robbins (2005) acerca do líder transformacional, que inspira os seus seguidores a ir além dos seus próprios interesses para o bem de todo o grupo, e é capaz de produzir um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados, prestando atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um dos

do grupo, e alterando a forma de os mesmos enxergarem as coisas, os auxiliando a analisar os velhos problemas de uma maneira nova, sendo aptos a entusiasmar, impulsionar e inspirar seus seguidores a darem o melhor de si na busca dos objetivos do grupo.

Como vimos, na liderança transformacional se consegue ir além da simples satisfação das necessidades individuais, sendo construído um sentimento de identidade comum, baseado em um propósito ou ideal coletivo (GOMES, 2005). Neemias conseguiu como um exímio líder transformacional, inspirar seus liderados a ir além dos seus interesses individuais para o bem de todo o povo de Judá, ao reconstruir os muros de Jerusalém, tendo certamente causado um efeito profundamente transformador em seus liderados por terem logrado êxito numa proeza considerada impossível. E é isso que é ensinado por Burns (1978) e Bass (1985), que quando mudanças se fazem necessárias, a liderança transformacional é indispensável, pois são tais líderes que geram mudanças significativas tanto nos liderados quanto na organização como um todo. Com a preocupação de Neemias com as pessoas de seu povo, ele ganhou a confiança delas.

Como afirma Wright, Kroll e Parnell (2000), o líder transformacional infunde em seus seguidores o envolvimento em uma missão, oferecendo a eles um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais elevada que a realidade presente dos mesmos. Corroborando com os indigitados autores, Neemias, com sua identificação com as pessoas de seu povo, conseguia motivá-las e inspirá-las, e certamente modificar a visão delas, a forma como elas estavam enxergando, transformando a falta de esperança em crença no sucesso em reerguer os muros de Jerusalém.

Neemias conseguiu cumprir com êxito o que ele se propôs a fazer, mesmo parecendo ser impossível. Com a perspectiva que ele tinha do problema, ele estabeleceu suas prioridades, tendo em mente sempre o princípio de propósito, cabendo aqui citar a característica registrada por Gomes (2005) de o propósito ou ideal coletivo ser a base de um sentimento de identidade comum entre o líder transformacional e seus liderados, o que vai muito além da simples satisfação das necessidades individuais.

5. CONCLUSÃO

De um modo geral, os objetivos deste estudo foram alcançados na medida em que foi possível encontrar exemplos de liderança transformacional na Bíblia, mais especificamente, no livro de Neemias. Muitos outros exemplos de liderança transformacional poderiam ter sido retirados da Bíblia, podendo ficar como sugestão para pesquisas futuras.

Esse trabalho teve por objetivo utilizar a abordagem de liderança transformacional (BURNS, 1978, BASS, 1985, ROBBINS, 2005, WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, dentre outros), e, em seguida, confrontá-la com exemplos encontrados na Bíblia sobre tal estilo de liderança, o que nos permitiu verificar a ocorrência desde a época bíblica do discurso transformacional.

Mais especificamente, analisamos o livro bíblico de Neemias, procurando no mesmo princípios da liderança transformacional bem-sucedida. Neemias foi um ser humano de carne e osso, que enfrentou dificuldades reais. Ele construiu um muro verdadeiro, tendo conseguido realizar o que muitos julgavam impossível.

Como vimos, na liderança transformacional se consegue ir além da simples satisfação das necessidades individuais, sendo construído um sentimento de identidade comum, baseado em um propósito ou ideal coletivo (GOMES, 2005). E Neemias conseguiu, como um exímio líder transformacional, inspirar seus liderados a ir além dos seus interesses individuais para o bem de todo o povo de Judá, ao reconstruir os muros de Jerusalém, tendo certamente causado um efeito profundamente transformador em seus liderados por terem logrado êxito numa proeza considerada impossível. E é isso que é ensinado por Burns (1978) e Bass (1985), que quando mudanças se fazem necessárias, a liderança transformacional é indispensável, pois são tais líderes que geram mudanças significativas tanto nos liderados quanto na organização como um todo.

Como sugestões para pesquisas futuras, existe um vasto campo que pode conectar teorias contemporâneas com eventos históricos atemporais, por isso, pode-se também sugerir que a análise em textos bíblicos prossiga não somente com mais exemplos de liderança transformacional, mas também com exemplos de liderança transacional.

6.REFERÊNCIAS

BARBER, Cyril J. *Neemias e a dinâmica da liderança eficaz*. São Paulo: Vida, 2011.

BASS, B.M. *Leadership and performance beyond expectations*. Nova York: Free Press, 1985.

BERGAMINI, C.W. *O Líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

BÍBLIA NA LINGUAGEM DE HOJE. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1988.

BIGLIAZZI, Samanta M.L. *Liderança e Formação Acadêmica – Uma análise da contribuição dos cursos de pós-graduação lato-sensu em gestão na opinião dos alunos*. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2007.

BURNS, J.M. *Leadership*. Nova York: Harper, 1978.

CAVALCANTI, V.L. et al. *Liderança e Motivação*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DIAS, Maria Aparecida M.J.; BORGES, Renata S.G. *Estilos de Liderança e Desempenho de equipes no setor público*. **REAd**. Porto Alegre, edição 80, n.1, p.200-221, jan. /abr. 2015.

FIEDLER, F.E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

FREITAS, C.M.F. *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e desenvolvimento de Turismo) – Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

GEORGE, Bill. *Liderança Autêntica: Resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. São Paulo: Gente, 2009.

GOMES, A.R.S. *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. 382f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho, 2005.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1999.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HOUSE, R.J. *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, set., 1971.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUZES, James M.; POSNER, Barr Z. *O desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p.31-255.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXWELL, J.C. *A Bíblia da Liderança Cristã*. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2007.

MELO, E.A.A. *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

REGO, A. *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1997.

ROBBINS, Stephen P. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SMITH, P.B.; PETERSON, M.F. *Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de administração do evento*. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOUZA, V.L.; MATTOS, I.B.; SARDINHA, R.L.L.L.; ALVES, R.C.S. *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SWELLA, E. *Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança*. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília: ENAP, ano 56, n. 3, jul./set., 2005.

VERGARA, Sylvia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VROOM, V.H.; YETTON, P.W. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

<https://www.significados.com.br/biblia/> (consultado em 17 outubro 2017).