

KEVIN W. MANNOIA

O FATOR INTEGRIDADE

A FORÇA DO CARÁTER NO DESENVOLVIMENTO
DA LIDERANÇA

Traduzido por OMAR DE SOUZA


mundocristão
São Paulo

Copyright © 1996 por Kevin W. Mannoia

Editora responsável: Silvia Justino
Supervisão editorial: Ester Tarrone
Assistente editorial: Miriam de Assis
Revisão: Josemar de Souza Pinto
Coordenação de produção: Lilian Melo
Colaboração: Pâmela Moura
Diagramação: Assisnet Design Gráfico
Gráfica: Imprensa da Fé

Os textos das referências bíblicas foram extraídos da *Nova Versão Internacional* (NVI), da Sociedade Bíblica Internacional, salvo indicação específica.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19/02/1998. É expressamente proibida a reprodução total ou parcial deste livro, por quaisquer meios (eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação e outros), sem prévia autorização, por escrito, da editora.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Mannoia, Kevin W.

O fator integridade: a força do caráter no desenvolvimento da liderança / Kevin W. Mannoia; tradução de Omar de Souza — São Paulo: Mundo Cristão, 2009.

Título original: The Integrity Factor: A Journey in Leadership Formation
ISBN 978-85-7325-565-2

1. Liderança - Aspectos religiosos - Cristianismo 2. Liderança cristã I. Título.

08-11299

CDD-262.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Desenvolvimento da liderança : Cristianismo 262.1

Categoria: Igreja

Publicado no Brasil com todos os direitos reservados por:

Editora Mundo Cristão

Rua Antônio Carlos Tacconi, 79, São Paulo, SP, Brasil, CEP 04810-020

Telefone: (11) 2127-4147

Home page: www.mundocristao.com.br

1ª edição: março de 2009

A Kathleen, minha companheira de jornada.

Vales escondidos

Em um vale escondido, bem atrás da elevação,
Um jovem pastor se rende em oração.
Ele ergue a voz ao Rei em adoração;
Só as ovelhas acompanham aquela canção.

Em um vale escondido, sem ninguém o escutar,
Ele por todos intercede sem cessar
Pois sabe que Aquele no santo lugar
Cuidado algum deixará de providenciar.

Vales escondidos inspiram o cantor.
Vales escondidos fortalecem o pastor.
Quem na angústia levanta o clamor
É transformado de servo em senhor.

Em um vale escondido o líder nasceu.
Enfrentou perigos e a tempestade venceu.
Com coração humilde e amor a Deus
O cetro e a coroa agora são seus.

Kelly Willard

Sumário

| | |
|-------------------------------------|----|
| <i>Prefácio à edição brasileira</i> | 6 |
| <i>Prefácio</i> | 8 |
| <i>Prólogo — O poço</i> | 11 |
| <i>Introdução</i> | 15 |
| 1. O paradigma da formação | 18 |
| 2. A trilha descendente | 32 |
| 3. A trilha acidentada | 47 |
| 4. A trilha ascendente | 56 |
| 5. A trilha do crescimento | 64 |
| 6. A trilha que leva para fora | 82 |
| <i>Conclusão</i> | 90 |
| <i>Epílogo — O arbusto</i> | 93 |

Prefácio à edição brasileira

Minha mãe sempre diz que o Brasil é um gigante adormecido. Se um dia o país despertar, o mundo jamais será o mesmo. Certamente essas palavras revelam fé otimista no povo e na cultura brasileira. Tendo crescido na zona sul de São Paulo e testemunhado um crescimento de tirar o fôlego, não é difícil crer nelas. Sua previsão tem-se revelado cada vez mais próxima da realidade. No entanto, é crucial fortalecer os fundamentos da emergente influência brasileira e sua crescente relevância quanto à liderança e presença globais.

Dada a natureza competitiva da economia e do mercado mundial, é fácil cair na tentação de tornar-se mais influente e reconhecido que o semelhante. Países, organizações e pessoas buscam ardentemente suplantar um ao outro em desempenho, reconhecimento e impacto. Entretanto, sem fundamentos consistentes e caráter sólido, serão facilmente levados a um desempenho píffio e efêmero.

Meu mais sincero desejo é que os líderes no Brasil invistam tempo para absorver cuidadosamente o conceito de liderança bidimensional, que sustentará crescimento eficaz e bem balanceado. O que você é equivale ao que você faz. O caráter consiste na base que sustenta o desempenho. Não se determina a identidade do líder por suas ações. Constrói-se a boa liderança sobre uma dimensão mais profunda.

