

## LIÇÃO 2

### Os Líderes Apreciam as Pessoas

O Sr. Reis chegou novamente tarde para o jantar. Estava cansado e franziu a testa quando o seu filho o puxou pelo casaco.

“Acho que estiveste na igreja a tarde inteira”, disse a esposa, em tom de desaprovação.

“Naturalmente”, respondeu ele contrafeito. “E deverias estar contente porque a igreja está a crescer tanto. Estamos a começar seis novas classes bíblicas. Isso totaliza dez classes novas, desde que fui encarregado do programa de educação cristã na igreja. Tive de garantir que os materiais estivessem prontos para todas as classes. Além disso, dois professores vieram pedir-me ajuda, para as lições deles. E também, houve uma discussão porque ninguém quer ficar na sala das traseiras, e também tive de ir falar com o dono da loja de móveis, acerca das cadeiras que pedimos, e...”.

“Porque não arranjas alguém para te ajudar?”, perguntou-lhe a esposa.

“As pessoas geralmente não se interessam o bastante pelo trabalho do Senhor. Elas chegam tarde e não cumprem o horário. Ninguém quer assumir responsabilidades”, respondeu ele. E continuou: “Ou então as pessoas ficam a perguntar quem é o responsável. Ficam paradas, a perder tempo. Erram demais, e eu tenho de fazer tudo doutra vez. Tenho de manter tudo debaixo de vigilância apertada”.

O Sr. Reis ocupa uma posição importante na sua igreja. Ele acredita ser um bom líder; e, de certa forma, ele é. Mostra-se dedicado ao seu trabalho, conforme podemos depreender do seu diálogo com a esposa. Que mais sabemos dele, com base neste mesmo diálogo? Sabemos alguma coisa sobre a maneira como ele se sente em relação às outras pessoas? De que maneira isso afecta o seu sucesso como líder cristão?

Nesta lição estudaremos alguns princípios básicos de relações humanas, e aprenderemos que a maneira como nos sentimos em relação às pessoas é importante para uma boa liderança. O nosso modelo bíblico, neste caso, será Moisés, a quem Deus deu uma das mais importantes tarefas de liderança de todos os tempos.

#### Sumário da Lição

MOISÉS – UM LÍDER RELACIONA-SE COM AS PESSOAS

“Que Farei a Este Povo?”

O Povo de Deus e o Povo de Moisés

O QUE OS LÍDERES ACREDITAM SOBRE AS PESSOAS

COMO SE DESENVOLVE O ESTILO DE LIDERANÇA

Algumas Aplicações práticas

**Objectivos da Lição** – *Quando terminar esta lição deverá ser capaz de:*

1. Descrever os princípios de liderança na narrativa de Moisés, reconhecendo e aplicando esses mesmos princípios.
2. Explicar o significado das crenças de um líder acerca das pessoas com quem ele trabalha.
3. Avaliar vários estilos de liderança e de comportamento, em relação aos princípios de liderança cristã.

#### Actividades de Aprendizagem

1. Leia as páginas iniciais e os objectivos, tal como fez na primeira lição. É importante que faça isto em todas as lições, durante todo o decorrer deste curso.
2. Não negligencie as palavras-chaves, elas ajudá-lo-ão a compreender melhor a matéria, e também desenvolverá um útil vocabulário para estudos futuros.
3. Reveja as narrativas bíblicas sobre Moisés em Êxodo 2 – 7; 11 – 18; 32; 35 – 36. As passagens salientadas nesta lição são as seguintes: Êxodo 2 – 3; 4:1-17; 12:31-38; 14:10-31; 15:22-25; 16:1-11; 17:1-15; 18:9-26; 32:1-14; 35:1-35; 36:1-7. Mantenha a sua Bíblia aberta no livro de Êxodo, enquanto estuda a parte do desenvolvimento da lição.
4. Estude o desenvolvimento da lição e responda às perguntas de estudo, de acordo com o procedimento descrito na primeira lição.

5. Faça o auto-teste no fim da lição e compare cuidadosamente as suas respostas com aquelas que damos no final deste manual. Faça a revisão de quaisquer pontos em que tenha respondido incorrectamente.

### **Palavras-Chave**

assediar

arrefecer

## **MOISÉS – UM LÍDER RELACIONA-SE COM AS PESSOAS**

*Objectivo 1. Seleccione afirmações verdadeiras em relação à chamada de Moisés à liderança e da sua reacção a essa chamada.*

A história da vida de Moisés é uma história de liderança. Na literatura inteira não há relato tão completo e claro na sua aplicação a um estudo de como Deus se relaciona com os líderes e de como os líderes se relacionam com as pessoas.

Moisés, tal como muitos outros grandes servos do Senhor, desde muito cedo na vida, começou a manifestar sentimentos de *empatia*. Por outras palavras, ele interessava-se pelas pessoas. Preocupava-se com as condições delas e desejava fazer alguma coisa para as ajudar. O seu primeiro esforço, porém, foi impulsivo, e sem dúvida ele não procurou a orientação do Senhor. Procurou lutar contra a injustiça à sua própria maneira. Isso acabou por levá-lo a assassinar um homem (Êxodo 2:11-15). Todavia, vemos que quando fugiu para se ocultar, ainda tinha o seu sentido de justiça, e desejava ajudar as pessoas, o que se expressou novamente quando ele afugentou alguns pastores que estavam a assediar um grupo de mulheres (Êxodo 2:16-19).

Esse acto de gentileza pôs Moisés em contacto com Jetro e ele acabou por se casar com uma das suas filhas. Certo dia quando apascentava o rebanho do sogro viu um arbusto que pegou fogo de maneira estranha, sem se consumir, e aproximou-se para o examinar. O seu acto foi próprio de um homem de emoções estáveis, dotado de mente inquisitiva, pois não temeu aproximar-se de uma situação desconhecida. E Deus chamou-o do meio da sarça: “Moisés, Moisés!”

Moisés respondeu com um “Eis-me aqui” que reflectia tranquila confiança, e preparou-se para ouvir. Porém, ocultou o rosto, temendo respeitosamente Deus, quando este Se anunciou.

Disse-lhe o Senhor: “Tenho visto a aflicção do meu povo que está no Egipto. Conheço-lhes os sofrimentos, por isso descí para os tirar da mão dos egípcios e para os fazer sair daquela terra.”

