

# JOSUÉ CAMPANHÃ

COLABORAÇÃO ESPECIAL: MARÍLIA MORAES MANHÃES

# COMO LIDERAR SURDOS ?

O DESAFIO DE  
LIDERAR QUEM  
OUVE COM A VISÃO  
E COM O CORAÇÃO

## Como usar este livro

Este livro foi produzido para ajudar você como líder e também para dar-lhe suporte para preparar outros líderes.

*Como liderar surdos?* tem o objetivo de ajudar o líder nas coisas práticas do seu dia a dia. Não é um livro texto porque não requer apenas leitura, mas interação. Não é uma “receita de bolo” para a liderança.

Este livro contém capítulos direcionados para sua vida pessoal como líder e outros direcionados para o exercício da liderança. Não adianta você ser *expert* em alguns assuntos e não ter uma vida pessoal disciplinada. De outro lado, não basta ser uma pessoa disciplinada e não desenvolver algumas habilidades necessárias para a prática da liderança. O ideal é o equilíbrio entre as duas coisas.

Neste material você encontrará tanto textos para leitura, reflexão e decisão como perguntas e testes que o levarão a interagir com o texto ou com um grupo de pessoas com as quais estiver discutindo o assunto.

É importante ressaltar que este material foi produzido da forma mais prática possível, de tal maneira que você possa utilizá-lo para capacitar outros. Você será um líder de verdade quando *reproduzir*. Para reproduzir, você precisa ensinar o que

aprendeu a outros. Assim, você poderá transmitir este material a outros e contribuir na formação de novos líderes.

Na utilização deste material, observe os seguintes princípios:

**1. Leitura e prática** - quase todo capítulo tem uma parte para leitura e reflexão e outra para usar de forma prática. Quando estiver interagindo com o material, pense nas situações práticas do seu dia a dia, e procure elaborar planos para a sua realidade.

**2. Seminário de fim de semana ou grupo** - Você pode utilizar este material de várias formas.

2.1. Em um seminário de fim de semana, num período intensivo de 12 a 15 horas.

2.2. Em um pequeno grupo para estudar um capítulo por semana, num encontro de pelo menos uma hora.

De uma forma ou de outra é interessante utilizar este material com um grupo de pessoas para que possa haver discussão e troca de experiências.

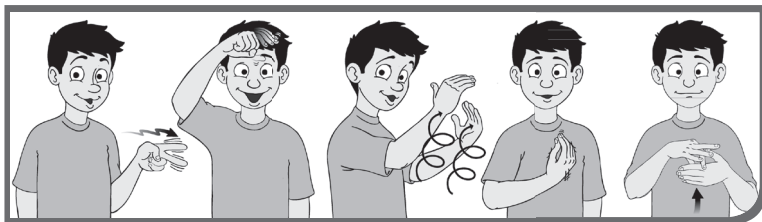
**3. Dinâmicas** - Em vários capítulos, você encontrará dinâmicas que farão aplicações de algum princípio de liderança.

**4. Faça novos líderes** - Você terá melhor aproveitamento deste material se ensiná-lo a outros. Não acumule conhecimento para você. Na medida em que você aplicar este material a outros, estará aprendendo mais.

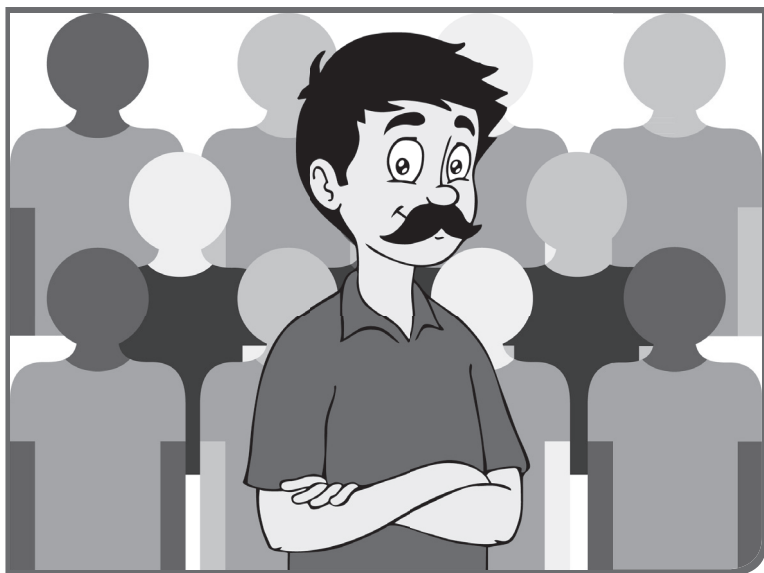
Utilize bem este material, coloque os princípios aqui mencionados em prática e capacite outros líderes. Desta forma você fará diferença no lugar onde está e deixará marcas na vida de muitas pessoas.

