

LIÇÃO 4

Os Líderes Planeiam e Organizam

“Fiquei desapontada com os resultados do nosso projecto de visita na semana passada”, comentava Sara, frente ao seu grupo. Ela também estava desapontada, devido ao facto de que só seis dos membros da sua comissão estavam presentes. Naquela manhã, durante o período da Escola Dominical, ela tinha pedido aos membros da comissão que permanecessem por alguns minutos, após o culto matutino, para discutirem sobre o projecto. Porém, alguns deles tinham outros planos, e, por uma razão ou outra, não permaneceram. E ela compreendeu: “Todas as pessoas têm problemas pessoais”, pensou ela. “Devo inteirar-me das suas necessidades, e não ser demasiado exigente.”

“Desde que o pastor me encarregou deste ministério de visita, sinto uma grande responsabilidade”, explicou ela ao grupo. “Todos nós deveríamos apoiar o nosso pastor, ajudando-o a alcançar a comunidade em redor com o evangelho. Quero que todos vocês demonstrem mais dedicação ao Senhor e trabalhem com maior empenho na semana que vem. Precisamos de encher o templo de convidados para as reuniões de reavivamento que em breve começarão.”

“O que ficou decidido sobre o transporte para os idosos?” perguntou João. “Penso que mencionaste que poderíamos encontrar alguma maneira de ajudar as pessoas idosas que dependem de alguma ajuda para poderem frequentar a igreja. Visitei uma senhora bastante idosa que gostaria de participar nos cultos da igreja mas não dispõe de qualquer meio de transporte.”

“Sim”, admitiu Sara. “Estávamos a pensar sobre isso. Verei como se pode resolver esse problema. Alguém mais tem alguma coisa para perguntar?”

“Há dois jovens na minha classe bíblica que gostariam de ir comigo nas visitas”, disse Maria. “Pensas que está bem se eu levar ambos comigo?”

“Sim”, respondeu Sara. “Essa será uma boa experiência para eles.”

“Isso era o que eu pensava”, respondeu Maria. Mas, perguntei ao pastor, e ele disse que seria melhor levar apenas um jovem de cada vez.”

“Bem..., não sei. Talvez nesse caso...”

Sumário da Lição

DAVID – UM LÍDER COMPETENTE

David tornou-se Líder

David Fez Extensos Preparativos

OS LÍDERES PLANEIAM E COORDENAM

Planear é Pensar e Escrever

Tipos de Planos

Instrumentos de Planeamento

Coordenação

Problemas e Obstáculos

OS LÍDERES ORGANIZAM

Tipos de Organização

VOCE E A ORGANIZAÇÃO

Como Organizar

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

1. Descrever os princípios de liderança nas narrativas sobre David, reconhecendo e aplicando esses princípios.
2. Esquematizar planos para um projecto específico e preparar relatórios apropriados.
3. Explicar o conceito de *organização* e descrever alguns tipos e princípios básicos de organização.

Actividades de Aprendizagem

1. Faça uma revisão das narrativas bíblicas sobre a vida e a obra de David. Pense em termos deste curso e procure exemplos de traços e comportamentos próprios de um líder. Importantes textos bíblicos: 1 Samuel 16:1-22; 17:21-58; 22 – 26; 30; 2 Samuel 5:1-7; 7.1-25; 1 Crónicas 17 – 19 e 22 – 29. Esta é uma longa tarefa de leitura. Talvez já esteja familiarizado com grande parte deste material. O seu actual objectivo é ler essas passagens com o propósito de ver David como um líder chamado por Deus, a fim de cumprir os Seus propósitos. Aprenderá muito sobre questões de liderança, se seguir cuidadosamente o exemplo deixado por David.
2. Estude o desenvolvimento da lição e responda às perguntas do estudo, da maneira normal.
3. Examine o significado das palavras-chaves. Se elas não lhe parecerem familiares, consulte um bom dicionário.
4. Faça o auto-teste no fim da lição e compare as suas respostas, cuidadosamente, com aquelas que aparecem no final deste manual. Reveja os temas a que tenha respondido de maneira incorrecta.

Palavras-Chave

aquiescência aquilatar casualidade partilha prognóstico

DAVID – UM LÍDER COMPETENTE

Objectivo 1. Reconhecer, com base nos relatos bíblicos, a importância da competência nos actos de David.

Antes de discutirmos sobre o lugar ocupado por David, no plano de Deus, para liderar o Seu povo, voltemos à nossa história de Sara. Nós deixamo-la na posição mais embaraçosa possível, não é verdade? Ela fora apanhada na armadilha de ter de discordar do seu pastor ou de reconsiderar a sua própria opinião, na presença daqueles que ela desejava orientar e inspirar para a acção. O que teria feito no lugar dela? Sara permitiu que a questão fosse esquecida, quando outra pergunta foi formulada.

“Que dizer sobre a literatura? Precisamos de mais alguns exemplares. Perguntei à secretária da Escola Dominical, se ela tinha pedido mais cópias para o nosso projecto de visita, e ela disse que isso não era da responsabilidade dela.”

“Há uma outra coisa”, interrompeu o Francisco. “Havia três de nós a visitar a mesma zona. Mas duvido que alguém tenha visitado a zona norte do bairro. Ouvi dizer que chegaram ali algumas novas famílias que poderiam ser convidadas a vir aos cultos da igreja.”

“Essa é uma ótima sugestão”, disse Sara, sorrindo com aprovação. E então falou entusiasmada: “Agora vamos lá, cobrir essa zona! Vamos todos trabalhar bastante! Podemos ter este templo cheio no próximo domingo!”

“Amén! Amén!”, disseram os poucos membros da comissão.

Esta breve descrição de uma reunião de comissão traz à nossa atenção diversos importantes princípios de liderança. Quantos desses princípios é capaz de destacar? Quais boas qualidades de liderança reconhece em Sara? Pensa que ela é uma crente sincera na sua atitude? Ela parece disposta a aceitar uma posição de liderança, ao mesmo tempo que se sujeita à liderança de outrem? Ela parece entusiasmada? Ela tem um objectivo ou propósito em mente, que se está a esforçar por concretizar? Ela parece mostrar consideração para com os outros obreiros?

Porque é que estas boas qualidades não são suficientes para fazer de Sara uma líder eficaz? O que é necessário para que aquela comissão obtenha sucesso nos seus esforços? Na vida e na obra de David, historiadas na Bíblia, encontramos as respostas para essas e para outras perguntas.

Até este ponto de nosso curso, a ênfase tem caído sobre as pessoas – pessoas que lideram e pessoas que seguem os líderes. Agora, porém, na segunda unidade, voltaremos a nossa atenção integralmente para as TAREFAS – os “trabalhos” e as técnicas envolvidas na liderança. David, o nosso exemplo bíblico, não se faltava qualquer das qualidades geralmente associadas aos líderes bem sucedidos. Porém, o que mais se notabilizava nele era a forma eficiente e coerente como ele lançava mão dos seus atributos, para obter resultados extraordinários.