Uma vez mais podemos observar o padrão do método utilizado por Deus. Ele tinha um propósito relativo ao Seu povo, pelo que chamou um líder e lhe atribuiu uma tarefa a realizar. Nesta altura da sua vida, porém, Moisés tornara-se menos impulsivo e menos confiante na sua própria força. O propósito de Deus era deveras grandioso, e a tarefa deve ter parecido quase impossível a um pastor solitário.

“Quem sou eu, para ir ao Faraó e tirar do Egipto os filhos de Israel?” perguntou Moisés. “E se o povo me não der ouvidos? Como os farei compreender que o Senhor me enviou?”

Moisés compreendia que um líder deve agir fundamentado em posição de autoridade. Deus conferiu-lhe essa autoridade sob a forma de sinais e maravilhas, que ele poderia realizar em nome do Senhor. E Deus prometeu estar com Moisés, ajudando-o na execução daquela tarefa. Contudo, não fez qualquer promessa de honra ou de recompensa pessoal a Moisés, embora tenha prometido ajudá-lo a concretizar o maior propósito da terra. Moisés, porém, hesitava. “Não sei falar muito bem”, disse ele. “Por favor, Senhor, envia alguma outra pessoa para fazer este trabalho.”

Perante isto, Deus ficou indignado com Moisés. É bom ser humilde, mas a humildade precisa de ser equilibrada com a confiança no Senhor, de que Ele cumprirá as Suas promessas. Então Deus disse a Moisés que o irmão, Arão, falaria em seu lugar. Os dois irmãos deveriam reunir os anciãos do povo de Israel para lhes explicarem o plano de Deus. Desse modo, todos quantos ocupassem posições de liderança compreenderiam e aceitariam a sua própria responsabilidade, conforme Deus desse orientações a Moisés. Perante isto, Moisés entregou-se totalmente à vontade de Deus. A Bíblia informa-nos, por diversas vezes, que ele “fez exactamente conforme o Senhor ordenara”.

1. Circule a letra que corresponde a cada afirmação VERDADEIRA.

- a) Moisés não se interessava pelas pessoas até que ouviu a chamada de Deus.
- b) Deus expressou a Sua preocupação pelo povo, antes de dar a Moisés a tarefa de o liderar.
- c) Deus prometeu a Moisés que o povo haveria de o honrar e respeitar.
- d) A experiência de Moisés ensina-nos que a liderança requer ambas as qualidades de humildade e confiança.
- e) A liderança de Moisés estava baseada na autoridade de Deus.
- f) Moisés compreendeu que estava a aceitar uma grande responsabilidade.

**“Que Farei a Este Povo?”**

*Objectivo 2. Mostre quatro maneiras de trabalhar com as pessoas que Moisés tinha aprendido da parte de Jetro, e demonstre uma maneira de as aplicar.*

Enquanto Moisés seguia os mandamentos e a orientação do Senhor, ele pôde organizar os anciãos e preparar o povo de Israel para o momento da sua saída da escravidão no Egito. Deus trabalhou no coração do Faraó e enviou as dez pragas sobre aquele país. Finalmente, o rei do Egito deu a ordem: **“Levai, também, convosco as vossas ovelhas e as vossas vacas... e ide...” (Êxodo 12:32).**

Pode imaginar seiscentos mil homens, mais todas as mulheres, crianças, cabeças de gado bovino e ovino, abandonando as suas casas enquanto ainda era noite, e precipitando-se em campo aberto (Êxodo 12:37)? Se já teve a responsabilidade de organizar uma conferência ou um retiro, ou mesmo uma tarde de visitação evangelística, então deve saber em que consiste a tarefa que *foi dada* a Moisés e aos seus líderes auxiliares, quando tiveram de organizar aquele êxodo.

No entusiasmo inicial da fuga, conforme nos diz a narrativa bíblica, todos fizeram exactamente o que o Senhor ordenara a Moisés. Faz parte dos princípios do comportamento humano que quando alguma actividade é nova e excitante, as pessoas seguem os seus líderes sem qualquer objecção. Porém, depressa o entusiasmo arrefece e começam os problemas. As pessoas começam a questionar e a reclamar, ou mesmo a voltar-se contra os seus líderes e a culpá-los. Foi o que aconteceu no caso de Moisés.

2. Leia os textos de Êxodo 14:10-12; 15:23-25; 16:2-3 e 17:1-3. Esses versículos foram extraídos das narrativas de quatro acontecimentos durante as viagens dos israelitas pelo deserto. O que fez o povo de Israel em cada caso? Escreva aqui a sua resposta:

---

---

---

---

Finalmente, quando o povo se queixou porque não havia água para beber, Moisés clamou ao Senhor: “Que farei a este povo?”

Dessa vez, tal como antes, Deus respondeu com um milagre providencial em favor do Seu povo. Porém, nesta narrativa, a Bíblia dá-nos uma outra indicação do sistema de Deus trabalhar com as pessoas.

3. Leia Êxodo 17:5. Moisés recebeu três instruções da parte do Senhor. Ele deveria caminhar à frente do povo. Ele deveria tomar na mão a sua vara. Qual foi a terceira instrução?

---

Moisés bateu na rocha “na presença dos anciãos de Israel” e jorrou água que todos puderam beber. Os anciãos de Israel foram as testemunhas do milagre. Tiveram oportunidade de partilhar de perto do ministério extraordinário de Moisés. Devem ter aprendido muito da parte dele e obtido uma nova fé

e inspiração para o seu próprio testemunho entre o povo. Com frequência, nas páginas das Escrituras, encontramos esse padrão em que os líderes compartilharam das suas experiências ministeriais. No Novo Testamento, o Senhor Jesus e o apóstolo Paulo servem de exemplo disso.

No próximo evento registado, vemos novamente uma ilustração do relacionamento entre os líderes e os seus seguidores. Moisés orientou Josué, e este escolheu homens que lutaram contra o inimigo que atacava os israelitas. Durante a batalha, Moisés orava de mãos erguidas para o Senhor. Quando os seus braços se cansaram, ele baixou as mãos, e os soldados inimigos começaram a vencer na batalha. Então, dois homens de Israel puseram-se de pé, um de cada lado de Moisés, que se sentara sobre uma pedra, para segurarem as suas mãos, mantendo-as erguidas. A batalha foi ganha pelos israelitas, e o Senhor disse a Moisés: “... **Escreve isto para memória num livro...**” (**Êxodo 17:14**). É bom que todos os líderes se lembrem, quão importante é que os líderes intermediários se empenhem, juntamente com os líderes principais, como aqueles dois homens fizeram, pondo-se ao lado de Moisés, erguendo-lhe as mãos.