# 1 parte

## Reabasteça sua vida como líder







## 1 | Liderar com o coração

*Liderar surdos é cultivar um coração com valores sólidos para guiar outros corações a um bom caminho*

AQUELE HOMEM JÁ ERA MUITO VELHO. A vista cansada impedia-o de enxergar com clareza. Seus filhos lhe tinham dado grandes decepções e frustrações. Já não tinha muitos motivos para viver. Mesmo assim, decidiu adotar um garoto que morasse com ele.

O garoto ajudava-o em suas atividades e procurava aprender com a sabedoria do idoso. Certa noite, o garoto ouviu o próprio nome ser chamado e correu para o quarto daquele

homem. Chegando lá, perguntou o que ele queria, mas o homem disse-lhe que não o havia chamado.

O garoto voltou a deitar-se. Logo em seguida, ouviu seu nome ser novamente chamado. Levantou-se e correu para o quarto daquele homem. Mais uma vez este lhe disse que não o chamara e que voltasse para a cama.

Algo estranho estava acontecendo. O menino ficou intrigado com aquilo, pensando até que seu velho e bom amigo estivesse perdendo o juízo. Pela terceira vez, o menino ouviu seu nome ser chamado. Ficou na dúvida se deveria levantar e se estaria ouvindo bem, mas foi até o quarto do homem e se apresentou a ele.

Dessa vez, o garoto recebeu uma resposta diferente:

— Volte a se deitar, meu filho. Se, no entanto, você ouvir alguém o chamar novamente, fique onde está e ouça com o coração.

O menino voltou para a cama, ainda mais intrigado. Agora tinha quase certeza de que seu velho amigo tinha perdido o juízo: mandá-lo ouvir o imperceptível no meio da noite era um absurdo.

Deitou-se, e, passados alguns momentos, ouviu alguém chamar seu nome novamente. Para não contrariar a sabedoria do bom homem com quem havia aprendido uma porção de coisas, respondeu:

— Pode falar, estou ouvindo.

Para surpresa sua, começou a ter uma visão do futuro. Depois de “ouvir” o que penetrara seu coração, o pequeno

menino tentou dormir, mas não conseguiu. Passou a noite em claro. Pela manhã, levantou-se e abriu as janelas da casa onde morava.

O velho homem também se levantou e foi logo perguntar ao menino o que ele havia ouvido durante a noite. Depois de ouvir o menino, aquele homem reconheceu:

— Você foi chamado para ser juiz.

Essa é a história do juiz hebreu chamado Eli e do menino Samuel, que também se tornou juiz.<sup>1</sup> Quando Samuel ouviu em seu interior a voz que lhe deu uma visão do futuro, ele era apenas um menino.

No entanto, Eli sabia bem o que era aquilo. Ele vivia um momento de decadência na vida pessoal e na profissional, pois como líder, também parecia ter perdido a sensibilidade para ouvir a mesma voz. Os filhos de Eli perderam o temor à lei e o respeito aos padrões da sociedade. Eli não os corrigiu quando deveria tê-lo feito. Por isso, também perdeu a credibilidade e a autoridade para julgar.