A Bíblia mostra-nos David como um homem total: pastor, soldado, poeta, amante, pai e rei. Corajoso, culpado, arrependido, perdoado e vitorioso, ele revela para nós a variedade e a complexidade da experiência humana. Isto indica a admirável profundidade e a variedade do planeamento divino. David foi preparado por Deus com o passado formativo e com os elementos necessários para a tarefa que o esperava no futuro. Desenvolvimento físico, coragem e auto-confiança foram adquiridos quando ele cuidava das ovelhas e as protegia do perigo. Caminhando solitário, com os seus rebanhos, ele aprendeu a pensar de forma independente, usando a iniciativa e a imaginação, e expressando os seus sentimentos e ideias através de palavras vigorosas e inspiradoras.

Sabemos que David começou a sua vida em posição humilde. A sua chamada à liderança ocorreu quando foi escolhido pelo profeta Samuel, por determinação divina. De maneira simples, quase secreta, David foi informado de que seria rei (**1 Samuel 16:13**). “... e desde aquele dia em diante o **Espírito do Senhor se apoderou de David**. Então ele voltou a cuidar das suas ovelhas, com aquela maravilha oculta no seu coração. Mais tarde, na corte do rei Saul, a sua posição continuou a ser humilde e servil.

Parece um grande contraste com a sua humildade quando ouvimos David dizer ousadamente que sairia e lutaria contra o gigante Golias, quando todos os outros israelitas tremiam de medo. Não parecia grande humildade quando David reclamou que era indispensável alguém matar o filisteu. Por isso, o seu irmão mais velho desdenhou de David, dizendo: “... **bem conheço a tua presunção, e a maldade do teu coração...**” (**1 Samuel 17:28-32**).

Não demorou muito para David mostrar algo que todos os bons líderes sabem: a humildade e a coragem para agir não são extremas opostas. Com frequência as duas andam juntas, conforme sucedeu no dia em que David matou o gigante.

Naturalmente, David sabia que não estava a agir contando apenas com as suas próprias forças. O Espírito do Senhor tinha-se apossado dele, pelo que ele podia falar com ousadia e confiança. Não obstante, David não estava a usar meras palavras de entusiasmo. Fez alusão a actos de bravura e de capacidades que o Senhor lhe permitira adquirir. Disse ele: “**Assim feriu o teu servo o leão, como o urso...**” (**1 Samuel 17:36**).

Sabemos que Deus poderia ter feito Golias morrer sem a necessidade de qualquer pedrada. Deus poderia ter mandado uma pedra a voar por meio do Seu poder milagroso, sem que David tivesse de usar uma funda. Porém, quando há necessidade de alguma acção para cumprir os Seus propósitos, vemos que geralmente Deus opera através de capacidades humanas devidamente desenvolvidas. Ora, David já tinha adquirido capacidades. Sabia também usar de palavras que exprimiam confiança, a fim de convencer outras pessoas. Ele usava estratégia. Usava, igualmente, força física e capacidade. Embora soubesse que o poder vinha de Deus, não agia de maneira descuidada e desorganizada. Lançou-se à acção conforme aprendera a fazer. Notamos que ele não apanhou casualmente qualquer pedra. Escolheu cinco pedras lisas, da beira do riacho, e pô-las no seu saco de pastor. Havia sistema e ordem na sua maneira de agir.

Perguntas para meditação e auto-análise. Leia Salmos 144:1. Reconhece, nesta passagem, que David se sentia um homem competente? No entanto, ele não se envaideceu. Como foi que ele se tornou competente? Quais capacidades e aptidões você possui? O Senhor ensinou as suas mãos? Ele deu talentos aos seus dedos? Sente que as capacidades que desenvolveu podem ser usadas nalguma tarefa especial, no trabalho do Senhor?

David Tornou-se Líder

Após a sua grande vitória, David teve oportunidade de aceitar elogios e honrarias. Ele poderia ter-se tornado o líder controlador de milhares de pessoas, imediatamente. Mas, a sua humildade e bom senso são demonstrados pelo facto de que ele não se aproveitou da sua popularidade. Antes, voluntariamente recebia ordens do rei Saul. Ajustou-se dentro da estrutura da organização do governo. Obedecia como um soldado e foi subindo de patente, segundo as suas capacidades e conquistas. Aceitava tarefas que eram necessárias, no movimento da nação inteira em direcção aos fins comuns.

Muitas páginas do Antigo Testamento foram devotadas à narrativa das actividades de David. Esses são escritos históricos, mas eles permitem-nos compreender numerosos detalhes dos métodos de liderança usados por David. Três dos mais importantes princípios relacionados com o seu sucesso são os seguintes:

1. Ele procurava sempre, diligentemente, a vontade de Deus.
2. Ele mostrava-se leal e cheio de consideração ao tratar tanto com os seus superiores como com os seus subordinados.
3. Ele reconhecia a necessidade de excelência e competência, pelo que ele atribuía toda a glória ao Senhor.

Sabemos que, com a passagem dos anos, David acabou por receber a coroa que lhe fora prometida. Como rei de Judá, e de todo o povo de Israel, ele foi capaz de subjugar todos os inimigos à sua volta. Isto manteve-o ocupado em muitas batalhas, que ele conduzia com coragem e capacidade.

Depois de estar firmemente estabelecido no seu reino, o grande desejo de David foi o de construir uma casa para abrigar a arca da aliança do Senhor – um templo para o Senhor. Mas, o Senhor revelou que não seria seu privilégio estar presente por ocasião da construção desse templo. O seu papel seria antes o de fornecer os planos e o material necessário para o templo (1 Crónicas 22:1-4). O registo destas actividades serve de modelo sem par para processos organizativos e para estruturas de liderança.

David Fez Extensos Preparativos

Nesta altura no registo histórico, vemos que David acreditava que os seus feitos guerreiros tinham um segundo centro de interesse principal, isto é, oferecer oportunidades para recolher material apropriado para a construção do templo (1 Crónicas 22:14). Quando lemos os dois livros de Crónicas, tomamos consciência de um emocionante episódio, da maneira de Deus tratar com a humanidade. O tema desse episódio não é celebrar uma adoração formal ou realizar milagres, mas consiste no planeamento, na organização, na descrição de tarefas e no levantamento de fundos.

