

Área temática

Administração Geral

Título do trabalho

Características do Líder: Teoria, História e Prática. Um estudo na vida de Jesus de Nazaré.

AUTORA

ALINE FERREIRA COELHO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

afcoelho@gmail.com

Resumo

Apresenta-se com este trabalho características do líder em três aspectos: teórico, histórico e prático. No aspecto teórico chegou-se a características essenciais ao líder através de pesquisa bibliográfica de dois teóricos contemporâneos tomadas por base principal, Bethel (1995) e Maxwell(2000). Diante das características listadas por eles, através de agrupamento, chegou-se a nove características que serviram para a análise tanto histórica quanto prática: Missão, Visão, Ética, Comunicação, Coragem, Comprometimento, Sensibilidade, Discernimento e Educabilidade. No aspecto histórico, fez-se uma análise de situações da vida do líder Jesus de Nazaré, enquanto figura histórica, no seu relacionamento com seus doze discípulos, alocando-as nas nove características propostas. Foram encontradas e transcritas situações para cada uma das nove características. No aspecto prático, utilizou-se um questionário auto-aplicado respondido por trinta líderes efetivos, de diferentes áreas de atividade. Coletou-se opiniões quanto à liderança e às características propostas. Chegou-se a três principais características do líder, segundo os respondentes: Ética, Comprometimento e Visão em ordem decrescente. Constatou-se que as mais praticadas por eles foram: Comprometimento, Ética e Comunicação em proporções iguais. Objetivou-se e constatou-se que as características divulgadas pelos teóricos como essenciais à liderança podem ser identificadas na vida de Jesus e são praticadas pelos líderes atualmente.

Abstract

Within this paper, the characteristics of the leader are presented through three aspects: theoretical, historical and practical. Through the theoretical aspect in accordance to the characteristics listed by two authors, Bethel (1995) and Maxwell(2000) nine characteristics were found, through a grouping process, and used in the practical and historical analysis: Mission, Vision, Ethic, Communication, Courage, Commitment, Sensitivity, Discernment, and Educability. Through the historical aspect, the life of Jesus of Nazareth, as a historical character, was examined in his relationship with his twelve disciples, and situations that showed the nine characteristics were exposed. Each one of the nine characteristics was found and transcribed throughout the situations of his life. Through the practical aspect, an auto-applied questionnaire answered by thirty leaders, from different areas, was used, and some different opinions about leadership and the characteristics were collected. Three characteristics were found to be the most important ones according to the respondents: Ethics, Communication and Commitment, decreasingly ordered. And the most practiced were Commitment, Ethics and Communication, in equal proportions. It was possible to verify that the characteristics divulged by the theoreticians as essentials to the leadership could be identified in the life of Jesus and they are practiced by the leaders nowadays.

Três palavras chaves

Liderança, Líder, Jesus de Nazaré

Leadership, Leader, Jesus of Nazareth

Introdução

O presente trabalho apresenta características essenciais para o exercício da liderança. Mediante a apresentação das características citadas por autores da atualidade, foram apresentadas nove características que julgou-se essenciais para o líder que foi chamado de pleno. Estas características foram alocadas em situações da vida de Jesus de Nazaré como líder e por fim, confrontadas com as informações obtidas através do questionário que foi respondido por trinta líderes efetivos.

Sem entrar na questão teológica ou na suposta divindade da personagem estudada, foram expostas situações em que suas atitudes foram transcritas dos evangelhos e analisadas. Tomou-se como pressuposto a existência do Jesus histórico e utilizou-se a Bíblia como fonte de informação histórica. Cury (1999, p.20/21) chama os evangelhos de biografias quando diz: “As biografias de Cristo não são biografias no sentido clássico, como as que conhecemos hoje. Porém, como os evangelhos retratam a sua história, podemos dizer que eles representam a sua biografia”.

Referiu-se a Jesus como Jesus de Nazaré, e não Jesus Cristo, uma vez que a palavra Cristo significa o ungido, o redentor, o messias (WATSON; ANA, 1978, p.32), significado que confere por si só a crença dos seus seguidores a seu respeito. Não foram expostos os seus ensinamentos, seu discurso, conselhos ou parábolas, e sim as características observadas mediante suas ações no relacionamento com seus doze discípulos.

Pretendeu-se mostrar Jesus como um modelo de liderança eficaz, embora não o único, que é confirmado pelo que hoje nota-se do *cristianismo*, como *conjunto das confissões religiosas com base nos ensinamentos de Jesus Cristo* (WATSON; ANA, 1999, p.582), no que se refere à sua influência e abrangência 2000 anos após sua existência.

O enfoque foi dado para a relação líder-liderado, ainda que os líderes devam ser capazes de se relacionarem tanto para cima quanto para baixo na hierarquia organizacional, deixou-se o foco empresa para o foco relacionamento. Não trataremos de liderança enquanto cargo instituído, mas capacidade de ser seguido em qualquer instância por livre vontade de seus liderados.

Jesus de Nazaré, independente de qualquer abordagem religiosa, foi um exemplo de líder. Historiadores, filósofos e estudiosos de diversas religiões e credos reconhecem os ensinamentos extraídos das diversas narrativas sobre a sua breve vida. Seus seguidores continuam crescendo e há dois milênios seus feitos são passados de geração em geração. Jesus não foi um estadista, nem um conquistador e não deixou nenhuma obra física. Jesus foi um líder que preparou novos líderes e cuidou dos seres humanos para que se tornassem mais humanos. Hoje, uma nova dimensão da vida de Jesus está sendo estudada: o seu papel como líder. Como Jesus conseguiu desenvolver tantos outros líderes, mesmo após a sua morte? Como mobilizou multidões sem ter nenhuma estrutura política ou religiosa? Como conseguiu tornar-se tão conhecido em vida em tão pouco tempo? (MATOSO, 2002)

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa apresentado é: as características essenciais ao líder propostas pelos teóricos de liderança são observadas na vida de Jesus e são praticadas pelos líderes atuais?