Na íntima vastidão e essência da cultura brasileira Deus criou um misto especial de espiritualidade, emoção, paixão e desempenho.

Não posso imaginar ambiente mais propício para o exercício de uma liderança eficaz que reflita competência e caráter.

À medida que o mundo olha cada vez mais para os líderes no Brasil — no âmbito empresarial, filantrópico ou espiritual —, consolidar os fundamentos nunca foi tão importante. A dualidade natureza e desempenho constituirá a base de seu futuro e o esteio de sua influência.

Anseio ver líderes que abracem seu papel de influenciadores não apenas em ações triviais, mas nas que resultem no desenvolvimento da competência de pessoas e na boa formação de seu caráter. É com esse espírito que recomendo a leitura deste livro, orando para que Deus forme um caráter penetrante no coração generoso e capaz da liderança brasileira. Tudo para sua edificação, para o bem do mundo e para a glória de Deus.

Siga a jornada com coração aberto e mente curiosa.

Deus o abençoe.

Kevin W. Mannoia

Prefácio

O que mais pode ser escrito sobre o tema “liderança”? Por mais de trinta anos, os estudiosos da matéria exploraram todos os fatores concebíveis e produziram uma grande variedade de livros sob os mais diversos títulos. O que teria motivado todo esse interesse: a falta de liderança em nossas instituições fundamentais ou o reconhecimento da escassez desse recurso? Talvez as duas coisas. Com certeza, uma crise teve início na década de 1960, quando a credibilidade de líderes legítimos — desde presidentes até membros da liderança religiosa — se tornaram alvo de críticas. Na década de 1970, os ataques se transformaram em uma espécie de profecia, que se cumpriu quando o presidente norte-americano Richard Nixon traiu a responsabilidade ética inerente ao cargo e foi parar no fundo do poço, carregando com ele a confiança das pessoas nos líderes constituídos.

Desde então, as fraquezas, os defeitos e as vulnerabilidades de líderes de destaque, sejam eles integrantes do governo, homens de negócios, educadores ou membros do clero, são sistematicamente expostos sob os holofotes da imprensa. E é justo que seja assim. Afinal de contas, se depois de retirado o verniz do carisma, da suposta competência, do poder e do título não sobrar o caráter como cerne, toda e qualquer teoria em relação à liderança (tanto a secular quanto a sagrada) precisarão de uma revisão.

O que está acontecendo é exatamente o contrário do que se via há trinta ou quarenta anos. Durante as décadas de 1980 e 1990, os livros publicados a respeito do tema mudaram claramente seu foco, passando a se concentrar muito mais na questão

da integridade do caráter. É possível ir além e dizer que a teoria da liderança está em busca da própria alma, e a literatura que ela produz se tornou uma espécie de jornada espiritual. Aos poucos, mas de maneira bem clara, temos testemunhado como a liderança se desloca do interesse próprio ao serviço baseado em valores e orientado ao próximo. Ainda que essas iniciativas não sejam necessariamente cristãs, tal mudança de foco da liderança, concentrada nos valores morais e nas pessoas como prioridade, é um passo gigantesco rumo à adoção do caráter como ingrediente essencial.

Em meio a esse panorama encorajador, é preciso fazer uma triste ressalva. Ao mesmo tempo que os estudos sobre a liderança passaram a acentuar o valor do caráter, a opinião pública está seguindo o sentido inverso. Pesquisas realizadas no fim da década de 1990 indicam que as virtudes do caráter na liderança estão em segundo plano, comparadas aos interesses egoístas das pessoas. A vida indecorosa que alguns artistas e atletas levam é minimizada, desde que eles nos divirtam; do mesmo modo, o caráter questionável de vários políticos é perdoado, contanto que nos prometam aquilo que desejamos.

Depois de vermos nossos líderes atravessarem uma geração inteira como alvos desse tipo de julgamento, talvez seja possível decretar nossa falência moral em uma era como a atual, marcada pelo egoísmo mais gritante e na qual as falhas fundamentais de caráter só servem para chamar a atenção ou estimular uma platéia cujo interesse é apenas nos ganhos pessoais. Se esse for o caso hoje em dia, e se a História se repete de fato, a mesma influência corruptora invadirá, com o tempo, as fileiras da liderança cristã. Não podemos nos esquecer daqueles velhos tempos da história da Igreja, quando os papas católicos e os pastores protestantes estimulavam a adoção de uma conduta irrepreensível.