Nesse momento da história, Eli estava perdendo sua posição de liderança, e Samuel começava a sentir que seria usado no futuro. O que podemos aprender com essa história sobre a relação direta entre a pessoa do líder e a liderança que exerce?

O ser humano está no centro de tudo que foi criado no mundo, mas pode cuidar ou destruir a criação. Cada pessoa

---

<sup>1</sup> Narrada em 1Samuel 3, in: Bíblia Sagrada, Nova Versão Internacional. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, [s.d.]



tem suas qualidades e certa liberdade de ação. Algumas são líderes por dom natural. Outras são promovidas a uma posição de liderança e desenvolvem-se nessa arte.

No exercício da liderança, não é possível esconder as características pessoais e os traços de personalidade. Muito pelo contrário, é nele que as peculiaridades de cada um ficam em evidência.

A pessoa do líder tem natureza bastante complexa. Não raro desconhece suas próprias reações. Fala, pensa, ouve e reage de maneiras tão diferentes, a ponto de precisar conhecer a si próprio para tomar atitudes ponderadas que o dignifiquem. Assim, é indispensável ao líder conhecer o seu coração, se deseja ser um bom exemplo à sua equipe.

Eli foi um juiz que conheceu e obedeceu à lei por muitos anos, mas houve um momento em sua vida em que ele falhou. A lei que ele conhecia determinava que repreendesse os filhos a fim de que eles parassem de cometer atos que desonravam o pai. Eli limitou-se a falar com seus filhos, mas não tomou a atitude correta. Ele preferiu ficar ao lado dos filhos a obedecer à lei e aos princípios que ele aplicava às outras pessoas.

Seu grande erro foi deixar de praticar o que era o fundamento de sua liderança, de permitir que seus filhos fizessem o que bem entendiam. A falta de coragem de olhar para dentro de si mesmo naquele momento e tomar uma atitude firme levou Eli à ruína.

Quando você assume uma posição de liderança, tudo que está em seu interior se tornará evidente. Seus atos, decisões,

palavras e gestos demonstrarão o que você é por dentro. No conjunto de seus segredos, você descobrirá características boas e ruins.

Inteirando-se de suas características positivas e negativas, você poderá tornar a liderança um ato de prazer, não um conflito entre os interesses e os princípios pelos quais você deve viver.

## **Características da vida de um líder**

Toda pessoa tem qualidades. Um líder, em especial, tem qualidades que podem ultrapassar as de sua equipe, garantindo, assim, sua posição. No entanto, nós temos características positivas e negativas que acabam por influenciar as pessoas que estão sob nossa liderança. O fato de uma pessoa ser líder não significa que não tenha defeitos. O que marca a vida de um líder é ter sabedoria para administrar não só seus pontos negativos como também aquilo que pode refletir negativamente em sua equipe.

Vou dizer novamente: as imperfeições na vida de um líder não o tornam inútil para o trabalho. No entanto, o líder não pode conformar-se com os problemas que tem, sob o risco de se ver engolido por eles. Não são os membros de uma equipe que tiram um líder de seu posto, mas, sim, a inabilidade do líder em administrar seus pontos falhos. Foi exatamente isso que aconteceu com Eli.

Os segredos mais íntimos de um líder envolvem as áreas mais profundas de sua vida. É nessas áreas que ele precisa ter mais habilidade para não ser derrubado por si próprio.

## Fundamentos de vida

Qualquer pessoa que queira liderar precisa ter alguns fundamentos como prioridade absoluta na vida. Um dos segredos cruciais da liderança é ter a vida fundamentada em princípios e valores eternos, a ponto de causar em outros vontade de imitá-lo. Logicamente isso acontecerá pelo exemplo prático, não em decorrência de um tipo de *marketing* pessoal, que pode ser forjado a qualquer momento.

Lembro-me bem de dona Helena Goldsmith, professora do curso Vida Familiar, que cheguei a fazer. Sua presença era suficiente para demonstrar a autoridade que tinha em relação ao que ensinava. Todos sabiam que os princípios que transmitia eram sua vida na prática. Muitos a procuravam para aconselhamento, e muitos outros procuravam imitá-la. Uma de suas características principais era ser irrepreensível.