David contratou entalhadores de pedras e outros operários especializados. Providenciou pedras, ferro, bronze e madeira para eles poderem trabalhar. Nomeou supervisores, oficiais, juízes, porteiros e músicos específicos. As tarefas de cada um deles eram claras. Os planos foram pormenorizadamente traçados, resultantes de muita oração e trabalho preliminares. David recomendou ao seu filho, Salomão:

“O Senhor te dê, tão somente, prudência e entendimento... Eis que, na minha opressão, preparei, para a casa do Senhor... Também tens contigo oficiais mecânicos, em multidão...” (1 Crónicas 22:12-15).

David entregou a Salomão os planos para a construção do templo, com todos os seus edifícios, armazéns, salões interiores e átrios. Também deixou instruções para todo o trabalho a ser efectuado no templo, bem como os artigos que deveriam ser usados durante os cultos de adoração. Declarou ele: **“Tudo isto... por escrito me deram a entender, por mandado do Senhor, a saber, todas as obras deste risco” (1 Crónicas 28:19)**. Sim, David recebeu da parte de Deus todos os detalhes relativos ao futuro templo de Jerusalém, e entregou todo o resultado do seu planeamento nas mãos do seu filho, Salomão.

Através de muitos anos nas mais variadas experiências e circunstâncias, David manteve o seu firme propósito. Ele planeava com um fim em vista tão certamente como fizera a pedra enterrar-se na testa do gigante Golias. Mas, também, admitiu os seus fracassos e arrependeu-se dos seus pecados. Reconhecia que o Senhor merecia todo o crédito pelas suas capacidades, além de reconhecer que o Senhor daria capacidades de execução a muitos outros homens. E, sem qualquer ressentimento, aceitou o seu papel como um dos líderes humanos dentro da grande sequência determinada por Deus.

Então chegou aquele momento climático quando David resolveu desafiar os construtores da obra, entregando oficialmente a responsabilidade desta a Salomão. Podemos imaginar a cena quando ele convocou aquela grandiosa assembleia na cidade de Jerusalém. Ele resumiu, publicamente, perante os oficiais e ajudantes de todas as categorias, as suas actividades anteriores e os seus planos relativos ao futuro. Nada foi por ele esquecido. Nada era incerto. Quando a reunião terminou, as pessoas às quais David chamara de “irmãos”, sabiam quais eram os seus respectivos deveres. Sabiam como estariam relacionados uns com os outros. Sabiam quais recursos tinham disponíveis, bem como algo a respeito dos custos e dos sacrifícios pessoais envolvidos.

Sem qualquer vanglória, mas apenas com o intuito de compartilhar informações, David explicou os seus sentimentos e as suas acções. Em seguida, ele fez um voto concreto, dizendo: **“E ainda, de minha própria vontade, para a casa do meu Deus, o ouro e prata particular que tenho de mais, eu dou para a casa do meu Deus, afora tudo quanto tenho preparado para a casa do santuário” (1 Crónicas 29:3).**

Partindo desta posição de envolvimento pessoal, David foi capaz de desafiar os outros a seguirem-no consagrando-se à realização, para glória do Senhor, sob a forma de serviço e de doações. Naturalmente, o povo correspondeu a essa magnificente liderança de David. Eles dedicaram-se e entregaram as suas possessões voluntariamente, para serem usadas na obra do Senhor.

David orou e liderou o povo em adoração a Deus. **“... Bendito és tu, Senhor, Deus de nosso pai Israel, de eternidade em eternidade” (10)**, encorajou-os David, de forma entusiasmada. E todos eles louvaram o Senhor (1 Crónicas 29:10-20).

Volte ao princípio desta lição e passe em revista o exemplo dado por Sara e a sua comissão.

1. Enumere pelo menos três maneiras de como Sara seguiu o exemplo deixado por David:

2. Faça uma lista de pelo menos três coisas nas quais Sara não seguiu o exemplo de David:

3. O corajoso anúncio de David de que ele lutaria contra o gigante indica que ele:

- a) era um presunçoso.
- b) queria ultrapassar em valor os seus irmãos.
- c) nascera para liderar.
- d) tinha confiança de que seria usado pelo Senhor.

4. David relatou as suas experiências com o leão e o urso para:

- a) demonstrar com factos as suas palavras corajosas.
- b) mostrar maior coragem que a dos seus irmãos.
- c) provar que ele tinha sido escolhido para ser o rei.
- d) demonstrar a sua força física.

5. David escolheu cuidadosamente cinco pedras. Esse comportamento parece indicar:

- a) falta de confiança da sua parte.
- b) treino e competência.
- c) demonstração pública das suas capacidades.
- d) rejeição da armadura oferecida por Saul.

OS LÍDERES PLANEIAM E COORDENAM

Planear é Pensar e Escrever

Objectivo 2. Identificar o propósito por detrás de um plano qualquer.

Quase toda a tarefa bem realizada é feita por duas vezes. Primeiro é feita mentalmente, na cabeça daqueles que desempenham papéis de liderança. Esse processo de reflexão, acerca do que deve ser feito, chama-se *planeamento*.

Todas as pessoas planeiam de maneira mais ou menos inconsciente. Uma das qualidades humanas essenciais é ser capaz de imaginar e idealizar como algo será, antes que este se torne uma realidade. Procuramos predeterminar, ou planejar com antecedência, circunstâncias possíveis. Os líderes desenvolvem a capacidade de fazer isso de maneira mais formal e mais eficiente do que outras pessoas. Na maioria dos estudos sobre as funções próprias da liderança, a palavra *planeamento* aparece no topo da lista de prioridades. Os líderes precisam de planejar, e quanto melhores eles se mostrarem nessa fase do projecto, tanto mais provavelmente eles serão bem sucedidos. Portanto, vamos descobrir o que está incluído no processo de planeamento.

1. *Análise e previsão.* Os líderes observam cuidadosamente quais são as condições presentes, e então fazem uma previsão ou uma avaliação de como as coisas serão no futuro.

2. *Definição de fins e objectivos.* Os líderes têm ideias claras acerca das razões por detrás das suas acções. Eles sabem qual é o propósito de cada tarefa, e qual é o resultado desejado. A esse resultado desejado é que chamamos de *objectivo*. Todo o bom plano inclui objectivos definidos. Estudaremos essa questão com maiores pormenores, mais adiante.

3. *Esquema de um curso específico de acção.* Em termos de funções próprias da liderança, isto é denominado *programação*. Inclui a preparação de uma lista de providências que deverão ser tomadas para chegar aos resultados desejados, ou atingir os objectivos.

4. *Agendamento.* A preparação de um programa ou agenda, de acordo com o qual certas coisas serão feitas em tempo determinado, faz parte essencial tanto da definição de objectivos como da programação. Sem um agendamento específico, os objectivos e os programas tornam-se impossíveis.