O objetivo geral do trabalho foi demonstrar que apesar de não ter sido um especialista em liderança, estudando sobre o assunto, Jesus foi um exemplo de líder que teve todas as características citadas pelos autores como essenciais para o exercício da liderança com excelência. Os objetivos específicos foram:

- a) analisar as características propostas pelos teóricos e chegar a características de liderança tidas por essenciais;
- b) descrever características de liderança encontradas com base nos autores contemporâneos;
- c) listar situações, com base nos evangelhos, que Jesus viveu como líder onde pode-se observar as características propostas;
- d) verificar quais as características que os líderes efetivamente praticam, qual o grau de importância atribuído a cada uma das nove características propostas e qual o exemplo de líder para os respondentes através do questionário;

Revisão Bibliográfica

Algumas definições de liderança pesquisadas foram:

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente em direção aos objetivos (...) É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.150).

Liderança é mobilizar outros em direção a um objetivo partilhado pelo líder e seus seguidores (WILLS apud BARNA, 1999, p.21).

Liderança é influência (SANDERS apud BARNA, 1999, p.21).

Para que haja um líder é preciso, claramente, haver seguidores. Liderança é sobretudo um fator humano de relacionamento entre líder e liderados. Vemos que a palavra influência aparece com frequência nas definições expostas. Para este trabalho foi adotada a seguinte definição da autora, compilada das definições encontradas: ***Liderança é a influência exercida por uma pessoa em relação a uma ou mais pessoas através do relacionamento entre elas levando-as a desejar e caminhar para um objetivo comum por vontade própria.***

Chamou-se de líder pleno aquele que segue a definição adotada. Sobretudo o líder pleno é aquele que é bem sucedido no exercício da liderança, e o ser bem sucedido é justamente levar as pessoas a desejar e caminhar para um objetivo comum por vontade própria. O líder é aquele que é reconhecido pelo grupo e não imposto a ele. Kotter (2002, p.51) diz que:

Há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Por outro lado, certamente há um grande número de pessoas que, por herança genética, possuem limitações em relação ao que fazer na vida. Mas, se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver este potencial.

Aqueles que *nascem* líderes em algum momento, durante a infância, juventude ou maturidade, confrontados com alguma situação imposta ou espontânea revelar-se-ão a si mesmos e aos outros como líderes. Liderança é então um processo de aperfeiçoamento “mas sem dúvida tem algumas raízes biológicas” (KOTTER, 1990, p.106 – tradução da autora).

Faz-se necessária a distinção entre o administrador ou o gestor, e o líder. Bennis e Nanus (1988, p.19/20) dizem que: “O gestor faz as coisas direito, o líder faz as coisas certas”. Dos administradores é exigido planejar e organizar, mas o papel do líder é influenciar os outros para buscarem, de maneira entusiástica (ou seja, por sua própria vontade e motivados), os objetivos definidos (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.150).

Teoria: Características do líder

Bethel (1995) cita as seguintes características: Missão, Visão, Ética, Mudança, Sensibilidade, Risco, Toma decisão, Usa sabiamente o poder, Comunicação, Formador de equipes, Coragem e Comprometimento. E Maxwell (2000) cita: Caráter, Carisma, Comprometimento, Comunicação, Competência, Coragem, Discernimento, Foco, Generosidade, Iniciativa, Ouvir, Paixão, Atitude positiva, Solução de problemas, Relacionamentos, Responsabilidade, Segurança, Autodisciplina, Ser prestativo e Educabilidade.

Nove características foram encontradas de acordo com o agrupamento feito das características citadas pelos autores, conforme explicitado em Metodologia segundo segue:

Missão: Missão é o objetivo geral, ela indica o papel ou função que a organização, instituição ou pessoa pretende desempenhar, a missão procura esclarecer qual o propósito (MAXIMIANO, 2000, p.186). A missão é a identidade de um negócio assim como é a do líder. É o ponto de partida, é o que se esperar dele para o futuro, é o horizonte à frente. Os liderados são atraídos por líderes que têm uma missão, uma responsabilidade, que assumem aquilo para o que foram ou se sentiram designados. Que mostram nos seus atos, que sabem o que querem para o negócio e para si mesmos.

Visão: A Visão é aquilo que se sonha para o negócio, é o onde se quer chegar. É inspiração. Davis e Newstrom dizem que visão é uma imagem a longo prazo ou uma idéia daquilo que pode e deve ser alcançado (1992, p.154). Os liderados precisam encontrar alguém que tenha os olhos fitos no futuro para saber para onde serão levados e se vão querer ser levados até lá. Os líderes visionários são sensacionais agentes de mudança, mas muitas vezes, não prevêm

os riscos, são impulsivos até, porém sem eles a humanidade teria feito nenhum ou pouquíssimo progresso. O líder pleno deve ser alguém que pensa grande, que olha para o futuro e tem inspirações e aspirações.

Ética: “O senso ético elevado *ainda* é valorizado pelas pessoas de qualquer nível social, econômico ou político; as pessoas *ainda* buscam padrões éticos elevados em seus líderes” (BETHEL, 1995, p.41 – ênfase da autora). É interessante ler nesta constatação a palavra *ainda* ser usada. Isto quer dizer que apesar de muitas pessoas já terem visto e tido líderes extremamente não-éticos, elas *ainda* têm esperança de se relacionar com um que seja ético porque isto *ainda* é relevante para elas. Uma pesquisa realizada por Teixeira, Popadiuk e Zebinato (2001, p.09) constata que “Os empregados avaliam a honestidade dos seus líderes, no que se refere a identificar indícios de que sejam confiáveis, através dos comportamentos de falar sempre a verdade em qualquer situação e do cumprimento dos acordos estabelecidos”.

Comunicação: “Comunicação é a transmissão de mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo e/ou espaço, utilizando um código comum. Tipos de comunicação: de massa, humana, inter-pessoal, não verbal, social, verbal e visual” (FERREIRA, 1999, p.517). O líder pleno deve usar um código comum para comunicar-se com os seus liderados. Drucker (1990) diz que a primeira tarefa do líder é ser a trombeta que emite um som claro. A visão do líder chega aos liderados através da comunicação. E a comunicação não é só falar, mas também é ouvir. Ele acredita que 60% de todos os problemas administrativos resultam de falhas na comunicação. Comunicação é também o que você faz, seus atos comunicam, o exemplo é uma forma de comunicação. Os liderados não ouvem mensagens de pessoas que lhe são distantes. As pessoas querem saber primeiramente que o líder se importa com elas, para depois ouvirem o que ele tem a dizer.

