

## LIÇÃO 6

### Os Líderes Solucionam Problemas e Tomam Decisões

“As coisas não correram nada bem no último domingo”, observou Lucas. “Precisamos de orar em favor da nossa Escola Dominical.”

“É verdade”, concordou Ana. Ela estava a presidir à reunião mensal da comissão da Escola Dominical. Após breve período de oração, ela retomou a palavra:

“Disseste que não te sentiste bem quanto ao domingo passado. Qual foi o problema?”

“As duas classes de adultos são próximas demais da dos miúdos barulhentos”, respondeu Luís. “Não haveria maneira de mudar as classes de lugar?”

“Mudar as classes de lugar não é a resposta”, adiantou Marta. “É tudo uma questão de disciplina. Deveríamos fazer aqueles miúdos barulhentos calarem-se.”

“Detesto ter de falar assim”, disse Lucas lentamente, “mas talvez o culpado seja o professor dos miúdos. Ele simplesmente não consegue manter a atenção deles, e é por isso que eles sempre fazem tanto barulho. Não poderíamos encontrar outro professor para ensinar essa classe?”

“Ou então poderíamos arranjar um auxiliar para ele”, insistiu Marta. “Dois professores a trabalhar juntos talvez seja melhor.”

Ana falava pouco, mas estava a perceber uma das mais importantes tarefas de liderança. Ela estava a ajudar as pessoas a analisar os problemas e a procurar soluções para eles. Nesta lição, examinaremos os métodos do grande líder Neemias. Aprenderemos dele e dos eruditos modernos como solucionar problemas e tomar decisões.

#### Sumário da Lição

NEEMIAS – UM LÍDER SÁBIO E DECIDIDO

A LIDERANÇA IMPLICA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

O Primeiro Estágio

O Segundo Estágio

O Terceiro Estágio

A LIDERANÇA IMPLICA A TOMADA DE DECISÕES

Neemias Tomou Decisões

Passos na Tomada de Decisões

Obstáculos à Tomada de Decisões

Estilos de Tomada de Decisões

A DINÂMICA DE GRUPO

Explicação da Dinâmica de Grupo

Dimensões do Grupo

A Dimensão Social

A Dimensão da Tarefa

Como as Decisões São feitas nos Grupos

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

1. Descrever os princípios de liderança que transparecem na narrativa bíblica sobre Neemias, reconhecendo exemplos e aplicando esses princípios.
2. Descrever como se deve proceder formalmente na solução de um problema.
3. Enumerar os estilos de tomada de decisão e avaliá-los.
4. Dar uma breve explicação sobre a expressão *dinâmica de grupo*, e discutir as duas dimensões do trabalho em grupo.

#### Actividades de Aprendizagem

1. Será benéfico e, segundo cremos, interessante, ler o livro inteiro de Neemias. De especial importância para esta lição são os textos de Neemias 1 – 5; 6:15 – 7:3; 8.
2. Faça o desenvolvimento da lição e responda às perguntas do estudo da maneira habitual. Ao terminar, faça o auto-teste e verifique quantas respostas acertou.

3. Faça uma revisão cuidadosa da segunda unidade (lições quatro a seis). Depois complete o exame da segunda unidade e envie-o ao escritório do ICI.

### Palavras-chave

facção iminente

## NEEMIAS – UM LÍDER SÁBIO E DECIDIDO

*Objectivo 1. Distinguir as características e as funções da liderança da narrativa a respeito de Neemias.*

No período que se seguiu ao decreto de Ciro, permitindo que os judeus voltassem a Jerusalém, Neemias era o copeiro na corte persa. A sua posição e popularidade resultaram do facto que ele se tornou um homem rico e abastado. Tinha riquezas materiais e grandes privilégios. Contudo, o seu coração voltava-se ternamente para o seu povo judeu, e ele preocupava-se com a sua amada terra natal. Quando ouviu dizer que as muralhas de Jerusalém estavam em ruínas, chorou e orou a Deus. E sentiu que Deus o estava a chamar para realizar uma grandiosa tarefa (Neemias 1:2).

Perguntou-lhe o rei: “Porque está triste o teu rosto, se não estás doente?”

Neemias respondeu-lhe: “Como não me estaria triste o rosto se a cidade, onde estão sepultados os meus pais, está assolada...?”

“O que me pedes agora?” inquiriu o rei.