5. *Declaração de métodos propostos e de maneiras de proceder.* Todo o plano deve ser prático e executável. Assim, os líderes devem ser capazes de dizer, com antecedência, quais os métodos apropriados e disponíveis que serão usados em cada passo dos programas por eles esboçados.

6. *Considerações financeiras.* Nos estudos sobre as funções da liderança, isto é designado de *orçamento*. A maior parte dos planos requer que se dê certo grau de atenção às despesas envolvidas, a como os fundos serão levantados, partilhados e gastos. Até mesmo os líderes que não são responsáveis pelo orçamento formal, precisam de considerar essas questões, a fim de traçarem planos práticos e realistas.

7. *Considerações pessoais.* Os líderes decidem, com antecedência, quantas pessoas são necessárias para levar a cabo um programa ou projecto, e quais qualidades ou capacidades essas pessoas devem ter. A escolha de pessoas certas, para tarefas em particular, é um aspecto extremamente importante do planeamento.

8. *Concordância com normas e padrões.* Todo o plano é traçado dentro de um sistema de *normas*. Por outras palavras, há valores e padrões estabelecidos que guiam cada acção efectuada pela organização. Os líderes cristãos, naturalmente, são guiados por princípios bíblicos, como também pelas normas ditadas pela liderança mais alta da igreja ou da instituição.

Muitos líderes acham útil expressar o processo do planeamento sob a forma de perguntas. As respostas a essas perguntas revelam os pontos essenciais do plano. Vejamos:

1. Porque deveria este trabalho ser feito? Isto leva a uma análise bem pensada da situação actual.
2. O que deve ser realizado? Isto leva ao estabelecimento dos objectivos.
3. Como é que o trabalho será feito? Isto leva à determinação dos modos de proceder.
4. Quando é que o trabalho será feito? Isso leva ao agendamento.

5. Qual é a melhor maneira disponível de se fazer o trabalho? Isso leva à consideração de métodos específicos.
6. Com o quê é que o trabalho será feito? Isso leva ao orçamento e à consideração sobre as instalações e sobre o material necessário.
7. Quem fará o trabalho? Isso leva à selecção do pessoal e à distribuição de tarefas específicas, em conformidade com as aptidões e dons das pessoas disponíveis.
8. Quais padrões e normas devem ser cumpridos ou estabelecidos para os trabalhadores? Isto leva à consideração sobre as normas existentes, e também o estabelecimento de padrões de qualidade.

Tipos de Planos

A maioria dos líderes utiliza de três tipos de planos, a saber:

1. Planos gerais por certos períodos de tempo, como um calendário de actividades relativo ao ano, e também um gráfico da organização.
2. Planos para actividades específicas que se repetem periodicamente, como as actividades de uma comissão ou treino de obreiros.
3. Planos acerca de projectos individuais, como uma conferência particular ou um dia de programa especial.

Já dissemos que planejar é tanto pensar como escrever. O *planeamento* é um processo que geralmente requer um esquema por escrito. Os líderes competentes usam alguns poucos documentos básicos para traçar planos a longo prazo, e planos específicos de última hora.

Instrumentos de Planeamento

1. *A lista dos "A fazer"*. Todo o líder deve uma lista de planos e deveres diários. Isto não precisa de ser mais do que uma folha de papel ou um bloco de notas. As matérias a serem inscritas aí, para serem feitas diariamente, podem incluir as seguintes:

Encontros
Chamadas telefónicas a serem feitas
Chamadas telefónicas recebidas
Tarefas a serem feitas
Obrigações a serem cumpridas
Material necessário
Cartas a serem escritas
Informações sobre entradas e saídas de dinheiro.

No apêndice, encontrará a sugestão de um formulário deste tipo.

2. O *calendário*. Todo o líder precisa de dois calendários. Um deles deve ser grande, com espaço para escrever todas as informações. Este diz respeito ao planeamento a longo prazo. Tal calendário não precisa de ter qualquer formato especial. O outro calendário é pequeno, para ter no bolso todo o tempo. Informações importantes, extraídas do calendário grande de planeamento, devem ser assinaladas no calendário pequeno, para que o líder se lembre prontamente de qualquer tarefa.

3. *Um pequeno bloco de notas.* O pequeno calendário que pode ser uma página ou um bloco notas, que possa ser levado para qualquer lugar. Um bom líder está sempre preparado para tomar notas acerca dos eventos do dia, escrevendo novas ideias à medida que elas lhe ocorrerem. O bloco também é usado para anotar nomes próprios que precisam de ser lembrados, números de telefones e moradas.

4. *Folhas de planeamento de trabalho.* Os planos para todos os projectos principais deveriam ser anotados com maiores detalhes. A maior parte dos líderes prepara formulários apropriados aos seus propósitos. Esses formulários deveriam incluir espaço para:

Data

Nome do líder

Nomes das outras pessoas da comissão que traça os planos

Nome do projecto, com descrição e objectivos

Lista de tarefas específicas a serem realizadas

Tarefas determinadas a cada pessoa

Material e equipamento necessário para cada tarefa

Data para a realização de cada tarefa.

6. Leia novamente a secção sobre instrumentos de planeamento, que acabou de completar. Estude os formulários sugeridos que estão convenientemente localizados no apêndice. Pense sobre situações reais ou imaginárias, em que poderia ser o responsável pelos respectivos planos. Trace um formulário apropriado ou copie um daqueles que sugerimos, e preencha-o de forma correcta. Este é um exercício prático que visa o seu próprio benefício. Não é um teste.

Coordenação

Coordenar é fazer o plano tornar-se realidade. Depois de concluído o plano, a sua próxima tarefa será reunir todos os diversos componentes da maneira mais produtiva possível. A coordenação é o processo mediante o qual se verifica se as pessoas certas estão nos lugares certos, no tempo certo, com o material certo na mão, e se todos os envolvidos compreendem como devem cooperar para a realização da tarefa.

Examine novamente as perguntas que fizemos a fim de o ajudar no processo do planeamento. Quais componentes ou elementos essas perguntas lhe sugerem?

7. Escreva o componente do planeamento (à direita), sugerido por cada pergunta (à esquerda).

- | | |
|---|---------------|
| _____ a) Quem fará o trabalho? | 1. Tempo |
| _____ b) Com o que é que o trabalho será feito? | 2. Lugar |
| _____ c) Que deverá ser realizado? | 3. Pessoas |
| _____ d) Quando é que o trabalho será feito? | 4. Métodos |
| _____ e) Como é que o trabalho será feito? | 5. Material |
| _____ f) Onde é que o trabalho será feito? | 6. Objectivos |

Perguntas para meditação. Pense novamente sobre os relatos bíblicos acerca do papel da liderança de David. Ele era um bom coordenador? Ele tinha em conta todos os componentes do planeamento? Em relação aos seus planos para o templo, poderia responder a cada uma das perguntas por nós sugeridas?