Coragem: “A posição de liderança não dá coragem a uma pessoa, mas a coragem pode dar-lhe uma posição de liderança” (MAXWELL, 2000, p.45). O líder pleno precisa ter coragem e iniciativa para enfrentar a responsabilidade da posição que ocupa. Coragem também é a capacidade de correr riscos. Há um adágio anônimo que diz: “Perder em nome da moderação não é virtude; se é pra perder, que seja em nome da ousadia”. O líder deve procurar problemas e não evitá-los. Buscar inovações, soluções e alternativas. Deve ser auto confiante não só para tomar a decisão mas também para assumir o erro depois caso não tenha sido a melhor decisão. Bethel (1995, p.145) diz que indivíduos e não comissões têm visão, coragem e insight. O líder deve incitar os seus liderados, deve contagiar com a sua visão, com a sua coragem e com as suas idéias.

Comprometimento: Comprometimento é diferente de contribuição. Comprometimento é não deixar que os liderados enfrentem o problema sozinhos, mas andar junto com eles. Contribuição é cooperar, colaborar com uma cota ou ter parte em um resultado (FERREIRA, 1999, p. 546). O líder pleno deve estar comprometido com a empresa, com as pessoas e com a missão, não apenas em parte mas no todo, em todos os processos, ainda que não haja diretamente em cada um deles. O verdadeiro compromisso inspira e atrai as pessoas, os liderados precisam ver que o líder tem naquela missão o seu coração e não só a sua mente. “Um líder com grande paixão e pouca habilidade sempre supera um líder com grandes habilidades e pouca paixão” (MAXWELL, 2000, p.82). Uma outra atitude ligada ao comprometimento, é tirar foco de si mesmo: “Liderar é enfatizar o trabalho dos jogadores, não do treinador. É colocar o maestro ao serviço da orquestra, não o inverso” (REGO apud MARCELINO, 2005).

Sensibilidade: Um líder sensível não é aquele a quem falta força ou coragem. A questão humana nos relacionamentos organizacionais tem sido cada vez mais enfatizada, e definição de sensibilidade é “propriedade do organismo vivo de perceber as modificações do meio externo ou interno e de reagir a elas de maneira adequada; faculdade de experimentar sentimentos de humanidade” (FERREIRA, 1999, p.1837). No relacionamento líder-liderado é

preciso haver sensibilidade. Quanto mais acima hierarquicamente uma pessoa estiver, mais gentilmente deverá tocar os que estão abaixo (BETHEL, 1995, p.155). A sensibilidade está intimamente ligada à humildade. O líder que é humilde, que reconhece o valor das pessoas, que não usufrui da sua posição para destratar os outros, é extremamente respeitado. “Para estar na frente, coloque os outros em primeiro lugar” (MAXWELL, 2000, p.121). O líder pleno deve ser uma pessoa acessível (MORT, 2002, p.62), que incite seus liderados à proximidade, deve criar laços em um relacionamento que gere confiança e respeito.

Discernimento: “Discernimento é a faculdade de julgar as coisas clara e sensatamente; critério, tino, juízo, análise, perspicácia” (FERREIRA, 1999, p. 689). O líder pleno deve usar de toda o seu discernimento para tomar decisões. Ele deve saber discernir tanto os problemas quando as pessoas. “Os que buscam a sabedoria são líderes genuínos. Sabedoria é mais do que inteligência e conhecimento” (LEE, 2004, p.25). Quando fala-se em discernimento, fala-se em sabedoria. Conforme diz Lee (2004, p.64) “Informação é o conhecimento sobre algo, e é adquirido pelo ouvir, ler e estudar. Técnicas são adquiridas pela prática ou uso do conhecimento adquirido. Sabedoria é a capacidade de aplicar o conhecimento e a técnica com justiça”. Discernir pessoas é lidar com o indivíduo e não com o grupo ou equipe de trabalho, time ou cantores de um coral. “Qualquer empresa ou indústria que ofereça a mesma recompensa aos negligentes e aos diligentes, cedo ou tarde terá em seu quadro mais negligentes do que diligentes”(DELANEY apud MAXWELL, 2000, p.118). O conceito de *empowerment* tem sido amplamente discutido e aplicado por líderes. Através de uma pesquisa entrevistando liderados, Teixeira, Popadiuk e Zebinato (2001, p.9/10), chegaram à seguinte conclusão que “Os empregados reconhecem que os seus líderes lhes atribuem crédito quando lhes permitem maior poder de decisão, responsabilidade, liberdade para desenvolverem o seu trabalho”.

Educabilidade: “Educabilidade é estar em processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral visando a sua melhor integração individual e social” (FERREIRA, 1999, p.718). O líder pleno deve se preparar para o exercício da sua liderança constantemente. A liderança é um processo. As pessoas não são estáticas, portanto não o são as relações e, por consequência, não o é a arte da liderança. Maxwell (2000, p.127/130) diz “Para continuar a liderar, continue a aprender. Se o que você fez ontem lhe parece grande, você ainda não fez muito hoje”. A dinâmica da vida não nos permite estacionar, mas nos incita a estar em constante busca. Olhar para si mesmo e fazer uma auto-análise a cada passo é importante para que o líder coloque-se sempre de volta ao seu eixo, mediante os problemas enfrentados diariamente. Leider (1996, p.196) define um termo que pode ser incluído em educabilidade, ele chama de “Autoliderança o que consiste em objetivo, valores, visão e coragem pessoais. Ela se baseia no autoconhecimento e na busca de conselhos confiáveis”. A Autoliderança inclui também ficar a sós por um período todos os dias, examinar-se e cuidar de si mesmo. Abreu de Paulo (2005) comenta sobre uma pesquisa que mostrou que nas organizações, as pessoas acreditam no desenvolvimento da liderança, enquanto que em outras áreas da sociedade, como esportiva, religiosa e artística acredita-se que o líder já nasce pronto, que não se criam líderes de um dia para o outro. Apesar deste não ser o foco do presente trabalho, é interessante ver que onde a liderança é imposta, acredita-se que o desenvolvimento pode vir depois; e quando a liderança surge espontaneamente, então sabe-se ser isto inato.