Neste ponto começa uma das mais completas ilustrações da liderança que já alguma vez foram escritas. Neemias era motivado por forte amor a Jerusalém, a cidade do seu Deus e do seu povo. O valor que ele dava a Jerusalém era muito maior do que qualquer vantagem pessoal ou lazer de que ele desfrutava como um dos confidentes do rei. Neemias era dotado de larga visão. Foi capaz de compreender a situação geral e reconheceu a necessidade de agir. Podia ver um objectivo claro e uma maneira possível de o atingir. Portanto, não hesitou em dizer ao monarca exactamente o que ele tinha em mente. Com o devido respeito ao rei, mas com ousadia, Neemias respondeu: “Quero que me envieis à terra de Judá, para reconstruir a cidade dos meus antepassados”.

Vemos assim que o Senhor guiou Neemias para se dirigir aos canais competentes e apresentar os seus planos de maneira racional. O rei perguntou: “Quanto tempo irá durar?” E Neemias respondeu: “Eu fixo um prazo”. De maneira alguma Neemias se mostrou vago e hesitante. “Também preciso de cartas de salvo conduto”, continuou ele. “E também autorização para usar madeira extraída das florestas do rei.” (Paráfrase da autora.)

Em seguida, descobrimos que Neemias estudou cuidadosa e minuciosamente a situação local. Tendo chegado a Jerusalém, cavalejou em redor das muralhas, inspeccionou os estragos e, sem dúvida alguma, planeou na mente como o trabalho deveria ser efectuado. Quando sentiu que já estava na posse de todas as informações essenciais, e estava seguro de que estava a ser guiado por Deus, convocou todos os sacerdotes, os nobres, os oficiais e outros obreiros, a fim de lhes expor a questão (Neemias 2).

Então transmitiu-lhes, com clareza e honestidade, o plano que ele tinha traçado e o fim a ser atingido. Levou-os a enfrentar a realidade, oferecendo-lhes uma apurada descrição da situação vigente. Motivou-os permitindo-lhes compreender que o objectivo também era deles, dizendo-lhes: “Vamos reconstruir as muralhas de Jerusalém, e assim não continuaremos a viver na desgraça e na vergonha”. E distribuiu deveres e tarefas, que incluíam a reparação das muralhas *perto das residências de cada um*. E manteve registos escritos, a fim de que se pudesse relatar o que fora feito por cada grupo de trabalhadores (Neemias 3).

À semelhança da maioria dos líderes, Neemias enfrentou problemas tanto com pessoas dentro da sua própria gente como com pessoas de fora. Adversários tentaram impedir que o projecto tivesse andamento, lutando contra os operários e desencorajando-os por meio de insultos. Neemias organizou a sua gente para trabalhar e para se proteger ao mesmo tempo. E o mais importante foi que ele trabalhava pessoalmente entre os operários, dirigindo-lhes frequentes palavras de encorajamento. Dizia ele aos trabalhadores: “... **Não os temais: lembrai-vos do Senhor, grande e terrível**” (Neemias 4:14).

Enquanto os homens trabalhavam dia e noite, com todas as suas energias, e vivendo sob constante ameaça de ataque iminente, Neemias entristecia-se por notar que alguns judeus estavam a aproveitar-se de outros judeus, explorando-os. Alguns deles tinham conseguido juntar muita propriedade durante os dias do cativo, ao passo que outros tinham chegado quase à mendicância, quase sem terem que comer. Neemias viu que os mais pobres estavam a ser enganados pelos mais ricos e poderosos, a fim de manter a sua elevada posição. Assim, declarou sem hesitação: “O que vocês estão a fazer é errado. Parem de enganar os pobres.” Sendo um líder piedoso, ele sabia que nenhum objectivo teria significado a menos que aqueles que estavam a trabalhar para o concretizar, para fazerem a vontade de Deus, vivessem em paz uns com os outros. É que as pessoas são importantes, e não apenas as tarefas e os objectivos.

A posição oficial de Neemias era a de governar o território de Judá. Porém, ele recusou-se a aceitar qualquer dos privilégios especiais que lhe cabiam por direito. Em vez de ordenar que lhes fossem servidas refeições especiais, ele mandava preparar grande quantidade de alimentos para aqueles que sofriam de necessidades. Ele tinha dinheiro suficiente para as suas necessidades pessoais, pelo que não quis receber qualquer salário em pagamento pelos serviços prestados à sua gente. Ele dedicou-se completamente ao trabalho a ser feito, e não adquiriu terras ou dinheiro para si mesmo (Neemias 5:14-18). Não se pode duvidar do sucesso da liderança de Neemias, porquanto o objectivo principal foi atingido – as muralhas de Jerusalém foram reconstruídas no breve espaço de cinquenta e dois dias.