8. Qual ou quais das afirmações em baixo identificam melhor o propósito por detrás do planeamento?

- a) Basicamente, o planeamento é a actividade através da qual determinamos os nossos objectivos.
- b) O planeamento é feito na tentativa de justificar o nosso curso de acção.
- c) O planeamento é a tentativa para predeterminar um curso de acção e como reagir face a várias circunstâncias que podem ocorrer enquanto nos esforçamos por atingir o nosso objectivo.
- d) Essencialmente, o planeamento é a tentativa de determinar como cada indivíduo se ajusta à estrutura, e quais são as suas responsabilidades.

Problemas e Obstáculos

Objectivo 3. Diga os nomes de três obstáculos ao planeamento, dentro do trabalho cristão.

Algumas vezes, deve ter ouvido algum líder cristão dizer:

“De que adianta? Eu tinha tudo planeado e depois...”

“... os meus obreiros não seguiram as instruções que dei”.

“... o meu supervisor mudou de opinião”.

“... o meu auxiliar adoeceu”.

“...a situação acabou por ficar totalmente diferente do que eu esperava.”

É provável que tenha passado ou ainda vá passar por alguma experiência semelhante tão frustrante. Traçou planos com todo o cuidado, mas eles acabaram por ser rejeitados. E depois pode ter visto alguém, sem qualquer plano traçado, gozar de enorme sucesso num projecto. Não fique desencorajado, e nem permita que isso o leve a depreciar o valor do planeamento. Tão só tome consciência de que o planeamento, por si mesmo, não produz sucesso garantido. Essa é uma das razões pelas quais algumas pessoas não dão valor ao planeamento.

Existem dois outros obstáculos que deveríamos considerar. Um deles é que, no trabalho cristão, alguém pode acusar um líder de estar a depender exageradamente do seu próprio programa, e não da orientação do Espírito Santo. Por certo, os nossos estudos bíblicos têm mostrado que o Espírito de Deus nos guia em cada fase do planeamento, e não apenas no plano das acções. Assim, não devemos ficar muito impressionados com as pessoas que criticam os planeamentos e os programas nas igrejas locais.

O mais provável é que o maior obstáculo a um bom planeamento é que isso requer muito tempo e trabalho árduo. Pensar e escrever são duas das mais difíceis actividades humanas. Experimente, e veja como é muito mais fácil pôr-se de pé e dar testemunho do que escrever esse testemunho com antecedência. Sabemos que o Senhor é capaz de nos guiar no acto de escrever tão certamente como no acto de falar. Por conseguinte, não é lógico dizer que estamos a falar no poder do Espírito Santo se o fizermos espontaneamente na hora do culto, mas que não estamos a agir pelo Espírito de Deus se escrevermos com antecedência os nossos planos. Esse mal entendido precisa de ser eliminado, antes que um líder cristão seja realmente eficiente. Tempo e trabalho árduo são coisas necessárias, juntamente com a orientação dada pelo Espírito.

9. Enumere três obstáculos ao planeamento na obra cristã:

A seguir damos algumas sugestões para o ajudar a evitar obstáculos e para conseguir planear de maneira eficiente:

1. *Entregue os seus planos à orientação do Espírito Santo.* Faça desses planos um motivo de oração sincera.

2. *Mantenha a atitude que diz que todos os planos são flexíveis.* Esse é um dos maiores desafios com que se defrontam os líderes manter os seus planos ao mesmo tempo, específicos e flexíveis.

3. *Não espere que todos os planos funcionem bem.* Um líder sabe que o acto de planeamento o torna mais capaz de atingir os seus objectivos, mesmo que o plano original precise de ser abandonado. Na maioria dos casos, a pessoa que tem um plano sente-se mais competente, sendo capaz de obter o respeito e a cooperação mesmo diante da mudança da situação. Sempre que possível, antecipe problemas. Pense com antecedência e procure imaginar quais alterações são possíveis dentro da situação, e o que poderia fazer perante uma modificação qualquer.

4. *Planeie numerosos objectivos secundários que o ajudarão a atingir o objectivo ou fim principal.* Para exemplificar, se o seu objectivo principal é fornecer refeições para uma conferência regional, os objectivos secundários poderão ser providenciar armazenamento e reunir os alimentos necessários. Os planos para a realização de objectivos secundários particulares devem ser flexíveis, e as modificações poderão ser feitas sem que o plano sofra de maneira séria. Discutiremos, noutra lição, acerca de objectivos principais e de objectivos secundários.

5. *Certifique-se de que os seus planos foram compreendidos e aceites por todos quantos têm a responsabilidade de realizar a obra.* Lembremo-nos de como David explicou os seus planos, dando ao povo a oportunidade de exprimir a sua dedicação pessoal à obra a ser realizada. Explique aos obreiros o propósito e a importância de cada área dos seus planos. Assegure-lhes de que aprecia a contribuição pessoal de cada um deles. Tal como fez David, faça com que os seus obreiros se unam consigo em louvor e oração, entregando os planos à orientação do Espírito.

OS LÍDERES ORGANIZAM

Objectivo 4. Reconhecer descrições de tipos de organização e traçar um gráfico organizacional.

Já aprendemos que o conceito de plano inclui tanto o processo de planear como a tarefa de pôr sob forma escrita um documento ou esquema para servir de guia para as diversas actividades envolvidas. O conceito de *organização* também inclui duas ideias fundamentais. Uma delas é o processo de fazer as pessoas relacionarem-se bem umas com as outras, para que a tarefa seja realizada de modo eficiente. A outra diz respeito à estrutura, ou plano formal, que mostra às pessoas como se espera que elas se relacionem umas com as outras.