Metodologia

Utilizou-se como método de análise a técnica da triangulação, definida por Yin (2001, p.121) como “fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências. A triangulação de dados é a coleta de informações de várias fontes mas tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno”.

Para a parte teórica, usou-se por base dois autores principais: Bethel (1995) e Maxwell (2000). Os autores selecionados relacionaram doze e vinte e uma características

respectivamente. Através da análise das duas teorias, a autora, por confrontação, agrupou-as de modo a resumir em algumas características comuns. Chegou-se ao número de nove características que foram usadas na análise de resultados tanto da parte Histórica, quanto Prática.

Para a parte histórica utilizou-se os quatro evangelhos da Bíblia como fonte bibliográfica, a versão utilizada foi a Fácil de Ler – baseada nos textos originais em grego, por ser de fácil compreensão e interpretação. Após a leitura dos mesmos, a autora destacou os trechos que mostravam situações onde Jesus se relacionou com os seus doze discípulos, que foram os seus liderados diretos. Depois de haver-los selecionado e listado, a autora os alocou nas nove características extraídas da parte teórica. A interpretação de cada situação foi feita pela autora com base nos seus conhecimentos dos evangelhos e pesquisa.

Para a parte prática, um questionário auto-aplicado foi elaborado pela autora e constituído de nove questões: cinco questões abertas, dissertativas, buscando colher opiniões e informações pessoais de cada entrevistado; três perguntas fechadas, de múltiplas escolhas, buscando conhecer a área de atuação, ramo e cargo do entrevistado; e uma pergunta fechada onde listou-se as nove características e pediu-se ao respondente que as classificasse quando ao grau de importância em três níveis: desnecessária, importante e essencial. Abaixo desta questão colocou-se um item para que o respondente citasse alguma característica que pudesse ter sido omitida em sua opinião e a classificasse da mesma maneira. Buscou-se não só obter informações dos líderes empresariais, mas também de líderes religiosos, musicais, esportivos, militares entre outros. Por se tratar de um trabalho acerca da liderança enquanto aptidão natural, escolheu-se abrir o universo de pessoas pesquisadas justamente para identificar características comuns a todos os líderes independente da ocupação. Alguns questionários foram entregues e recebidos pessoalmente, outros através de terceiros e outros por e-mail ou correspondência, durante os meses de Fevereiro e Abril de 2005, por trinta líderes.

Análise dos resultados

HISTÓRIA: Análise da vida de Jesus quanto às características do líder

Os textos bíblicos foram citados abreviando-se os livros de Mateus, Marcos, Lucas e João, da seguinte forma respectivamente: Mt, Mc, Lc e Jo. Quando o mesmo texto pode ser encontrado em mais de um livro, foi colocada apenas uma das referências, sem qualquer motivo específico.

Jesus nunca pressionou ninguém para segui-lo, apenas convidava. Não andou mais do que trezentos quilômetros a partir do lugar em que nasceu. {...} Sua pequena comitiva se constituía de apenas 12 jovens de personalidade difícil. Mas hoje, para nossa surpresa, bilhões de pessoas de todas as religiões, de todas as culturas, de todos os níveis intelectuais o seguem. Seguem alguém que não conheceram. Seguem alguém que nunca viram (CURY, 2004,p.46).

Missão: Uma das coisas que Jesus sabia claramente era qual a sua missão. Sabia qual era seu objetivo, seu trabalho, o que era aquilo que deveria realizar e a que tinha vindo a este mundo. Durante a sua vida como líder, cerca de três anos, ele teve sempre em mente a sua missão e todos os seus atos eram direcionados para o cumprimento dela. Pode-se perceber isto no texto em que: “Jesus disse: a minha comida é fazer a vontade daquele que me enviou. A minha comida é acabar o trabalho que ele me deu para fazer” (Jo 4.34). *A minha comida* refere-se ao sustento, aquilo que é primário, a necessidade básica, que Jesus deixa claro ser esta, fazer o trabalho que foi incumbido a fazer.

Visão: Jesus tinha um sonho, uma visão de futuro. Ele tinha um plano e uma estratégia. Pode-se pensar que ele não tomou boas decisões quando escolheu aqueles doze homens que estariam mais próximos a ele. Cury(2003, p.49/50) diz que:

Se houvesse uma equipe de psicólogos, especialistas em avaliação da personalidade e do desempenho intelectual, auxiliando Jesus na escolha dos seus discípulos {...} nenhum deles preencheria os requisitos básicos. É provável que a equipe de psicólogos recomendasse para seus discípulos jovens da casta dos escribas¹ e fariseus². Eles possuíam ilibada cultura, eram

¹ Escribas: os eruditos, aos quais pertencia o estudo profissional da lei mosaica (o Pentateuco, os cinco primeiros livros da Bíblia).

bem comportados, gozavam de reputação social. Alguns eram versados não apenas em língua hebraica, mas também no latim e no grego. {...} Nunca alguém escolheu pessoas tão complicadas e despreparadas para ensinar. {...} Jesus preferiu a pedra bruta à mal lapidada.

Percebe-se que Jesus inspirou as pessoas, mas ao mesmo tempo deu direção e orientação. Estabeleceu objetivos para que fossem cumpridos. “Então ele disse: Vão pelo mundo inteiro e anunciem o evangelho a todas as pessoas” (Mc 16:15).

Ética: Quanto à ética, percebem-se atitudes de Jesus em aspectos como respeito ao próximo e cumprimento da lei vigente. Quanto ao respeito ao próximo, Jesus demonstrou respeito aos seus liderados quando disse pelo que iriam passar trabalhando com ele, falou abertamente das desvantagens do trabalho: “E Jesus então, disse aos seus discípulos: Se alguém quiser vir comigo, tem que negar a si mesmo, pegar a sua cruz e me seguir” (Mt 16:24). Ele falou das dificuldades pelas quais poderiam passar e deu liberdade para que os discípulos o seguissem se quisessem. Ele pagava os impostos devidos e era honesto para com a lei de sua época. Constata-se isto claramente quando ele disse: “Nós porém, não queremos ofender as autoridades {...} você encontrará uma moeda que dará para pagar o seu imposto e o meu. Pegue-a e entregue a eles por mim e por você” (Mt 17:27). Na frase bem conhecida, percebe-se isto claramente: “Dêem a César o que é de César” (Mc 12:17).