À semelhança de todos os bons líderes, Moisés estava fortemente interessado em *realizar o objectivo*. Ele era um homem dedicado e diligente no seu trabalho; e, visto que o seu sucesso dependia da cooperação do povo, ele ficou dolorosamente desapontado quando eles não mostraram ser tão dedicados como ele era. Moisés amava de tal maneira o seu povo que se dispunha a dar a própria vida por eles; mas teve de aprender que a liderança consiste em *confiar nos outros, mesmo quando parecem fracos*, partilhar a visão e contribuir para a realização do objectivo. Moisés aprendeu essa verdade da parte de Jetro, o seu sogro.

Quando Jetro veio visitar Moisés, os dois conversaram sobre as maravilhas que Deus tinha realizado, bem como sobre as experiências durante a viagem. Provavelmente, Moisés expressou a sua preocupação porque o povo se queixava, desapontando tanto a ele como a Deus. Talvez ele até repetisse as palavras que tinha proferido diante do Senhor: “Que farei a este povo?”

Jetro observou como Moisés tratava diariamente com o povo. E percebeu a dedicação, o interesse e as intermináveis horas de duro trabalho de Moisés, inteiramente dedicado ao serviço do Senhor. O povo vinha apresentar as suas questões a Moisés o dia inteiro. Moisés agia como juiz, conselheiro, ministro e ajudante em favor de cada um deles.

Jetro disse: “O trabalho é difícil demais para ti. Não podes fazê-lo sozinho. Escuta-me, e eu te darei alguns conselhos”.

Leia novamente a narrativa em Êxodo 18:13-26. No conselho de Jetro descobrirá as maneiras enumeradas em baixo, de tratar com as pessoas:

1. Devem ensinar-se ao povo as regras e regulamentos ou práticas.
2. Deve-se lhes mostrar como fazer cada tarefa.
3. Deve-se lhes dar deveres específicos para realizarem.
4. Devem nomear-se líderes intermediários, organizando o trabalho juntamente com eles.

Esta foi a resposta de Jetro à pergunta feita por Moisés. Jetro disse que se Moisés fizesse assim, haveria dois resultados. O primeiro é que Moisés seria capaz de resistir às tensões da tarefa. O segundo é que o povo voltaria satisfeito para as suas tendas. Lembremo-nos dessas duas afirmações. Mais adiante, compreenderemos que elas representam os resultados ideais da liderança bem sucedida: o objectivo concretizado e as necessidades dos trabalhadores satisfeitas, ao mesmo tempo.

4. Leia novamente as quatro maneiras sugeridas por Jetro para Moisés tratar com o povo. Depois feche o seu livro e procure escrevê-las de memória. Este é um bom conselho que todo o líder cristão deveria seguir.

---

---

---

---

---

5. Lembra-se das afirmações feitas pelo Sr. Reis, na nossa história de abertura? Ponha antes de cada uma delas um número, correspondente às quatro sugestões de Jetro, para indicar o que o Sr. Reis deveria fazer para solucionar o seu problema em cada caso:

- \_\_\_\_\_ a) As pessoas ficam paradas, a perder tempo.
- \_\_\_\_\_ b) Elas chegam tarde e não cumprem o horário.
- \_\_\_\_\_ c) Ninguém quer assumir responsabilidades, ou ficam a perguntar quem é o responsável.
- \_\_\_\_\_ d) Fazem erros demais, e eu tenho de fazer tudo outra vez.

Talvez queira pôr mais de um número em algumas dessas situações. O ponto principal consiste em reconhecer que o Sr. Reis poderia tornar-se um líder melhor, sentir menos tensão e manter as pessoas mais satisfeitas, *se* ele seguisse aqueles conselhos dados por Jetro.

6. Leia o texto de Êxodo 18:22 novamente. Observe que encerra o mesmo princípio de liderança que encontramos em Êxodo 17:5. Por outras palavras, a carga de Moisés tornar-se-ia mais leve porque:

---

---

### O Povo de Deus e o Povo de Moisés

*Objectivo 3. Explique por qual motivo Moisés se dispunha a trabalhar com o povo, embora este, tanto o tivesse decepcionado.*

Uma das maiores vantagens de Moisés como líder foi que ele continuou a ver que o povo de Deus tinha potencial para praticar o bem. Ele sabia que Deus operaria através de seres humanos para trazer glória ao Seu nome e para concretizar os Seus propósitos. As acções e as palavras de Moisés demonstram que ele tencionava trabalhar com e através do povo que Deus lhe tinha dado para liderar. O seu amor a Deus e a sua determinação em trabalhar para concretizar o propósito divino resultavam em amor e lealdade para com o povo de Israel.

Examinemos de novo o texto de **Êxodo 18:15**. Quando Jetro perguntou a Moisés por que razão ele passava tanto tempo a ser consultado pelo povo, a resposta de Moisés foi: “**...É porque este povo vem a mim, para consultar a Deus**”. Vemos, pois, que embora aquele povo se mostrasse rebelde de vez em quando, acusando Moisés injustamente e deixando de confiar no Senhor, ainda tinha no seu coração desejo de conhecer Deus e de O servir. Eles queriam aprender. Vinham procurar conselho e ajuda, quando caíam em dificuldades. Aceitavam o julgamento de Deus nas suas disputas pessoais. Lutavam com bravura contra os adversários de Israel. Apesar das muitas fraquezas que via neles, Moisés reconhecia todas estas forças.

Certa vez, em debilidade e temor, quando Moisés estava ocupado numa das mais sublimes experiências de toda a história, quando recebia a Palavra de Deus, no alto do Monte Sinai, aquele povo caiu no horrendo pecado da idolatria (Êxodo 32). Os nossos corações chegam a doer, juntamente com o de Moisés, quando lemos sobre a sua volta ao acampamento de Israel, perante a sua frustração, ao quebrar no solo as preciosas tábuas com os mandamentos de Deus.