O líder deve procurar, a todo custo, ser irrepreensível. Não deve haver motivo para que um membro da equipe vá ao líder e diga-lhe que não está cumprindo este ou aquele passo do que ensina. Ser irrepreensível não significa ausência de erro. No entanto, pode ter dois sentidos.

Primeiro, significa que você está sempre fugindo do erro. Se a opção errada está numa direção, você intencionalmente segue em direção oposta.

Em segundo lugar, significa adiantar-se para corrigir o erro imediatamente. Assim, antes que alguém o acuse, você já voltou a caminhar na direção certa.

Agindo dessa maneira, quando alguém descobrir um erro seu, você mostrará o que fez para corrigi-lo. Isso só acontece quando sua liderança está fundamentada em valores, não nas circunstâncias.

## Qualidades morais

Para ser líder, é preciso ter vida limpa.

Do ponto de vista moral, um líder deve cuidar da sua vida, assim como cuida dos próprios olhos. Quando os olhos não enxergam bem, é preciso usar óculos ou lentes para ver melhor. Se a visão está embaçada, um colírio pode tornar tudo límpido novamente. Se em sua vida moral houver sujeira, você não conseguirá enxergar adequadamente os caminhos pelos quais deve conduzir as pessoas ou a organização que lidera.

Um líder desmoralizado não consegue desenvolver seu trabalho, pois as pessoas deixam de acreditar nele. Líderes de todas as épocas têm sucumbido por dinheiro, sexo, poder ou qualquer outra coisa que traz prazer momentâneo, mas depois destrói toda a carreira.

As pessoas desejam, e precisam de líderes corretos, que tenham uma visão clara, sem distúrbios. Liderança sem moralidade é ilusão.

Do ponto de vista pessoal, o líder deve ter o desejo de ser transparente por uma questão de princípio, não por medo de sua equipe.

Esse é um segredo da liderança que não tem preço. Talvez você não consiga praticar todas as regras e tornar-se um líder excepcional, mas, se você tiver uma vida correta, sua visão clara das coisas o levará a atingir objetivos significativos.

## Objetivos pessoais

Todo líder tem traços que o caracterizam. Alguns são mais organizados que outros. Uns são extrovertidos. Outros falam somente o necessário. No entanto, todo líder deve procurar desenvolver objetivos para a vida, que independem de traços de personalidade e são verdadeiros segredos para o sucesso na liderança.

- **Alvos pessoais** — O líder que não estabelece alvos pessoais concretos para os próximos dez anos de vida também não conseguirá estabelecer um alvo mensurável para sua liderança. Sem alvos, não se chega a lugar algum. Os alvos pessoais constituem um segredo estratégico para que o líder obtenha sucesso nos alvos que tem como líder de um grupo.
- **Alvos para liderança** — Outro segredo estratégico é estabelecer alvos para sua liderança. Ao assumir uma posição de liderança, você deve estabelecer alvos para o tempo que ocupará a função. Assim, você avaliará se está progredindo ou

não e saberá em que momento deverá deixar essa função ou quando deverá reformular seus alvos para mais um período.

## A influência do líder em sua equipe

Todo líder exerce influência em sua equipe — quer boa, quer má. Essa influência pode ser positiva, quando o líder é consciente de seu papel e procura dar o melhor de si no que faz; e também pode ser negativa, se ele tem uma vida desorganizada e sem rumo.

Não se pode negar a influência natural do líder sobre um grupo. Não raro, alguns tentam até imitar as atitudes de seus líderes. A convivência provoca isso inconscientemente. Por esse motivo é preciso tomar cuidado com atitudes e procedimentos. Um aspecto negativo da vida do líder pode ser transmitido a outros sem que ele perceba.

Um dos grandes segredos do líder é saber exercer influência sem impor sua vontade e sem que os outros se sintam incomodados. Quando isso ocorre, o líder dificilmente será contestado, e sua liderança será reforçada pela influência natural que exerce sobre situações e pessoas.