Comunicação: Jesus falou a linguagem de seus ouvintes usando o contexto deles de maneira que pudessem entendê-lo e atender instantaneamente ao pedido feito. No texto a seguir ele diz: “Sigam-me e eu os ensinarei a serem pescadores de pessoas” (Mt 4:19). Jesus nesta situação chamou dois pescadores para que o seguissem, e não se pode pensar em uma melhor abordagem do que esta. Usando o contexto deles, o assunto que mais dominavam, comunicou-se adequadamente à situação e ao ouvinte. Jesus usou figuras de linguagem, ilustrações e comparações para que fosse entendido, conforme diz: “E Jesus também fez esta comparação” (Lc 6:39). Jesus teve uma relação individual com os seus discípulos, não poucas vezes ele os chamou de lado e explicou alguma coisa, os ensinou conforme havia dito que faria. Percebe-se isto nos textos: “{...} Jesus, então, começou a falar, dirigindo-se primeiro aos seus discípulos {...}” (Lc 12:1); “Quando Jesus e seus discípulos estavam caminhando para Jerusalém, ele os chamou de lado e lhes disse {...}” (Mt 20:17). Ele deu livre acesso aos seus liderados, deu a eles liberdade para perguntar, para demonstrar dúvida, para pedir esclarecimento. Conforme explicitado nos textos: “Explique-nos o significado do que o senhor acabou de dizer” (Mt 15:15); “Depois que Jesus chegou a casa, seus discípulos lhe perguntaram em particular...” (Mc 9:28). Jesus soube a hora certa de falar o que deveria ser dito. Comunicação também é não falar muitas vezes, é esperar a ocasião adequada. “Ainda tenho muitas coisas para dizer, mas seria demais para vocês agora” (Jo 16:12).

Coragem: A coragem para o líder pleno, deve ser tanto à capacidade de correr riscos, de tomar decisão, quanto de encorajar aqueles que estão à sua volta, motivar os liderados, incentivar e animar. Diante de uma situação difícil dirigindo-se aos seus liderados: “Jesus disse: Não se abalem! Continuem confiando em Deus e continuem confiando em mim” (Jo 14:1). Ofereceu a eles apoio, dando suporte e colocando-se a disposição para ajudá-los. Jesus encorajou seus discípulos muitas vezes. “Vocês sofrem neste mundo mas sejam corajosos” (Jo 16:33). O líder pleno não deve ser o *cheer leader* da equipe, mas alguém que está pronto a tirar o foco do curto prazo, diante de um problema ou crise, e colocar no longo prazo, na missão que tem a cumprir, diante da visão que tem para o negócio.

Comprometimento: Não há dúvida de que Jesus foi comprometido com a sua missão. Ele não somente delegou, mas trabalhou, fez a sua parte, participou ativamente. Ele observava o movimento à sua volta, estava atento aos acontecimentos e esperava o momento certo de intervir, como nota-se na situação que segue: “Jesus percebeu que eles estavam tendo dificuldades em remar, pois o vento era contrário. Então, por volta das quatro horas da

² Fariseus: antagonistas religiosos ao partido dos escribas judeus.

Fonte: Conciso Dicionário Bíblico, Traduzido por D. Ana e Dr. S. L. Waltson, 8ªed, Rio de Janeiro: Imprensa Bíblica Brasileira, 1978.

madrugada, Jesus foi até eles {...}" (Mc 6:48). O líder pleno deve dar liberdade para que os liderados executem as tarefas, mas ficar atento para saber se em algum momento será necessária a sua interferência. Depois de instruir seus liderados, Jesus mesmo viajou e fez o seu trabalho: "Quando Jesus terminou de dar essas instruções a seus doze discípulos, partiu dali e foi ensinar e proclamar a sua mensagem" (Mt 11:1). Ele aproveitou as oportunidades sem sair do seu caminho, sem perder o seu objetivo: "Jesus passava por cidades e vilas e ensinava enquanto continuava no seu caminho" (Lc 13:22).

Sensibilidade: A sensibilidade resume diversas outras características do líder pleno como humildade, carisma, reconhecimento, proximidade, generosidade e criatividade. Percebe-se intimidade e proximidade por parte de Jesus como líder quando ele diz aos seus discípulos: "Eu não os chamo mais de servos, pois o servo não sabe o que o seu senhor faz. Agora eu os chamo de amigos {...}" (Jo 15:15). O relacionamento estava aí estabelecido, não de hierarquia, mas liberdade, sinceridade e confiança. "Para desenvolver a confiança o líder tem que começar a praticar a confiança. Deve haver uma transparência de relacionamento entre a liderança e a equipe" (LEE, 2004, p.114). Naquela época, e ainda hoje, em algumas casas, o momento de refeição é realmente um momento de comunhão, de estar junto com as pessoas da família, com as pessoas que eram mais chegadas e Jesus fez questão desta proximidade: "Quando anoiteceu, Jesus e seus doze discípulos se colocaram à mesa para jantar" (Mt 26:20). Jesus se preocupou também com a saúde de seus liderados. Não só a saúde física, mas também emocional. Certamente devido à falta de tempo, os discípulos estavam cansados e talvez até estressados, então Jesus os tirou do seu *ambiente de trabalho* para que pudessem descansar. "{...} Jesus e seus apóstolos não tinham tempo sequer para comer. Então Jesus lhes disse: Venham comigo. Vamos sozinhos encontrar um lugar tranquilo para descansar um pouco" (Mc 6:31). Muitos líderes não gostam de demonstrar sua sensibilidade talvez porque pensem que isto os torna fracos. Welch (apud BISSO, 2005) diz que todo o líder precisa ser cabeça dura e coração mole. Jesus demonstra este coração quando confessa: "Meu coração está tão triste {...}" (Mc 14:34).