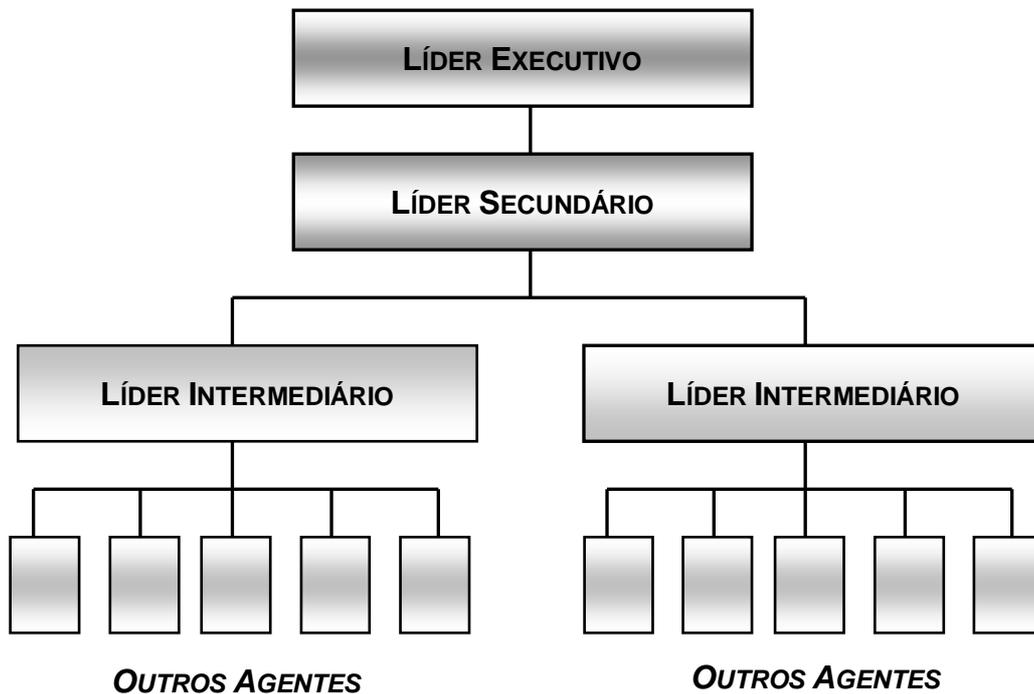
Tipos de Organização

Diversos tipos de organização formal são possíveis. Talvez o tipo com o qual esteja melhor familiarizado é o denominado *organização em linha directa*.

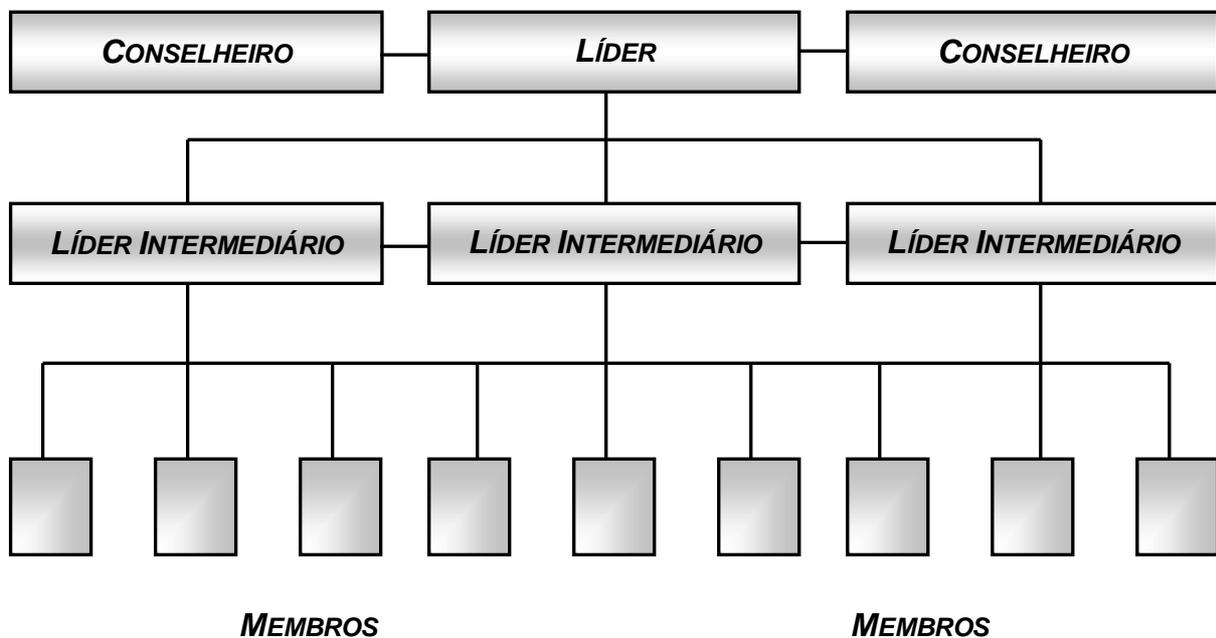
A organização militar é o exemplo mais extremo desse tipo de estrutura. As suas características básicas são que o líder executivo exerce a autoridade controladora e o trabalho é feito através de um escalão de líderes secundários e intermediários. Cada indivíduo é directamente supervisionado pelo indivíduo acima dele quanto à patente. Os agentes comunicam-se só através dos supervisores, não se dirigindo directamente ao líder executivo.

Uma outra tipa de organização é chamada *organização de linha pessoal*. Esse é o tipo mais frequentemente usado pelas grandes organizações modernas. Consiste num líder principal, o qual é aconselhado por um pessoal dotado de conhecimentos e capacidades especiais. Esses dão conselhos e prestam orientação ao executivo, e então o executivo supervisiona os líderes intermediários, como nas organizações de linha directa.

ORGANIZAÇÕES EM LINHA DIRECTA



ORGANIZAÇÕES DE LINHA PESSOAL

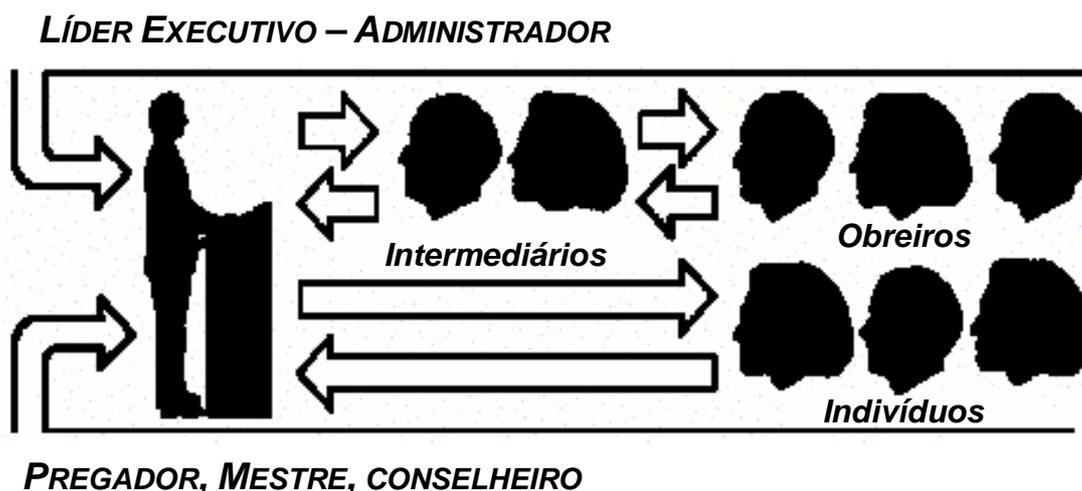


Um terceiro tipo de organização chama-se *organização funcional*. Numa empresa ou companhia, isso significa que um empregado pode trabalhar com diferentes supervisores, de acordo com o tipo de trabalho (ou função) em que estiver envolvido. Neste caso, os líderes preocupam-se muito mais com as tarefas a serem feitas, e não tanto com as pessoas.