1. Cada uma das frases em baixo ilustra uma característica própria dos líderes, ou uma função própria de liderança. Ponha antes de cada frase o número que indica qual destes pontos é o mais apropriado:

Características de Liderança

1. Empatia
2. Competência
3. Um sentido de chamada

Funções de Liderança

4. Planeamento
5. Organização
6. Motivação de outros

- \_\_\_\_\_ a) Disse Neemias: “... reedifiquemos os muros de Jerusalém e deixemos de ser opróbrío”.
- \_\_\_\_\_ b) Neemias examinou cuidadosamente as muralhas e providenciou o material necessário para a reconstrução.
- \_\_\_\_\_ c) Neemias disse ao povo judeu que a mão de Deus estava com ele, para ajudar.
- \_\_\_\_\_ d) Embora rico, Neemias defendeu a posição dos pobres.
- \_\_\_\_\_ e) Neemias meditou sobre o que deveria dizer ao rei persa.
- \_\_\_\_\_ f) Ele determinou que cada grupo ficasse com uma parte definida do trabalho a ser feito.

## **A LIDERANÇA IMPLICA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

*Objectivo 2. Identificar e explicar os elementos do processo de solução de problemas.*

A nossa breve revisão acerca das experiências de Neemias mostrou-nos que ele tinha as características e desempenhava as funções próprias de um líder autêntico. Um exame ainda mais cuidadoso do material bíblico revelar-nos-á que é possível que esta fosse a maior força da liderança de Neemias: confiando em Deus, ele aceitava a responsabilidade de *solucionar problemas e de tomar decisões*.

Os estudantes das funções próprias da liderança traçaram diversos modelos do processo de solução de problemas. Geralmente, eles sugerem três fases principais desse processo. E cada fase inclui diversos passos. Apresentamos na próxima página um quadro com essas fases.

Essas três fases na solução de problemas tornam-se patentes nas experiências historiadas de Neemias. Aquilo que chamamos de “problema”, algumas vezes é o que identificamos como uma situação que nos faz sentir aflitos e desassossegados de alguma maneira. Neemias declarou-se “triste” acerca das condições de que tomara consciência. Essa condição era que os sobreviventes da tribo de

Judá estavam a sofrer grande tribulação e desgraça. Em seguida, podemos observar que Neemias fez perguntas aos mensageiros da notícia. É que ele estava a fazer uma análise da situação, antes de resolver pedir ajuda do rei da Pérsia. Meses depois, ele examinou pessoalmente as muralhas de Jerusalém, para que pudesse descrever pormenorizadamente a situação. Isso ilustra o primeiro passo na solução de problemas. Deve-se perguntar: Que tipo de dificuldade ou tribulação se trata?

Dentre a situação geral da inquietação, precisamos de identificar um problema definido, que possa ser atacado. No caso à nossa frente, era o estado geral de tribulação e desgraça em que viviam os judeus de Jerusalém. O problema específico era que as muralhas de Jerusalém tinham sido derrubadas e incendiadas. Neemias compreendia a ligação entre a situação e o problema. A tribulação e a desgraça resultavam das muralhas arruinadas. E ele afirmou isso com toda a clareza. Esse é o segundo passo. Deve saber qual é o problema específico, e deve-se ser capaz de o enunciar com clareza.

<b>FASES NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b>	
<p><b>Primeira Fase:</b> <i>Definição ou formulação do problema, e a decisão de agir.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar e descrever a situação (ou condição geral) .</li> <li>2. Expor o problema em termos específicos.</li> <li>3. Decidir se a acção é necessária.</li> </ol>
<p><b>Segunda Fase:</b> <i>Seleccção de uma solução e inicio da acção</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considerar soluções alternativas (com as vantagens e desvantagens de cada uma delas).</li> <li>2. Seleccionar um curso de acção e esboçar modos de proceder específicos.</li> <li>3. Implementar a acção e controlar cada procedimento.</li> </ol>
<p><b>Terceira Fase:</b> <i>Avaliar o resultado de cada acção. Se o resultado parecer satisfatório, o problema estará resolvido. Caso contrário, será necessário formular as seguintes perguntas</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O problema foi definido correctamente?</li> <li>2. A solução correcta foi escolhida?</li> <li>3. A acção necessária foi efectuada de modo certo?</li> </ol>

Neemias decidiu qual providência deveria ser tomada. Então, ele passou pela segunda fase da solução do problema assegurando que cada passo fosse devidamente cuidado. Não só no caso desse primeiro problema principal, mas também por diversas outras vezes, conforme outros problemas foram surgindo, podemos verificar que Neemias usou estratégias como aquelas que acabámos de descrever.