A maior influência do líder é decorrente de sua autoridade pessoal. Quando um líder é respeitado por causa do cargo que ocupa, sua probabilidade de influenciar diminui consideravelmente. Quando é respeitado por sua vida, sua capacidade de influenciar ocorre naturalmente.

## Discipulado na liderança

Além da influência natural, o líder precisa praticar o discipulado, que é uma influência planejada. Discipulado é prática usada milenarmente por todos os mestres que desejavam multiplicar sua sabedoria e seu legado. Discipulado não se restringe à transmissão de dados ou informações de uma área específica ou de uma forma de liderar, mas é, sobretudo, **transmissão de vida**. O discipulado surge da vontade de que mais pessoas se desenvolvam para a liderança e sejam capacitadas para o bom desempenho dessa função. No entanto, para fazer discípulos é preciso ressaltar algumas considerações:

- Sua vida tem algo significativo a transmitir a alguém, ou você fará uma vítima?
- Você está disposto a criar discípulos que se tornem independentes e melhores que você?
- Você está disposto a valorizar qualidades de seus discípulos, que, em algumas áreas, serão melhores que as suas?

## O coração e as marcas da vida

Conhecer o próprio coração é o que cada líder deve ter como objetivo. Não basta querer ser exemplo, se você não sabe o que tem para ensinar a outros. Por vezes, pode haver em você tantos aspectos ruins, que sua equipe ficará com dúvidas a seu respeito.

O ser humano é um labirinto, e poucos são os que conhecem a si mesmos. Todos têm problemas, e a eles os líderes

não estão imunes. Como liderar e ajudar outras pessoas sem conhecer sua própria estrutura emocional? É preciso evitar a hipocrisia na liderança. Todos nós temos dificuldades em nos aceitar como somos. Olhamos para os problemas internos como se eles não existissem, ou então escondemos as dificuldades. Há os que dizem: “Sou assim mesmo. Não tem jeito.”

Precisamos ser nós mesmos. É necessário conhecermos nossos problemas e nos conscientizarmos deles. Devemos reconhecer nossas limitações e saber até onde vai nossa capacidade.

À medida que as pessoas conhecem suas dificuldades, passam a perceber as marcas de sua vida. Marcas que, por vezes, precisam de remédio e cura. É preciso curar a mente, as emoções, lembranças desagradáveis etc. Devemos permitir a renovação da mente, pois isso gera cura interior. Cura interior significa romper os laços com o passado. A mente serve muitas vezes de “lixreira” para a raiva que se manifesta em nós. É preciso haver cura para as mágoas, os ressentimentos e os traumas do passado.

Alguns precisam de cura para mágoas causadas por problemas de formação (relacionamento com os pais). Outros, por algo que fizeram (traição). Outros ainda precisam de cura para algo que aconteceu (como um acidente), ou para livrar-se de algum preconceito (ser portador de um defeito físico, entre outros). Todos precisam de cura para alguma coisa. Então é preciso encarar o passado.



Em outros casos, é preciso dar e receber perdão. Perdoar àqueles que o ofenderam e machucaram. É necessário ter uma vida feliz e estar pronto para servir como líder, sem pesos.

A pessoa do líder é fundamental no desenvolvimento das organizações. Líderes despreocupados com a própria vida servem apenas para causar mais problemas. Líderes amargurados com o passado ou mal resolvidos pelas marcas da vida, muitas vezes reproduzem amargura no exercício de sua liderança. Quando curados, entretanto, ajudam outros a ser curados.

### **Reabastecendo o coração:**

---

Faça uma autoanálise. Olhe para suas emoções e verifique tudo que tem depositado no seu coração. Existem valores sólidos em você que dão sustentabilidade para liderar? Com aquilo que existe em seu coração hoje, que tipo de influência você pode exercer?

Este é um segredo que o levará a ser um líder mais firme e autêntico. Libertando-se das feridas do passado, sua visão de futuro estará firmada em barreiras superadas. Você não carregará sacos de areia nas costas. E, assim, estará livre para servir.