Na maior parte do trabalho cristão, verifica-se uma combinação destes diversos tipos. O pastor é o líder executivo. Ele pode contar com líderes secundários, como pastores auxiliares. Também há líderes intermediários, como presbíteros e dirigentes de congregações. Na organização de linha directa, um membro qualquer está sob a direcção do dirigente da congregação. E este fica sob a direcção do pastor auxiliar e este líder secundário por sua vez responde ao pastor presidente. Este tipo de organização em linha, raramente é usado nas congregações. Nelas, normalmente, todos os líderes intermediários estão directamente relacionados com o pastor, pelo que o padrão se assemelha mais ao de uma organização de linha pessoal. Além disso, visto que o trabalho das congregações inclui certa variedade de tarefas, os líderes podem ver-se relacionados com outros líderes e obreiros de maneiras tipicamente funcionais.

As relações mantidas entre um pastor e a organização da igreja local são realmente complexas, devido a essa variedade de tarefas e funções. O pastor é sempre o líder espiritual da congregação. Ele é o líder executivo dentro da estrutura organizacional, sendo essa a razão pela qual ele supervisiona os outros líderes. Além disso, ele é conselheiro e mestre dos membros individuais do rebanho. A fim de manter uma operação organizacional eficaz, os diversos papéis desempenhados pelo pastor precisam de ser bem compreendidos. Como pregador, mestre e conselheiro, o pastor relaciona-se directamente com cada indivíduo que faz parte da congregação. Porém, na qualidade de líder executivo, ou administrador da organização, ele precisa de fazer muito do seu trabalho através de outros líderes, aos quais delega responsabilidades e autoridade.

AS RELAÇÕES DE UM PASTOR



Esta combinação de relacionamentos pode resultar num trabalho eclesiástico deveras eficaz. Por outro lado, pode produzir alguns problemas, sobretudo no caso dos líderes intermediários que se sintam inseguros ou não se mostrem competentes nas suas posições. Lembra-se do que sucedeu a Sara, da nossa ilustração? Um dos seus obreiros perguntou qual era a opinião dela. Mas, depois de Sara se ter manifestado, o obreiro adiantou que o pastor lhe tinha dado uma resposta diferente. Uma situação dessas, não só causa embaraço pessoal para um líder intermediário, mas também faz com que o mesmo perca o respeito de que precisa para que possa realizar as tarefas de que é encarregado.

Sara agiu correctamente, quando se recusou a criar um caso, por causa da questão. Porém, poderia ter evitado a embaraçosa situação se tivesse uma mais clara compreensão, com o pastor, a respeito dos seus deveres e relações. Por isso, o pastor e os líderes intermediários precisam de se reunir com frequência, orando juntos e dialogando sobre o trabalho. Eles precisam de concordar em manter responsabilidades acerca de aspectos específicos do trabalho. Além disso, se um obreiro se dirigir ao pastor com uma pergunta a respeito de questões que foram delegadas a algum outro líder, o pastor deveria aconselhar o tal obreiro para que se dirija ao líder intermediário, ou deveria convidar o tal líder a participar da discussão. Um obreiro nunca deverá tentar tratar sozinho de uma questão que faça parte das responsabilidades do pastor ou de outro líder intermediário.

Isso contribui para uma sábia e eficiente organização, facilitando a tarefa de todas as pessoas envolvidas. O pastor pode então confiar nos seus auxiliares para que levem a cabo a parte que lhes cabe no trabalho. Os líderes intermediários podem manter a sua eficácia diante do grupo que lideram. Os obreiros também se sentirão seguros, sabendo como se ajustam dentro da estrutura, e como devem proceder, quando têm perguntas a fazer.

VOCÊ E A ORGANIZAÇÃO

Objectivo 5. Seleccionar uma afirmação que explique a relação entre o líder e a organização.

A maior parte dos líderes relaciona-se com a organização a que pertence de duas maneiras. Em primeiro lugar, eles precisam de compreender de que maneira se ajustam dentro da organização existente. Em segundo lugar, eles precisam de saber como estabelecer e conservar a devida organização, nas suas áreas pessoais de responsabilidade. Conforme já pudemos ver, a liderança bem sucedida depende das qualidades do líder e da estrutura com a qual ele trabalha. Um bom líder pode sofrer a desvantagem de uma estrutura organizacional imprópria. E uma boa organização pode sofrer desvantagens por causa de uma liderança ineficiente. São necessárias tanto uma como a outra coisa, para que as tarefas sejam realizadas e para que sejam atingidos os objectivos do trabalho cristão.

Por esse motivo, quando assumir alguma posição de liderança é bom estar certo de que compreende a estrutura da organização. Se existir um organograma, estude-o. Pergunte aos seus superiores quais as características da posição que ocupa. Tenha a certeza que sabe o que eles esperam de si. Talvez possa ter uma descrição por escrito das suas tarefas (uma lista dos seus deveres básicos mínimos). Porém, a parte mais importante é o sentimento de que você, ou qualquer pessoa envolvida, compreenda bem o que cabe a cada um fazer. Se estiver a supervisionar outras pessoas, deve haver uma reunião onde a sua posição seja explicada ao grupo.

Como Organizar

Se tiver de iniciar uma nova organização, ou começar a dirigir uma organização que precisa de renovação, então a si cabe-lhe uma grande responsabilidade. Eis algumas sugestões orientadoras:

1. Prepare uma análise das tarefas – uma lista de todo o trabalho ou tarefas que lhe tiverem sido delegados, ou que precisam de ser efectuados para atingir os seus objectivos.
2. Resolva quantas pessoas ou quantos lugares são necessários para que as tarefas sejam realizadas. Faça uma lista das tarefas específicas para cada pessoa ou posição.
3. Faça um gráfico para mostrar como as posições se interrelacionam umas com as outras, e também entre si e os outros líderes.
4. Nomeie pessoas para preencher os lugares, ou para se responsabilizarem pelas tarefas. (Não preencha lugares que possam ser mais ou menos permanentes enquanto não contar com pessoas qualificadas e treinadas. É melhor deixar vagos os lugares e planejar, recrutar ou treinar novas pessoas.)
5. Prepare informações imediatas para todos aqueles que tiverem de trabalhar na sua companhia, e planeie fornecer-lhes ajuda e treino, sempre que necessário. Procure dar a cada um a mesma informação e ao mesmo tempo, dê tempo para que as pessoas façam perguntas.
6. Trace um plano definido para a prestação de contas. Por outras palavras, cada pessoa deve saber o que se espera dela e quais são as condições e limitações. Use as perguntas do planeamento: Quando? Onde? Como? Especifique a maneira como as pessoas devem registar e dar relatórios dos resultados do seu trabalho. Estabeleça limites de tempo. Explique as normas mais significativas da organização, que poderão afectar o trabalho. No plano original, inclua uma maneira de avaliar os resultados, de tal maneira que você e os outros tenham a oportunidade de aprender, com base na experiência, e fazer melhoramentos futuros.