Nesse clima de mudanças, Kevin Mannoia se assemelha a um profeta ao defender *O fator integridade* como elemento essencial

à liderança cristã. Além disso, para aqueles de nós que desejamos alcançar um estado de integridade instantânea como forma de redenção, o autor nos convida a uma longa e tortuosa jornada com Moisés nessa preparação da liderança. Ao mesmo tempo que nos lembramos da cena do arbusto em chamas, quando Moisés, o ungido, recebeu seu chamado à liderança, podemos esquecer que a jornada que culminou naquele momento glorioso começou quarenta anos antes, quando Moisés, o fugitivo, enfrentou a dúvida e o desespero diante de um poço no deserto como o único símbolo de esperança.

Usando essa cena como referência na abordagem de nossa experiência contemporânea, Mannoia nos conduz, passo a passo, em uma jornada que parte de um tipo de integridade até chegar a outro. Valendo-se da própria experiência como pastor e superintendente de pastores, bem como de seu trabalho como estudioso do tema, ele começa com a integridade concedida por Cristo quando da conversão de uma pessoa. Esse é apenas o ponto de partida. Nossa integridade se reveste de maturidade conforme vivemos, assumimos cargos e tomamos decisões. A jornada não é breve nem fácil, mas, quando estamos prontos para iniciá-la, Deus coloca diante de nós um arbusto em chamas. É então, e só então, que vemos como Deus estava nos preparando para servi-lo como líder. Nesse momento glorioso, também tomamos consciência da razão para nossa existência: sermos escolhidos por Deus como líderes íntegros e dignos de total confiança.

Temos uma dívida com Kevin Mannoia por sua disposição em nos conduzir nessa jornada. Por estar ele mesmo seguindo essa trilha, seu texto não é distante, mas participativo. O leitor está diante do convite para se tornar companheiro de viagem na estrada que conduz à integridade. O arbusto em chamas é o nosso destino.

David L. McKenna

Prólogo

O POÇO

Ele olhou em volta para ter a certeza de que ninguém havia testemunhado o ato vil que acabara de cometer. A distância, ainda conseguia ver o compatriota a quem havia acabado de salvar. A seus pés, jazia o egípcio. Uma grande mancha roxa despontava na cabeça do cadáver, exatamente no ponto em que o cajado lhe atingira alguns minutos antes.

Moisés puxou o pé que ainda estava preso embaixo daquele corpo sem vida, apavorado com o que acabara de fazer. Seus pensamentos e suas emoções lhe fugiam ao controle, transformando-se em um grande redemoinho que agitava seu interior. Antes que ele se desse conta, suas pernas o conduziam em uma fuga desenfreada rumo aos limites da cidade. O medo o controlava de tal maneira que ele não conseguia pensar em outra coisa senão fugir para o mais longe possível, a um lugar onde ninguém mais pudesse encontrá-lo.

Ao deixar os limites da cidade, ele finalmente se sentiu em condições de parar para pensar no que acontecera. A lembrança de seu ato fez sua cabeça girar outra vez, agora não mais por causa do pânico, mas por não conseguir acreditar em tudo aquilo. Conforme as perguntas ecoavam em sua mente, deixou de correr e passou a caminhar. Como teria sido capaz de fazer uma coisa daquelas? Tudo o que ele queria era fazer que os israelitas gostassem dele e o aceitassem.

Agora, ninguém mais confiaria nele. Até mesmo sua mãe adotiva o rejeitaria por ter matado alguém de seu povo. Com certeza,

Moisés nunca mais poderia aparecer no palácio do faraó. Ele fora criado lá. As pessoas o aceitaram naquele ambiente. Que grande privilégio era o fato de ter sido criado como se fosse o neto do faraó; contudo, ele havia acabado de jogar tudo isso no lixo.

Até mesmo seu povo lhe virava o rosto. Embora fossem escravos, os israelitas mantinham altos padrões morais, e o assassinato não era visto com condescendência. Em um momento, Moisés tinha tudo a seu favor; no instante seguinte, não tinha mais nada.

Conforme se questionava, as lágrimas começaram a brotar à medida que ele se dava conta da realidade de sua situação. Continuou caminhando sem destino, os pés pesados pelo abatimento, os ombros arqueados pela culpa. Cabisbaixo, ele se sentia incapaz de suportar aquele fardo imenso.