Mas em 32:7-11 lemos sobre uma das mais notáveis conversas entre Deus e Moisés:

Disse Deus: “**... o teu povo, que fizeste subir do Egipto, se tem corrompido (7)... Agora, pois, deixa-me, que o meu furor se acenda contra eles, e os consuma: e eu farei de ti uma grande nação**” (10).

Moisés, porém, respondeu: “**... Ó Senhor, por que se acende o teu furor contra o teu povo, que tu tiraste da terra do Egipto, com grande força e com forte mão? (11)... Torna-te da ira do teu furor, e arrepende-te deste mal contra o teu povo**” (12).

“**Então o Senhor arrependeu-se do mal que dissera que havia de fazer ao seu povo**” (14).

Os israelitas tinham pecado. Eles eram fracos. Precisavam de mais ensino e orientação. Mas eles eram o povo de Deus, como também eram o povo de Moisés. Deus considerava Moisés responsável por eles; e Moisés, dependendo de Deus, aceitara a responsabilidade. Dedicara-se ao Senhor e ao povo de Israel, a fim de os preparar e os desenvolver tanto quanto lhe fosse possível, contando com a ajuda do Senhor. Após o desastre relativo ao episódio do bezerro de ouro, Moisés organizou uma vez mais os israelitas, num corpo produtivo. Ele procurou trazer ao serviço os seus melhores talentos e os seus dons mais generosos, conforme veremos, por ocasião da construção do tabernáculo. Ele ensinou-lhes a Palavra de Deus, determinou-lhes tarefas para realizarem, e, finalmente, confiou-lhes a perpetuação da obra que ele teve de deixar inacabada.

7. Identifique os melhores finais da seguinte frase: Moisés dispunha-se a trabalhar com o povo, embora eles o tivessem decepcionado tanto, porque:

- a) era uma honra liderar tão grande número de pessoas.
- b) ele sabia que eles tinham potencialidades que poderiam ser desenvolvidas.
- c) ele acreditou que eles queriam fazer a vontade de Deus.
- d) ele queria que Deus fosse glorificado através deles.
- e) ele estava resolvido a mostrar que era um líder capacitado.

## **O QUE OS LÍDERES ACREDITAM SOBRE AS PESSOAS**

*Objectivo 4. Identifique os pressupostos apresentados por Jetro, a respeito do povo de Deus.*

Considerámos o bom conselho dado por Jetro a Moisés. Examinámos este conselho na perspectiva de quatro maneiras diferentes de tratar com as pessoas. Poderíamos sumariar tudo, afirmando simplesmente que Jetro recomendou a Moisés que *esperasse mais da parte dos seus seguidores*.

Alguns estudiosos do campo da liderança asseveram que a maneira como agimos como líderes é um resultado directo do que acreditamos acerca das pessoas. Alguns desses autores chamam às nossas crenças sobre os nossos semelhantes *pressupostos*. O que esperamos da parte das pessoas, e como as tratamos, isto é, os nossos actos de liderança alicerçam-se nesses pressupostos. Por exemplo, alguém pode supor que os jovens são fisicamente mais vigorosos do que as pessoas de mais idade. Assim, se esse alguém estivesse a dirigir um projecto de mudança para outra casa, requereria que as pessoas mais jovens levassem as cargas mais pesadas. E esperaria que os jovens aceitassem tal orientação sem reclamação.

Pensemos sobre como as palavras de um pregador podem mostrar o que ele acredita a respeito das pessoas. Suponhamos que um pregador diz à sua congregação: “Deveriam dispor-se a sacrificar parte do tempo que gastam no vosso próprio prazer usando esse tempo para ganhar almas”. Quais seriam os pressupostos desse pregador? É capaz de os perceber? Ele pressupõe o seguinte:

1. As pessoas passam muito tempo a divertir-se.
2. Elas mostram-se egoístas quanto ao tempo de que dispõem.
3. Elas não gostam de conquistar almas. Parece-lhes um sacrifício.
4. Elas poderiam ganhar almas, se se dispusessem a isso.

Tal pregador tem baixas expectativas acerca do seu povo, porquanto pensa que as pessoas gostam dos prazeres e evitam a tarefa de ganhar almas para Cristo. Por outro lado, ele espera que elas saibam como se conquistam almas para Cristo. Acredita que se elas estivessem dispostas a fazer o sacrifício, poderiam conquistar almas.

Mas, suponhamos que em vez daquilo, ele tivesse dito o seguinte: “Vocês sentir-se-ão felizes em saber que estamos a iniciar um curso sobre como ganhar almas para Cristo. Agora poderão aprender mais sobre como compartilhar das Boas-Novas com os vizinhos”. Nesse caso, os seus pressupostos assemelhar-se-iam mais com o seguinte:

1. As pessoas gostariam de ganhar almas, mas não sabem como; elas precisam de orientações.
2. As pessoas estão dispostas a dedicar tempo a preparar-se para ganhar almas.
3. As pessoas interessam-se pelos seus vizinhos.

Neste último caso, o pregador estaria a demonstrar grandes expectativas acerca do seu povo, embora certo de que eles ainda não seriam capazes de ganhar almas sem ajuda. E queria ajudá-los a desenvolver as suas potencialidades.

**8.** Lembre-se do conselho dado por Jetro. Quais eram os pressupostos dele acerca das pessoas? Escolha as melhores respostas:

- a) As pessoas trabalham com eficiência, mesmo sem qualquer organização.
- b) A maioria das pessoas pode encontrar soluções para os seus próprios problemas.
- c) A maioria das pessoas obedece às regras, quando as compreende.
- d) Muitas pessoas são dotadas da capacidade de liderar.
- e) Podemos confiar que a maioria das pessoas toma as decisões certas.

## **COMO SE DESENVOLVE O ESTILO DA LIDERANÇA**

*Objectivo 5. Relacione exemplos de comportamento próprio de líderes e pressupostos feitos acerca das pessoas.*

Um dos mais notáveis estudos sobre como os pressupostos sobre as pessoas afectam o desenvolvimento do estilo de liderança é feito por Douglas McGregor. Assevera ele que o comportamento de muitos líderes se fundamenta sobre o que ele denomina de pressupostos numa “Teoria X”. Esses pressupostos são os seguintes: As pessoas não gostam de trabalhar, evitando o trabalho sempre que podem fazê-lo. As pessoas têm pouco interesse pela concretização de objectivos amplos (como objectivos de uma organização evangélica, com frequência chamados de *objectivos institucionais*).