10. Faça um quadro organizacional que, segundo pensa, representa uma estrutura organizacional com a qual está familiarizado.

11. Combine o tipo de organização (em cima) com a sua descrição correcta (em baixo):

- _____ a) O líder executivo é aconselhado por um grupo especial de consultores. Ele supervisiona os líderes intermediários, os quais dirigem pessoas às suas ordens.
- _____ b) O líder executivo tem autoridade para controlar. Cada pessoa é directamente supervisionada pelo seu superior imediato. Os trabalhadores comunicam só através dos supervisores.
- _____ c) O líder executivo é o cabeça da organização. Ele supervisiona todos os outros líderes. Também é o responsável directo por cada indivíduo, dentro da organização.

1. Linha directa

2. Linha pessoal

3. Funcional

12. Nas suas relações com a organização, o líder deve compreender:

- a) como ele se ajusta à organização.
- b) o que se espera da parte dele.
- c) como se ajustar à estrutura e como estabelecer controle e manter a organização na sua área.
- d) quais são os limites da sua autoridade, e qual é o processo pelo qual ele estabelece controles.

Auto-Teste

VERDADEIRO – FALSO

- _____ 1. Vemos nas experiências de David que a chamada divina geralmente se dá depois de um líder potencial demonstrar as suas aptidões e capacidades naturais.
- _____ 2. A humildade e a coragem são qualidades que se complementam. A coragem torna-se um facto porque um Deus infalível é a fonte da força do indivíduo; a humildade torna-se um facto porque toda a glória pertence ao Senhor.
- _____ 3. A grande vitória de David sobre Golias constituiu-o como um líder. Daí por diante, ele foi capaz de perseguir os seus próprios objectivos.
- _____ 4. Três princípios que emergem dos métodos de liderança de David são: (1) Ele procurava consistentemente a vontade de Deus; (2) Ele era leal e cheio de consideração, no seu tratamento com inferiores e superiores; (3) Ele esforçava-se por atingir a excelência e a competência, atribuindo toda a glória a Deus.
- _____ 5. Apesar de que a David não foi permitido que construísse o templo de Jerusalém, ele foi desafiado a fazer os preparativos para a sua construção. Esta divisão de responsabilidades demonstra a incompetência de David como construtor.
- _____ 6. O planeamento e a organização preliminares fazem parte da fase dos “pensamentos” de um líder. A parte verdadeiramente importante, contudo, é a fase da “acção”, em que os planos são executados.
- _____ 7. O exemplo dos preparativos feitos por David ensina-nos que cada líder é apenas um na sequência de líderes: um prepara e o outro edifica; mas só Deus possibilita a realização da tarefa.
- _____ 8. Nos seus preparativos para a construção do templo, David demonstrou alguns princípios de boa liderança: um planeamento constante, instruções adequadas para aqueles que estavam envolvidos e a provisão adequada de material para que a tarefa se completasse.
- _____ 9. Só aquelas tarefas caracterizadas por um “planeamento deficiente” são feitas duas vezes.
- _____ 10. O planeamento é um processo abrangente que envolve tempo, energia e gastos. Por conseguinte, só é essencial em tarefas de primordial importância que requerem largas somas em dinheiro e um maior número de pessoas envolvidas.
- _____ 11. Essencialmente, o planeamento consiste em pensar, ou seja, tratar-se de um processo mental.
- _____ 12. O exercício do planeamento é uma garantia de sucesso.
- _____ 13. No trabalho cristão, o “planeamento” é encarado como um obstáculo, porque alguns podem acusar um líder evangélico de depender demais do seu programa, e não da orientação do Espírito Santo.
- _____ 14. As Escrituras mostram que o Espírito de Deus abençoa tanto a fase do planeamento como a fase da execução de qualquer tarefa.
- _____ 15. Os planos que são flexíveis, apoiados em oração e em planos possíveis, e que são compreendidos e aceites por todas as pessoas envolvidas, certamente obterão sucesso.
- _____ 16. A *organização* inclui a ideia de fazer as pessoas se relacionarem para trabalharem com eficiência em torno de uma tarefa, ao passo que a *estrutura* ou plano mostra como se espera que as pessoas se relacionem entre si.
- _____ 17. As linhas de autoridade devem ser respeitadas dentro de uma qualquer organização, para que as necessidades das pessoas sejam atendidas, e a posição dos líderes seja respeitada.
- _____ 18. A comunicação frequente entre as pessoas é algo necessário para eliminar conflitos potenciais entre os membros do grupo liderado e o líder.
- _____ 19. Se um indivíduo, que está sob a responsabilidade de um líder intermediário, se dirigir directamente ao líder principal, este deve tratar pessoalmente da questão, sem consultar o líder intermediário envolvido.
- _____ 20. Tanto a boa organização como a boa liderança são elementos indispensáveis para que as tarefas sejam realizadas e para que os objectivos do serviço cristão sejam atingidos.

Respostas Às Perguntas De Estudo

7. a) 3. Pessoas
b) 5. Material
c) 6. Objectivos
d) 1. Tempo
e) 4. Métodos
f) 2. Lugar

1. Respostas Sugeridas: Ela queria realizar um projecto em favor da obra do Senhor; pediu que as pessoas se dedicassem ao mesmo; pediu que as pessoas trabalhassem; e falou de modo entusiasmado a respeito do trabalho a ser feito.

8. c) O planeamento é a tentativa para predeterminar um curso de acção e como reagir diante de várias circunstâncias que podem ocorrer enquanto nos esforçamos por atingir o nosso objectivo.

2. Deve ter notado que: a) Ela não planeou com antecedência; b) ela não deu instruções claras; c) ela não forneceu o material necessário.

9. Os três obstáculos ao planeamento da obra cristão são estes: a) nem sempre os planos funcionam bem; b) as pessoas criticam os crentes que planeiam; c) planejar é algo que leva tempo e exige trabalho duro.

3. d) tinha confiança de que seria usado pelo Senhor.

10. A sua resposta.

4. a) demonstrar com factos as suas palavras corajosas.

11. a) 2. Linha Pessoal.
b) 1. Linha Directa.
c) 3. Funcional.

5. b) Treino e competência.

12. c) como se ajustar à estrutura e como estabelecer controle e manter a organização na sua área.

6. A sua resposta.