Uma das maiores lições de humildade que se conhece da vida de Jesus é a que segue:

Jesus se levantou, tirou a sua túnica e, pegando uma toalha, amarrou-a na cintura. Depois, derramando água numa bacia, começou a lavar os pés dos seus discípulos e a enxugá-los com a toalha que tinha na cintura. {...} Jesus perguntou a todos: Vocês entenderam o que eu acabei de fazer a vocês? Vocês me chamam de Mestre e Senhor e têm razão, pois eu o sou. Se eu, que sou Senhor e Mestre de vocês, lavei os seus pés, vocês também devem lavar os pés uns dos outros. Eu fiz isto para servir de exemplo a vocês. Assim, como eu fiz a vocês, também façam uns aos outros. Digo a verdade a vocês: nem o servo é superior ao seu senhor, nem o mensageiro é superior a quem o enviou (Jo 13:5-6 e 12-16).

Naquela época, as pessoas viajavam a pé, ou montadas num burro ou cavalo, em caminhos de terra, portanto os seus pés ficavam sujos e cheios de pó. Era usual àquele que recebia convidados pedir que o seu empregado lavasse os seus pés. Nesta situação, Jesus se colocou no lugar do empregado, do servo. Ele era ali o mestre, o convidado mais ilustre, e, no entanto, se fez o menor, aquele que lava os pés dos outros, para dar aos discípulos esta lição de humildade. Ele poderia ter falado sobre humildade, discorrido sobre o assunto, mas ele preferiu demonstrar através deste ato o significado desta palavra.

Imagine um grande empresário tendo uma atitude dessas diante dos seus empregados. {...} um reitor de uma universidade cingindo os lombos com uma toalha e procurando os calouros da sua escola, tão inibidos com o novo ambiente, para lavar seus pés. {...} Cristo teve o desprendimento de lavar os pés dos seus discípulos. (CURY, 1999, p.222/223)

Discernimento:

Percebe-se na situação que Jesus colocou o conceito de *empowerment* em prática: "Dentre eles, Jesus escolheu doze, a quem chamou de apóstolos. Jesus os escolheu para que eles andassem sempre com ele, e também para que pudesse enviá-los a proclamar sua mensagem, dando-lhes autoridade" (Mc 3:14). Ele deu autoridade aos seus liderados. Já os havia ensinado, treinado, aconselhado e agora os enviou para fazer o trabalho. Jesus aplicou alguns

conceitos administrativos e organizacionais em suas ações, como este por exemplo. Também no seguinte texto nota-se isto: "Ele chamou os seus doze discípulos e começou a enviá-los, dois a dois, dando-lhes poder... ele também lhes deu instruções..." (Mc 6:7). A sabedoria de Jesus alcançou patamares onde muitos líderes da atualidade têm caído. Devido à grande abrangência de sua fama líderes têm sido orgulhosos e têm deixado de lado a sensibilidade e a humildade. "Depois, alguns professores da lei e alguns fariseus pediram a Jesus: Mestre, nós queremos que o senhor faça um milagre que possamos ver. Jesus, porém, lhes disse: As pessoas de uma geração má e infiel andam à procura de um sinal. Mas nenhum sinal lhes será dado {...}" (Mt 12:38 e 39). Jesus se recusou a fazer um espetáculo, não foi presunçoso e não fez nada para provar o seu poder ou suas habilidades, não precisou do reconhecimento do público, bastou para ele fazer o seu trabalho, cumprir a sua missão. "A sua fama se espalhava cada vez mais {...} Ele, porém, sempre ia para lugares solitários para orar" (Lc 5:16).

Educabilidade: Relata-se que: "Jesus tinha cerca de trinta anos quando começou o seu trabalho" (Lc3:23). O que fez ele antes deste tempo? Preparou-se. Estudou, aprendeu e se aperfeiçoou para cumprir a sua missão. "Crescia em sabedoria e tinha a aprovação dos homens" (Lc 2:52). Jesus era chamado de mestre, ele era um educador, esteve sempre ensinando e treinando os seus discípulos: "Depois Jesus começou a ensinar a seus discípulos {...}" (Mc 8:31). "{...} um de seus discípulos lhe disse: Senhor, ensina-nos {...} então Jesus lhes disse {...} (Lc 11:1-2)". Jesus ensinou como quem tem autoridade, ou seja, falou com propriedade, falou como quem domina o assunto. E certamente tinha didática, era melhor até do que os professores da lei, que naquele época eram os homens responsáveis pela educação das crianças e que ensinavam no templo. "Todos ficaram admirados com o ensino de Jesus, pois ele ensinava como quem tem autoridade, e não como os professores da lei" (Mc 1:22). Em vários momentos, Jesus buscou estar sozinho para refletir, meditar e orar: "Jesus subiu sozinho para o monte a fim de orar. A noite veio e Jesus permanecia ali, sozinho." (Mt14:23) Apesar de ter escurecido, ele continuou ali, sozinho. Jesus acordou antes de todos os outros homens para um momento de reflexão certa vez. "De manhã bem cedo, quando ainda estava escuro, Jesus se levantou e foi para um lugar solitário e ali orou." (Mc 1:35).

PRÁTICA: Pesquisa com líderes efetivos

Responderam à pesquisa líderes de diversas empresas, instituições e organizações, algumas privadas e outras públicas como por exemplo: AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras, Instituto Presbiteriano Mackenzie, SABESP – Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Ripasa, Delegacia de Polícia de Paulínia, Universidade Mackenzie, Universidade Federal de São Carlos, Universidade Estadual de Campinas, Seminário Presbiteriano do Sul, Teatro Escola Macunaíma, Escola Infantil, algumas Igrejas Protestantes, IBM – *International Business and Machines*, ESPCEX – Escola Preparatória de Cadetes do Exército, Centro Esportivo Chuteira de Ouro e Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.