MacGregor rejeita o conjunto da “Teoria X” e oferece um outro conjunto a que ele chama de pressupostos da “Teoria Y” que inclui as seguintes ideias: O trabalho é algo natural para as pessoas; elas não têm tendência para evitar. As pessoas dedicam-se voluntariamente à concretização de objectivos com que se entusiasmem. As pessoas não só aceitam, mas também procuram responsabilidades. A maioria das pessoas (e não apenas algumas que ocupam elevadas posições) pode dar contribuições significativas para a concretização dos objectivos institucionais. A maioria das pessoas dispõe de potencialidades nunca usadas. As pessoas dedicam-se a trabalhar, tendo em vista esses objectivos aos quais atribuem valor.

Agora somos capazes de compreender como os pressupostos acerca das pessoas pode levar ao desenvolvimento de determinado estilo de liderança. O *estilo* pode ser definido como uma combinação de comportamentos, ou como uma tendência para agir de certo modo. Quase todos os livros que versam sobre questões de liderança mencionam diversos *estilos*, os quais têm sido observados e descritos pelos pesquisadores. Dois desses estilos mencionados por praticamente todos os escritores são o *estilo autocrático* e o *estilo democrático*.

O líder que adopta o estilo autocrático controla quase que totalmente o seu grupo. Ele toma todas as decisões significativas; estabelece regras e obriga à sua execução; dá instruções detalhadas àqueles que trabalham sob as suas ordens; supervisiona todo o trabalho pessoalmente, e de perto.

O líder que prefere o estilo democrático trabalha mais dentro do grupo. Conduz o grupo para estabelecer regras. Permite que o seu grupo participe de modo significativo na tomada de decisões. Pede sugestões e contribuições da parte do grupo. Determina algumas responsabilidades importantes a diversos membros do grupo.

O líder que aceita os pressupostos da “Teoria X” acredita que a maioria das pessoas se mostra passiva e resistente ao esforço. Segundo ele, as pessoas precisam de ser “motivadas”, devendo ser rigidamente controladas. Precisam de ser direccionadas, supervisionadas, impelidas, persuadidas e repreendidas. O líder que acredita nessa maneira, talvez sinta ser necessário manipular as pessoas, fazer promessas ou ameaçá-las com punições, a fim de as fazer trabalhar para que se concretizem os objectivos institucionais. Tenderá tal líder por desenvolver um estilo autocrático de liderança.

O líder que prefere os pressupostos da “Teoria Y” acredita que a maioria das pessoas já está um tanto motivada para trabalhar e conseguir a realização de um alvo, e que deseja receber alguma parcela de responsabilidade. Tal tipo de líder procurará criar condições que possibilitem o melhor uso dos talentos e das capacidades das pessoas que lidera. Dará aos seus liderados oportunidade de fazerem escolhas e de darem sugestões. E ajudá-los-á a compreenderem por si mesmos, o valor dos objectivos

propostos, bem como a dedicarem-se à obra de maneira espontânea. Se tal líder se mostrar competente, então desenvolverá um estilo democrático de liderança.

9. Examine uma vez mais a história do Sr. Reis. Quais eram os sentimentos dele acerca das pessoas? Os seus pressupostos eram parecidos com os *pressupostos da Teoria X* ou com os *pressupostos da Teoria Y*?

---

---

Naturalmente, sabemos que algumas pessoas procuram evitar qualquer tipo de trabalho. Algumas pessoas precisam de maior orientação e de mais controle do que outras. Há situações em que um líder precisa de se mostrar inflexível com tais pessoas, dando-lhes instruções pormenorizadas e fixando regras que se tornam necessárias para a concretização de certos propósitos. Os bons líderes aprendem como e quando devem ser flexíveis, usando métodos apropriados com vários tipos de pessoas e de situações. Em lições posteriores, estudaremos um pouco mais essas questões.

O ponto central que não devemos esquecer agora é que o estilo de liderança que vai desenvolver, bem como o grau de sucesso que tiver como líder, dependem em grande parte dos pressupostos que criar sobre as pessoas. Para o líder evangélico, é interessante e oportuno notar que os pressupostos da “*Teoria Y*”, de MacGreggor, descrevem os crentes dedicados e praticantes. Noutras palavras, os crentes já estão empenhados na concretização de um objectivo ao qual dão supremo valor. Tal como as pessoas que vinham consultar Moisés, a maioria dos crentes procura saber a vontade de Deus. Querem compartilhar da obra do corpo de Cristo. São dotados de dons, talentos e potencialidades, que o Senhor lhes concedeu. Tendem por se sentir honrados e satisfeitos quando dão alguma contribuição para a obra do Senhor. Portanto, na maioria dos casos, precisam de um líder que veja neles essas qualidades, procurando criar condições favoráveis para o seu desenvolvimento. Foi isso que Moisés fez, quando convocou o povo, animando-os a construir o tabernáculo, conforme o plano de Deus.

10. Leia o texto de Êxodo 35:1-36:7. Com base no comportamento de Moisés como líder e com base na reacção favorável que ele recebeu por parte dos israelitas, podemos afirmar os seguintes pressupostos sobre o povo de Deus. Combine cada afirmação com uma referência apropriada. Poderá usar uma referência por mais do que uma vez, se assim quiser.

<b>Pressupostos</b>	<b>Referências</b>
_____ a) As pessoas precisam de regras definidas.	1. 35:10
_____ b) As pessoas precisam de um objectivo definido.	2. 36:2
_____ c) Muitas pessoas estão dispostas a trabalhar.	3. 35:21
_____ d) Muitas pessoas estão dispostas a contribuir.	4. 35:35
_____ e) Podemos ensinar capacidades às pessoas.	5. 35:1-3
_____ f) As pessoas têm conhecimentos e capacidades dados por Deus.	6. 35:34

Quase todos os estudiosos que escrevem sobre questões de liderança dizem que as pessoas se dispõem a trabalhar melhor quando sentem que estão a usar o máximo da sua capacidade. Dão mais de si mesmas quando solicitadas a fazer algo que parece digno de ser feito. E gostam de ser elogiadas por aquilo que fazem.