Moisés quase deixou de perceber que havia um poço no caminho. Apareceu como se tivesse surgido do nada. Ele caminhou tropeçadamente os últimos metros da ladeira que o levava ao fundo da depressão onde o poço estava localizado. Esgotado por causa da confusão que lhe drenara as forças nas últimas horas, o corpo de Moisés ansiava por um período de descanso. Ele desmaiou à beira do poço; o corpo e o espírito tombaram sob a pressão das circunstâncias.

Sentado entre as pedras que circundavam o poço, ele começou a repassar mentalmente os fatos mais recentes. Ao lembrar das imagens daquele momento na rua, ele não conseguia esquecer a visão do homem morto aos seus pés. Os olhos sem vida do egípcio estavam gravados em sua mente, bem como o movimento da túnica do israelita agitando-se contra o vento, à medida que ele fugia da cena do crime.

O sentimento de Moisés era de total abandono. Não tinha nenhum lugar aonde ir. Não tinha mais um lar. Não havia ninguém a quem recorrer. Seria condenado ao ostracismo e rejeitado pelo

único povo que conhecia. Aquele ato não prejudicara apenas seu relacionamento com aqueles que o haviam criado — destruía também, e de maneira definitiva, qualquer esperança de ser aceito por seu povo.

Ele estava sozinho. Era a parte mais dolorosa de todo aquele processo. Como alguém poderia estar em posição de tanto prestígio na corte do faraó em um momento e, no seguinte, sentir-se tão solitário? De fato, ele estava até gostando da aceitação que passara a receber por parte de seus compatriotas, os israelitas. Agora, era como se tudo aquilo lhe fosse arrancado à força, destruído por causa de um ato impensado. Era como se lhe atravessassem uma faca no coração.

Por quanto tempo estava ali, parado perto do poço, nem o próprio Moisés sabia. Horas? Talvez dias. Estava tudo muito confuso, e ele já perdera a noção do tempo. Além disso, não fazia a menor diferença. Agora, o poço era o único lugar que ele conhecia. O fundo daquela depressão no meio do deserto se tornara um local familiar a ele. No entanto, conforme o tempo passava, aos poucos ele tomava consciência da realidade e de sua necessidade de seguir em frente. Moisés não sabia o que deveria fazer; só sabia que tinha de fazer alguma coisa, ir a algum lugar. Não dava mais para ficar ali. Permanecer naquele lugar significaria a sua morte.

Moisés não tinha certeza de quando nem de como começara, mas sentia como se uma batalha estivesse sendo travada dentro de seu ser. Uma parte dele queria desistir de tudo e morrer ali mesmo, na beira do poço. Em contrapartida, ele sentia que havia a necessidade de partir. Mas para onde?

Por fim, sentindo-se aliviado, Moisés abandonou o desejo de permanecer no poço e deixar a morte chegar. Preferiu dar ouvidos a um chamado cada vez mais forte para seguir adiante. Graças a uma débil centelha de energia proveniente de alguma fonte misteriosa e desconhecida, ele venceu a fraqueza e se pôs de pé.

Vagarosamente, ele deixou o poço e decidiu partir. Subir a ladeira para deixar a depressão do terreno em volta do poço não era uma tarefa fácil, e exigiu que Moisés despendesse toda a sua energia. A impressão que ele teve foi a de que toda a sua disposição fora drenada depois de tamanha batalha física e emocional. Ele deu um jeito de chegar até o alto, parou e olhou para trás, na direção do poço. Aquele fora o seu lar — seu único lar. Em certo sentido, ele detestava a idéia de partir, ainda que tivesse a certeza de que aquele era o seu dever.

Moisés nunca mais quis ver de novo aquele poço. Seria uma experiência tão dolorosa quanto agradável, tão fascinante quanto arrasadora. Ele tinha de seguir em frente, por maiores que fossem as dificuldades. Moisés se virou e viu o horizonte diante de si. Para onde ele iria? O que faria? Ele ainda não tinha idéia. Só sabia que tinha de seguir em frente — lá fora, em qualquer lugar, em busca de alguma coisa, em algum lugar. Simplesmente seguir em frente... em uma jornada.