As instituições em que os respondentes exerciam liderança pertenciam principalmente ao ramo de Educação, cerca de 41% e Organização Religiosa, 20%. Porém, foram pesquisados não somente professores, mas diretores, gerentes, secretário geral e maestros. Outros 13% das instituições citadas pertenciam aos ramos de Arte, Cultura e Policial e 10% ao ramo de Informática e Sistemas. Constatou-se que houve uma homogeneidade quanto ao cargo ou função dos respondentes. Obteve-se 13% de diretores e gerentes e 10% de regentes ou maestros, professores, ministros religiosos e militares, estes com patente de capitão e major. Outros 24% dos respondentes foram diretor de teatro, delegado e superintendente. Responderam ainda a pesquisa 7% de líderes com função de *team leaders* e 3% técnico ou treinador de esporte. Metade dos respondentes atuam nas áreas Administrativa – 20%, Recursos Humanos – 17% e Operações e Produção – 13%. A outra metade dividiu-se em Comercial e Vendas – 7% e em Outra – 43%, onde foram nomeadas áreas como: Artes, Comunicação Social, Musical, Eclesiástica e Esportes.

Algumas assertivas quanto à definição de líder mostraram-se em concordância com a definição adotada pela autora, como por exemplo: “Aquele que pode *influenciar* pessoas para atingir uma meta; Aquele que exerce sua *influência* na busca de objetivos comuns ou específicos; Aquele que naturalmente *aglutina* as pessoas; Pessoa que exerce com facilidade grandes *influências* nas pessoas a sua volta; Consegue levar seus liderados a fazerem, com *prazer* e compromisso, o que deve ser feito”. Parece ser claro que o líder é aquele que usa suas características para influenciar e não seu poder ou força.

Os respondentes foram questionados quanto às características de sua liderança. Esta questão foi disposta no questionário de maneira que o respondente não fosse influenciado a descrever como suas, as nove características citadas na questão seguinte. Nota-se, no entanto, que algumas características coincidiram literalmente ou puderam ser facilmente interpretadas como uma das nove propostas. As mais mencionadas em ordem decrescente foram: Comprometimento, Ética e Comunicação em proporções iguais, Sensibilidade, Visão, Missão e Coragem na mesma proporção e Discernimento e Educabilidade foram as menos mencionadas em iguais proporções. Outras características citadas foram: responsabilidade e entusiasmo, que encaixam-se em Comprometimento, respeito em Ética, criativo em Sensibilidade e em Discernimento perseverança. E algumas mais específicas foram listadas, como: planejamento, negociador, paciência, motivação, empatia, justa, transparente, educador, organização, exemplo, objetividade, amigo, ativo, dinamismo e outros. Todas estas indiretamente podem ser alocadas em alguma das nove propostas.

Pedi-se ao respondente que classificasse cada uma das nove características propostas quando ao grau de importância dentro de três itens: desnecessário, importante e essencial. Na tabela 1 observa-se qual foi a classificação geral de cada característica na opinião dos respondentes. Ética foi a característica citada como essencial pela maior proporção de respondentes, 87%, em seguida Comprometimento, 80% e depois Visão, 73%. Coragem e Educabilidade foram as únicas características que não obtiveram a classificação de essencial em sua maioria, mas importante. Quanto à coragem, acredita-se que por ser um termo bastante genérico, os

Tabela 1: Grau de importância das nove características do líder

Características	Desnecessário	Importante	Essencial
Missão	7%	40%	50%
Visão	0%	23%	73%
Ética	0%	10%	87%
Comunicação	0%	30%	67%
Coragem	3%	50%	43%
Comprometimento	0%	21%	80%
Sensibilidade	0%	43%	53%
Discernimento	0%	37%	60%
Educabilidade	0%	53%	43%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa

respondentes não tenham pensado em capacidade de correr riscos, conciliador, determinado e agente de mudança, que foram características que fazem parte do exercício da sua própria liderança, conforme foi mencionado na resposta anterior. Quanto à Educabilidade, acredita-se que o termo gerou alguma confusão devido a não ser tão conhecido. Foram citados também na resposta anterior, características como atualização constante de conhecimento referente à área de atuação, abertura para novas idéias, educador, *coach* e busca por um melhor preparo, que são características participantes do que definiu-se como Educabilidade.

Foi pedido ao respondente que escrevesse alguma característica além das nove propostas em um item abaixo, caso, em sua opinião, ela tivesse sido omitida. Algumas características citadas foram: reconhecimento, dinamismo, credibilidade, disposição, competência, criatividade, empatia, participativo e humildade. Da mesma forma, estas características podem ser alocadas nas nove propostas: reconhecimento, criatividade, empatia e humildade

em Sensibilidade; dinamismo, disposição, competência e participativo em Discernimento e credibilidade em Ética.

Quando foi pedido ao respondente que escolhesse apenas uma das características mencionadas notou-se claramente a propensão a três características principais. A característica mais mencionada por aproximadamente 27% dos líderes foi Ética, depois Comunicação, por 24% e Comprometimento por 14%. Todas as outras características foram citadas uma ou duas vezes exceto Educabilidade.

A última pergunta do questionário pedia que ao respondente que citasse um exemplo de líder independente da área em que tivesse atuado ou época em que tivesse vivido. Percebeu-se algo muito interessante quanto às citações. Salienta-se que não era de interesse deste trabalho saber a crença religiosa dos entrevistados, uma vez que analisou-se Jesus enquanto figura histórica, portanto não se sabe quantos tem alguma formação ou crença cristã.

Aproximadamente 34% dos entrevistados citaram Jesus como exemplo. Em meio às pessoas que o citaram estavam gerentes, diretores, militares e ministros religiosos. Dentre os ministros religiosos, dois terços o citaram não correspondendo portanto à totalidade. Verificou-se que 14% dos entrevistados citaram o papa católico João Paulo II. Cabe ressaltar que alguns questionários foram preenchidos imediatamente após a sua morte, devendo ser levada em consideração a exposição de sua figura através da mídia impressa, falada ou eletrônica. Os respondentes podem ter sido influenciados por estes motivos, pois o pontífice teve sua presença significativamente presente na mente das pessoas neste período. Cerca de 10% dos respondentes citaram como exemplo Martin Luther King Junior e a mesma quantidade, Mahatma Gandhi. Estas quatro personagens foram as mais citadas. Dentre as outras pessoas citadas por 32% dos respondentes estiveram Nelson Mandela, Edir Macedo, John Lennon, Charles de Gaulle, Mário Covas entre outros.