Por certo, a experiência de Moisés, na construção do tabernáculo no deserto, mostra-nos que esses princípios funcionam realmente no trabalho do Senhor. Poderá até mesmo notar que Moisés elogiou a certas pessoas. Ele dava o crédito das capacidades deles a Deus, mas, ao mesmo tempo, ele mencionou

em público os nomes daqueles, feitos à imagem de Deus, através de quem foram enviados o conhecimento e a aptidão (Êxodo 35:30-35).

Não acreditamos que o Senhor, que criou a admirável beleza e harmonia do universo, poderia ter enviado do céu uma gloriosa vestimenta sacerdotal para Arão? Mas, isso não corresponde ao método de acção de Deus. Agradou-Lhe dizer a Moisés que alistasse e guiasse aqueles que tivessem as capacidades necessárias, que estivessem dispostos, cujos corações os movessem na direcção de um objectivo digno.

Quando fazemos a presunção que a maioria dos crentes deseja fazer a vontade de Deus e se dispõe a trabalhar, podemos ver qual é o dever fundamental de um líder cristão. Esse dever é guiar as pessoas para que transformem em acções significativas a sua dedicação geral a Cristo, tendo em vista a concretização dos propósitos divinos. Conforme vimos nesta lição, os princípios de liderança que nos ajudarão a fazer isso são aqueles que destacam a confiança nas pessoas e o desejo genuíno de as conduzir para o Senhor.

### **Algumas Aplicações Práticas**

**11.** Suponhamos que foi nomeado para liderar uma campanha de literatura para evangelizar a comunidade. Então, consegue um grupo de crentes dispostos a trabalhar na sua companhia, nessa campanha. Se pressupor que eles desejam fazer a vontade de Deus e estão dispostos a trabalhar, qual das atitudes em baixo tomará?

- a) Preparará sobre a necessidade das pessoas se dedicarem ao trabalho de Deus.
- b) Explicará como o trabalho diz respeito a objectivos espirituais aos quais já estão dedicados.
- c) Explicar-lhes-á como é importante que os crentes ponham de lado outros deveres e interesses, durante todo o período da campanha.
- d) Dir-lhes-á exactamente qual é o objectivo, e quais tarefas precisam de ser feitas, a fim desse objectivo ser atingido.
- e) Atribuirá tarefas bem definidas, e depois dará tempo para que eles façam perguntas.

Agora, escreva algumas das razões pelas quais fez estas escolhas.

---

---

---

---

---

Quando trabalhamos como líderes de grupos de crentes, temos a satisfação de ver trabalhar em conjunto a força, a capacidade e poder espiritual de todas as pessoas envolvidas. Os líderes que ainda não aprenderam a valer-se ao máximo dessa maravilhosa situação, apenas criam problemas para si mesmos e não conseguem realizar os objectivos cristãos.

Agora que já passamos em revista as experiências de Moisés, podemos voltar a examinar, com novo discernimento, os pontos débeis do Sr. Reis, compreendendo onde está o seu maior defeito como líder. Podemos ver que a sua baixa expectativa sobre as pessoas resulta do facto dele não conseguir guiá-las de uma maneira produtiva. Ele percebia todas as fraquezas das pessoas, mas nenhum dos seus pontos positivos. Não conseguia considerá-las como o *seu* povo e como o povo *de Deus*, a exemplo do que aprendemos da parte de Moisés. Por conseguinte, ele não podia desenvolver as potencialidades delas como indivíduos, e muito menos como um grupo. A diferença entre o que eles faziam e o que poderiam fazer resulta em grande perda para o trabalho do Senhor. Sem dúvida isso nos faz voltar a atenção para a importância da liderança cristã.

Existem quatro princípios de relações humanas, dentro da liderança cristã, que poderiam ajudar o Sr. Reis nos seus problemas:

*1. Deixe que as pessoas saibam como se sente a respeito da situação.* Algumas vezes, os líderes queixam-se às pessoas que não fazem parte dos seus grupos, mas nada dizem aos membros dos seus próprios grupos, sobre quais são os problemas que eles estão a enfrentar. O Sr. Reis poderia dizer à sua gente: “Estamos felizes com o crescimento que Deus nos tem dado. Isso significa que devemos trabalhar com mais afinco e nos organizarmos melhor. Realmente, preciso da ajuda e da cooperação de todos. Podemos fazer grandes coisas juntos, à medida que Deus nos orientar.”

*2. Dê às pessoas oportunidades para dialogarem sobre as coisas e para se ajudarem mutuamente.* O Sr. Reis poderia pedir a alguns dos crentes mais experientes que ensinassem os novos convertidos.

*3. Dê às pessoas a oportunidade de fazerem sugestões e de serem criativas.* O Sr. Reis poderia pedir que as pessoas dessem ideias para tornar mais atractiva a sala das traseiras. Ele poderia nomear um pequeno grupo para trabalhar nesse sentido, conferindo-lhes total responsabilidade.

*4. Reconheça os êxitos e capacidades das pessoas e expresse honesta apreciação.* O Sr. Reis poderia expressar a sua gratidão pelos professores que mostram interesse em aprender mais, por exemplo, e por aqueles que se interessam pela condição numa sala de aula.

**12.** Se estivesse a ajudar o Sr. Reis com os seus problemas de liderança, quais outras sugestões faria? Faça uma lista com as suas próprias ideias:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Auto-Teste

ESCOLHA MÚLTIPLA – Circule a letra que corresponde à melhor resposta para cada questão.

1. Deus tinha um propósito para o Seu povo, assim chamou Moisés e atribuiu-lhe uma tarefa, dando-lhe autoridade, sob a forma de sinais e maravilhas, e prometeu (conforme faz a todos os líderes que Ele chama):

- a) conferir-lhe uma recompensa imediata, bem como uma recompensa eterna.
- b) protegê-los dos ataques dos adversários e das críticas dos amigos.
- c) que ele seria elogiado e honrado pelos seus esforços.
- d) estar com ele para o ajudar a concretizar o maior propósito que há à face da terra.

2. Moisés demonstrou *empatia*, uma qualidade indispensável nos líderes, em tudo, excepto numa das coisas mencionadas em baixo. Qual dessas coisas *não* está relacionada com *empatia*?

- a) Moisés interessava-se pelas pessoas.
- b) Moisés preocupava-se com as condições do seu povo, e queria fazer alguma coisa para o ajudar.
- c) Moisés recusou o pedido de ajuda do Senhor, inicialmente, por causa da sua grande humildade.
- d) Moisés resolveu lutar contra o injusto tratamento que estava a ser dado ao seu povo.