Introdução

O dia em que Moisés chegou no poço não foi nada bom para ele. Antes, ele havia aprendido o sistema político e de controle egípcio e desenvolvera redes de relacionamentos. Ele acompanhara de perto o tipo de liderança que o faraó exercia sobre a nação e aprendeu a fazer as coisas que os líderes fazem. Moisés chegou até a começar a se convencer de que seria o salvador de seu povo. Um dia, porém, ele se viu em um beco sem saída. Com a identidade arrasada, ele não tinha esperanças quanto ao próprio futuro. A capacidade e o talento que julgava possuir haviam falhado miseravelmente, além de se mostrarem inadequados.

A jornada de Moisés no processo de resgate de sua identidade começou no poço. Foi o início da descoberta do fundamento sobre o qual todo tipo de liderança deve ser construído. Será que essa restauração da identidade poderia ter acontecido no Egito? É possível, mas nunca saberemos ao certo. Só Deus sabe se o que ele operou na vida de Moisés poderia ser realizado de outra maneira.

O poço marcou o início do período de quarenta anos em que Moisés vagou pelo deserto. É claro que não sabemos com exatidão o que se passou durante esses anos. No entanto, acho que podemos dizer, com segurança, que a experiência no deserto mudou a vida dele. Foi ela que despertou em Moisés a confiança que ele precisava ter nas habilidades que desenvolvera no Egito e que se tornaram a base de sua noção de valor pessoal e de identidade. Moisés foi forçado a se ver frente a frente com quem ele era. Camada após

camada de autojustificação foi retirada por meio do isolamento, da solidão, dos períodos de introspecção e de quietude.

Em determinado ponto daquele deserto, Moisés teve de aceitar a realidade de que, embora tivesse sido preparado e orientado para a liderança em plena corte do faraó, sua nova experiência em termos de caminhadas sem destino e pastoreio de ovelhas poderia ser o seu destino final. Você consegue imaginar as perguntas que passavam pela cabeça dele? “Deus, é só isso mesmo? Pensei que eu seria um libertador. Por que recebi a educação que tive? Foi só para viver vagando pelo deserto? Quais são os planos que tem para a minha vida, Senhor?”

Não temos como saber se esse processo levou quarenta anos para se consolidar. Tudo o que sabemos é que, por fim, Moisés viu-se diante do arbusto e teve de confrontar a realidade de seu ser. Ele não seria capaz de exercer a liderança apenas se convencendo de sua capacidade. Além disso, não ocupava nenhum cargo importante naquele momento. É evidente que a confiança que Moisés tinha em sua capacidade de exercer o tipo de liderança que vira e aprendera foi bastante abalada.

Diante do arbusto, pela primeira vez, Moisés tinha de confrontar a necessidade de escolher a quem deveria servir. Sem dúvida, foi uma batalha interior, um conflito de desejos. Até mesmo a resistência de Moisés ao chamado divino nada mais era do que uma racionalização dos motivos pelos quais ele era incapaz de realizar as tarefas que Deus lhe havia proposto e esperava que ele cumprisse. No entanto, Deus deixou bem claro que a escolha de Moisés não tinha nada que ver com as habilidades aprendidas ou capacidades desenvolvidas por aquele homem. Estava relacionada com a fundação sobre a qual a identidade de Moisés seria construída e a partir da qual sua atividade como líder fluiria. Ele estava sendo chamado para servir a Deus.

Ali, diante do arbusto, Deus começou a recolocar as camadas de atividades na vida de Moisés. Tais atividades eram aquilo que as pessoas viam no cotidiano daquele líder. Seria ao olhar para essas atividades que os outros o considerariam um grande homem. Deus devolveu a Moisés a capacidade de se comunicar, de confrontar, de tomar decisões, de gerir e de liderar. Todas essas habilidades formavam a base sobre a qual as pessoas que o viam o consideravam um grande líder, ainda que essas coisas estivessem servindo como uma embalagem para o cerne da identidade de Moisés, um homem agora lapidado para servir a Deus.

Durante a experiência no deserto, entre o poço e o arbusto, Deus fez que Moisés parasse de depender de suas atividades exteriores como a base de sua liderança. Ele retirou a velha identidade de Moisés, fundamentada nas próprias capacidades e habilidades, e a substituiu por uma identidade cujas raízes estavam no desejo de servir a Deus. Até aquele momento, Moisés havia baseado sua vida nos talentos e nas habilidades que aprendera na corte do faraó. Agora ele estava sendo chamado para basear sua vida em quem ele era diante de Deus. A partir daquele momento, os talentos e as capacidades que ele possuía seriam muito mais eficazes. Esse é o processo de formação fundamental na vida do líder cristão.