Conclusão

Observou-se que todas as nove características encontradas no agrupamento da revisão bibliográfica podem ser percebidas na vida de Jesus de Nazaré e são praticadas pelos líderes efetivos atualmente, ainda que algumas mais do que outras.

Chegou-se às seguintes características do líder pleno: Missão, Visão, Ética, Comunicação, Coragem, Comprometimento, Sensibilidade, Discernimento e Educabilidade e foram descritas cada uma delas, com base nos dois autores principais e em outros pesquisados.

Encontrou-se nos evangelhos, biografias de Jesus, situações onde as características propostas podem ser facilmente reconhecidas. Ele foi um líder pleno diante da proposta das nove características.

Os resultados da pesquisa com os trinta líderes efetivos foram mais do que satisfatórios. Pôde-se notar que muitos deles já leram ou estudaram sobre o assunto, praticando assim a Educabilidade. Verificou-se que as características dos líderes efetivos são as características propostas e em sua maioria podem ser incluídas em alguma delas. As características mais praticadas, de acordo com os respondentes, foram Comprometimento, Ética e Comunicação e as três principais características alocadas como essenciais foram Ética, Comprometimento e Visão.

Quanto ao exemplo de líder, observou-se que os quatro mais citados, Jesus, Papa João Paulo II, Martin Luther King e Mahatma Gandhi, exerceram, de alguma maneira, influência tanto política quanto religiosa ou espiritual. Pensa-se ser isto interessante para análise em um trabalho futuro, todos os quatro apresentam esta semelhança e, por não ser o foco deste trabalho, não investigou-se mais a fundo o motivo.

Analisando e interpretando as informações teóricas, históricas e práticas que compuseram este trabalho percebeu-se primeiramente que liderança é um assunto inesgotável. Vários livros foram lidos e consultados, vários artigos, pesquisas e definições mas tem-se a impressão de que não muito foi dito, diversos outros ficaram de fora. Dentre a vasta bibliografia

encontrada, tanto contemporânea, quanto já de alguma data, outras poderiam ter sido usadas como fonte para comparação. Não foi possível analisar todos os clássicos e devido à forma didática com que os dois autores escolhidos expuseram as características, o foco primário ficou sendo os mesmos, o que acredita-se ter dado uma visão restrita de tudo o que é divulgado. Fica a sugestão de que uma análise baseada nos clássicos contemporâneos venha a ser feita.

O assunto Jesus enquanto líder, empreendedor, gestor, tem sido discutido por vários autores. Outros exemplos quanto a ele poderiam ter sido dados. Observou-se que, assim como a liderança, Jesus também é uma fonte inesgotável de pesquisa. Muito mais poderia ter sido dito sobre ele enquanto líder ou em diversos outros aspectos humanos.

Percebeu-se que os líderes têm um sentimento de auto-realização em ser líder. Se não todos, mas a maioria daqueles que responderam o questionário, o fizeram com prazer, de alguma maneira até orgulhosos, no sentido de satisfação pessoal, por terem sido escolhidos e identificados como líderes.

Bibliografia

- ABREU DE PAULO, Vanderlei. *Ser ou estar líder*. Acesso em: 07/03/05. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=6&numero=69&pagina=16>
- BARNA, George. (organizador) *Líderes em ação*. Campinas: United Press, 1999. Artigos consultados: BARNA, George. Cap.1: Nada é mais importante do que Liderança (p.17-30).
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.
- BETHEL, Sheila Murray. *Qualidades que fazem de um Líder*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- Bíblia, N. T. O Novo Testamento: versão fácil de ler. Baseada nos textos originais em grego*. São Paulo: Vida Cristã, 1999.
- BISSO, Ely Moraes. *A liderança transformadora e o rebelde corporativo*. Disponível em: http://www.dorseyrocha.com.br/mirante/verao_2001/aliderancatransformadora.htm - Acesso em: 26 de Abril de 2005.
- CURY, Augusto Jorge. *Análise da Inteligência de Cristo: o Mestre dos Mestres*. 25ªed. São Paulo: Academia de Inteligência, 1999.
- CURY, Augusto Jorge. *Análise da Inteligência de Cristo: o Mestre Inesquecível*. São Paulo: Academia de Inteligência, 2003.
- CURY, Augusto Jorge. *Nunca desista de seus sonhos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *O Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3ªed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- HESSSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. Peter F. Drucker Foundation. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. Capítulos consultados: LEIDER, Richard J. A Suprema Tarefa da Liderança (193-202).
- JULIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi (Org) Coletânea HSM Management. *Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. Artigos consultados: KOTTER, John P. *Os líderes necessários* (p.47-54); MORT, Meyerson P. *Eu mudei* (55-62).
- KOTTER, John P. *A Force for Change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press, 1990.
- HYBELS, Bill; BLANCHARD, Ken; HODGES, Phil. *Liderando com a Bíblia: ensinamentos de Jesus para renovar a sua empresa*. 1ªed. Editora Campus, 2001.
- LEE, P.K.D.. *Liderando com Excelência: desenvolvendo seu potencial de influenciar pessoas*. 2ªed. Santa Bárbara D'Oeste, SP: SOCEP, 2004.
- MARCELINO, Irina. As sete regras para bem L.I.D.E.R.A.R.. Acesso em: 07/03/05. Disponível em: <http://www.diarioeconomico.com/edicion/noticia/0,2458,589794,00.html>
- MATOSO, Roberto. *Jesus e Gestão*. (20/12/2002) Acesso em: 13/09/2004. Disponível em: <http://www.noolhar.com/especiais/novosconceitos/>.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXWELL, John C.. *As 21 Qualidades Indispensáveis de um Líder: Como tornar-se um líder que as pessoas queiram seguir*. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; POPADIUK, Silvio; ZEBINATO, Alexandre Nerés. *Gerenciando Confiança para Desenvolver Capital Intelectual: que os empregados esperam de seus líderes?* Universidade Presbiteriana Mackenzie. ENANPAD 2001 (GRT643).

WATSON, Dr. S. L.; ANA, D. (Traduzido e ampliado por). *Conciso Dicionário Bíblico*. 8ªed. Rio de Janeiro: Imprensa Bíblica Brasileira, 1978.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.