3. Quando começou o êxodo do Egipto, vemos um princípio de comportamento humano a ser retratado: quando uma actividade é nova e excitante, as pessoas seguem os líderes sem qualquer reparo; mas, quando surgem problemas, elas:

- a) esquecem-se do seu entusiasmo inicial, criticam e culpam os líderes.
- b) querem desistir dos seus ideais e esquecer os seus objectivos.
- c) sentem que deve haver uma imediata troca de liderança.
- d) querem reexaminar os seus objectivos e redefinir os seus propósitos.

4. No seu dilema devido à falta de água para beber, a experiência de Moisés revela-nos um outro princípio de liderança: a grande carga das experiências do ministério

- a) requer milagres espectaculares para impulsionar as pessoas a terem uma nova visão.
- b) deveria ser compartilhada com outros líderes.
- c) só pode ser aliviada pela oração diligente, feita exclusivamente pelo próprio líder.
- d) requer que ocasionalmente abandonemos os nossos objectivos, ficando satisfeitos com a nossa experiência presente.

5. Por ocasião da batalha em Refidim, emergiu um outro importante princípio de liderança, que o Senhor determinou que Moisés registasse sob forma escrita: a grande importância

- a) das táticas de batalha e da estratégia da campanha.
- b) dos líderes intermediários que vão à batalha e dos tranquilos seguidores que dão apoio ao líder.
- c) da moral elevada no acampamento do povo de Deus.
- d) dos preparativos militares e da vontade de combater nas guerras do Senhor.

6. Moisés teve ainda de aprender um outro princípio de liderança: ser líder requer um tipo de amor (amor de liderança), que se dispõe a:

- a) aceitar um desempenho incompetente por parte dos seguidores.
- b) deixar passar a falta de dedicação e de empenho por parte dos seguidores.
- c) ajustar-se a alvos e objectivos inferiores àqueles que tinham sido originalmente adoptados.
- d) confiar noutros para que compartilhem da visão e ajudem na concretização dos objectivos.

7. Jetro, sogro de Moisés, deu-lhe alguns sábios conselhos a respeito da liderança. Então disse que se Moisés pusesse em acção essas sugestões tinha dois resultados (os resultados ideais da liderança bem sucedida):

- a) o povo seria leal e os objectivos seriam alcançados.
- b) a tarefa tornar-se-ia fácil e o povo sentir-se-ia feliz.
- c) Moisés sobreviveria e as necessidades do povo seriam satisfeitas.
- d) jovens líderes estariam preparados para substituir Moisés, e Moisés seria considerado um grande líder .

8. Uma das maiores qualidades de Moisés, como líder, foi que ele continuou a ver:

- a) o potencial para o bem, no povo de Deus.
- b) visões de quanto mais poderia ser realizado, do que fora planeado originalmente.
- c) as coisas de modo realista, pelo que também ele nunca se tornou em mero idealista.
- d) a necessidade de diminuir as suas expectativas, para se ajustar à dedicação muito débil do povo

9. Moisés recebeu a lei, mas o povo, paralelamente a isso, apostatou no Monte Sinai. Deus disse que o povo era de Moisés, mas Moisés disse que o povo era de Deus. Qual é o princípio de liderança que melhor se destaca neste episódio?

- a) Visto que o povo é responsabilidade de Deus os líderes simplesmente podem confiar que Deus cuidará do Seu povo.
- b) Deus faz líderes que são responsáveis pelo Seu povo; a esses líderes cabe dependerem de Deus e aceitarem tal responsabilidade.
- c) Os líderes não deveriam dar excessivo valor ao seu próprio ministério, pois a obra, na realidade, pertence a Deus.
- d) Na realidade, o trabalho espiritual é uma sociedade em partes iguais: tanto é responsabilidade de Deus como é responsabilidade do homem.

10. O conselho dado por Jetro a Moisés pode ser resumido simplesmente como se segue:

- a) “Declara qual é a lei. Diz ao povo o que queres e faz com que eles obedeçam.”
- b) “Insiste para que o povo se dedique totalmente!”
- c) “Mostra-te severo na disciplina. Como exemplo, castiga aqueles que não desempenharem bem as suas tarefas”.
- d) “Espera mais da parte do teu povo. Eles são como um reservatório de potencialidades ainda não exploradas!”

11. Aquilo que um líder espera da parte dos seus liderados, e a maneira como ele os trata – as suas acções na liderança – são baseados em:

- a) As teorias de gestão que o líder aprendeu.
- b) Os seus preconceitos pessoais, com base na sua experiência passada.
- c) as crenças comumente defendidas pela sociedade em geral.
- d) as crenças e pressupostos do próprio líder acerca das pessoas.

12. Quando um pregador diz aos membros da sua igreja: “Deveriam estar dispostos a sacrificar parte do vosso dinheiro que usam nos vossos prazeres e diversões, e usarem-no para ajudar a alcançar os incrédulos com o evangelho”, ele está a basear-se nos pressupostos seguintes, excepto um. Qual pressuposto ele NÃO serve de base?

- a) As pessoas gastam o seu tempo e o seu dinheiro de modo egoísta, consigo mesmas.
- b) As pessoas não querem ganhar os perdidos – isso implica sacrifício pessoal.
- c) As pessoas são essencialmente boas e dignas da nossa confiança.
- d) As pessoas poderiam alcançar os perdidos com o evangelho, se assim quisessem fazer.

13. Se um pregador parte do pressuposto que o povo gosta de compartilhar o trabalho do Senhor, que eles estão dispostos a aprender mais a respeito das suas responsabilidades, se interessam em executar o propósito de Deus neste mundo, quais são os tipos de expectativas que ele detém (em conformidade com o texto)?

- a) Expectativas inferiores.
- b) Expectativas elevadas.
- c) Expectativas moderadas.
- d) Expectativas razoáveis.

(14-15) Considere cada um dos exemplos em baixo para ver qual estilo de liderança e qual comportamento está a ser empregado. Então, após cada um, apresente a sua própria avaliação sobre o efeito a longo prazo que esse estilo e esse comportamento exercerão sobre o líder e os seus seguidores.

14. O Sr. Silva acredita que as pessoas são basicamente passivas, precisando de ser motivadas para que trabalhem. Além disso, ele sente que elas precisam uma constante supervisão e de uma coerente persuasão. Quando os objectivos são atingidos, ele recompensa aqueles que obtêm sucesso. Caso contrário, não deixa de expressar a sua insatisfação. O Sr. Silva estabelece pessoalmente todos os alvos e todos os objectivos. Ele fornece instruções pormenorizadas a todos os seus subordinados, e supervisiona pessoal e cuidadosamente todo o trabalho. Quais escolhas descreveriam melhor o estilo de liderança e o comportamento do Sr. Silva?

- a) Ele usa o estilo democrático.
- b) Ele defende a ideia de pressupostos da *Teoria X*.
- c) Ele usa o estilo autocrático.
- d) Ele defende a ideia de pressupostos da *Teoria Y*.

---

---

---

---

15. O Sr. Santiago é um obreiro incansável. Ele acredita que as outras pessoas gostam de trabalhar para a realização de objectivos aos quais se dedicam, tal como sucede com ele mesmo. Vê nos seus seguidores um interminável manancial de potencialidades. Ele dirige os membros da sua igreja para estabelecerem regras, envolvendo-os no processo de como tomar decisões. Distribui importantes cargos de responsabilidades para alguns membros do grupo. Procura ajudar e nutrir o desenvolvimento dos talentos e das capacidades que são patentes nos seus seguidores. Proporciona aos seus seguidores a oportunidade de apresentarem sugestões e contribuições. Quando os objectivos são atingidos, ele torna conhecidas publicamente as contribuições feitas. O Sr. Santiago demonstra qual tipo de comportamento e qual estilo de liderança?

- a) Ele defende a ideia de pressupostos da *Teoria Y*.
- b) Ele defende a ideia de pressupostos da *Teoria X*.
- c) Ele emprega o estilo autocrático.
- d) Ele emprega o estilo democrático.

---

---

---

---

RESPOSTA BREVE – Indique quais as palavras para preencher os espaços em branco ou complete cada uma das afirmações da lista que damos a seguir:

Teoria X  
estilo autocrático

Teoria Y  
estilo democrático

Reconhecimento

16. O líder que toma sozinho todas as decisões significativas, que impõe instruções detalhadas aos seus subordinados, e que supervisiona criteriosamente o trabalho, emprega o \_\_\_\_\_ de liderança.

17. O líder que trabalha juntamente com o seu grupo, permitindo que os membros do grupo participem significativamente nas decisões, pede sugestões e distribui importantes responsabilidades aos membros do grupo, emprega o \_\_\_\_\_ de liderança.

18. O Sr. Ricardo acredita que, fundamentalmente, as pessoas são preguiçosas, pelo que precisam de ser sujeitas a uma forte liderança, e precisam de ser “motivadas” para trabalharem. Ele acredita que as pessoas precisam de ser empurradas, repreendidas, ameaçadas e persuadidas para que atinjam os objectivos definidos. Ele actua sob pressupostos \_\_\_\_\_.

Visto que ele acredita que é indispensável manipular as pessoas para as fazer trabalhar, tende para adoptar o \_\_\_\_\_ de liderança.

19. É importante e interessante para os líderes cristãos notarem que os pressupostos da “Teoria \_\_\_\_\_ de McGregor também descrevem os crentes dedicados e praticantes.

20. De acordo com os estudiosos que têm escrito sobre questões de liderança, a maioria das pessoas inclina-se para trabalhar melhor quando sentem que estão a empregar o máximo da sua capacidade e quando lhe dão o \_\_\_\_\_ por aquilo que fazem.

## Respostas às perguntas do estudo

7. b) ele sabia que tinham potencialidades que poderiam ser desenvolvidas.  
c) ele acreditou que eles queriam fazer a vontade de Deus.  
d) ele queria que Deus fosse glorificado através deles.
1. a) F (Moisés já se interessava pelas pessoas mesmo antes de Deus o ter chamado.)  
b) V  
c) F (Deus nada prometera a Moisés, excepto que estaria com ele,)  
d) V e) V f) V
8. c) A maioria das pessoas obedece às regras, quando as compreende.  
d) Muitas pessoas são dotadas da capacidade de liderar.  
e) Podemos confiar que a maioria das pessoas, toma as decisões certas.
2. Eles queixaram-se, murmuraram e lançaram a culpa sobre Moisés, por causa das suas dificuldades.
9. Ele tem pressupostos mais parecidos com os da Teoria X.
3. Competia-lhe levar na sua companhia alguns dos anciãos do povo.
10. a) 5. 35:1-3  
b) 1. 35:10  
c) 2. 36:2  
d) 3. 35:21  
e) 6. 35:34  
f) 4. 35:35
4. Compare a sua resposta com aquela dada no texto anterior.
11. As melhores escolhas são: b), d), e). A resposta a) não é necessária se pressupõe que as pessoas são dedicadas e vieram à reunião porque querem trabalhar para o Senhor. Se costuma pregar desse modo, eles poderão sentir que não os compreende nem os aprecia. A resposta b) é a mais importante, porquanto faz do objectivo presente um degrau para se subir até ao mais elevado fim da vida cristã. A resposta c) não é necessária, porquanto o mesmo propósito pode ser realizado de maneira positiva pelas respostas d) e e). As respostas d) e e) mostram mais confiança nas pessoas.
5. a) 3. Deve-se lhes dar deveres específicos para realizarem  
b) 1. Devem ensinar-se ao povo as regras e regulamentos ou práticas.  
e) 4. Devem nomear-se líderes intermediários, organizando o trabalho juntamente com eles  
d) 2. Deve-se lhes mostrar como fazer cada tarefa
12. As suas respostas podem diferir ligeiramente das minhas. Eis algumas sugestões possíveis:
- (1) Nomear um ajudante e treiná-lo.
  - (2) Determinar uma tarefa para cada obreiro.
  - (3) Responsabilizar os obreiros por um culto matutino de oração, para os ajudar a chegar a horas.
  - (4) Encarregar alguém das literaturas e treinar esse alguém para fazer o trabalho de modo apropriado. (5) Fazer cada professor ser responsável pelas suas próprias literaturas.
  - (6) Convocar uma reunião para discutir como se pode melhorar o programa.
  - (7) Mostrar aos obreiros como os seus esforços têm ajudado a igreja local a crescer e a ganhar almas.
6. Seria compartilhada por todo o povo de Israel.