**2-3.** Nos exemplos seguintes, será apresentada uma condição ou situação apropriada, dentre aquelas que enumerámos. Indique a sua escolha, em cada caso:

2. No capítulo quatro do livro de Neemias, a condição geral era que os judeus estavam a ser insultados e atacados. O problema específico era o seguinte:

- a) os samaritanos e os amonitas estavam em conluio uns com os outros, contra os judeus.
- b) o trabalho de reconstrução das muralhas estava a sofrer obstáculos.
- c) os judeus estavam-se a queixar muito.

A solução apresentada por Neemias foi a seguinte:

- d) atacar as forças armadas dos adversários.
- e) equipar os construtores com armas de defesa.
- f) pregar aos judeus queixosos.

3. No capítulo cinco do livro de Neemias, a condição geral era que o povo judeu se estava a queixar e a acusar alguns dentre os seus irmãos de raça. O problema específico era o seguinte:

- a) os pobres eram obrigados a pedir dinheiro emprestado.
- b) filhos e filhas de judeus estavam a ser vendidos como escravos.
- c) juros (usura) ilegais estavam a ser cobrados.

A solução apresentada por Neemias foi a seguinte:

- d) requerer que fossem observados os mandamentos de Deus.
- e) pedir ao povo que se mostrassem mais amorosos uns com os outros.
- f) iniciar um sistema de benefícios para ajudar os pobres.

Podemos perceber, por meio desses exemplos, que é necessário distinguir o problema específico da condição geral, se quisermos procurar soluções. Vamos voltar à nossa ilustração daquela reunião de professores da Escola Bíblica, para vermos como isso pode funcionar numa igreja evangélica, nos nossos dias. Nessa situação, o problema devia ser resolvido não por uma pessoa isolada, e, sim, pelo grupo inteiro. Na maior parte das nossas actuais situações de liderança, as coisas ocorrem da mesma maneira. Vejamos como um grupo funciona, avançando através das diversas fases da solução de problemas.

## **A Primeira Fase**

De acordo com Lucas, na nossa breve história, quais eram as condições gerais? “As coisas não correram nada bem no último domingo.” Muitos dos problemas que terá de enfrentar como líder cristão ser-lhe-ão apresentados em termos muito semelhantes. Alguém se sente insatisfeito. Há uma certa tensão e inquietação. A sua primeira responsabilidade, na solução dos problemas, será mostrar-se sensível e alerta para essas primeiras indicações de dificuldades. E então terá de permitir que a má situação progrida até o ponto de vir a descoberto o problema inteiro, para que possa encontrar a sua solução. É fácil incorrer em erros, nesta altura dos acontecimentos.

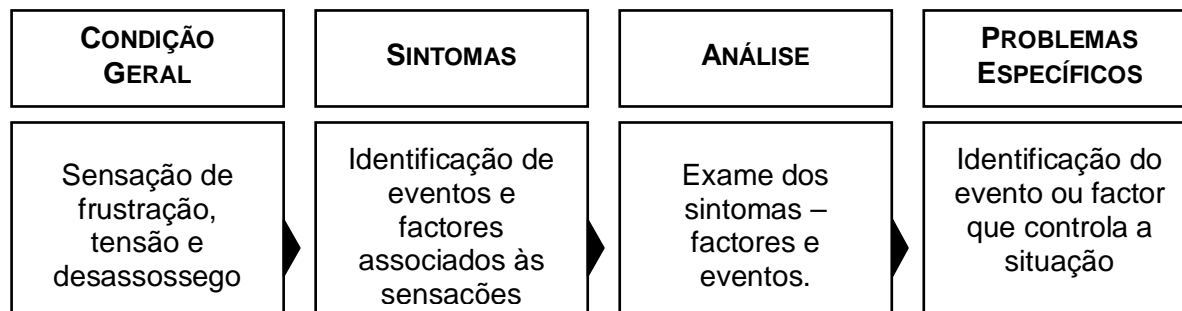
Suponhamos que Ana tivesse dito: “Sim, as coisas estão realmente más. Ninguém fez um bom trabalho. Todos estão indiferentes. Temos de estar mais dispostos a trabalhar mais para o Senhor.”

Isso teria desviado a atenção do verdadeiro problema. Os sentimentos poderiam ter sido feridos. Os outros membros da comissão teriam tido receio de expressar a sua preocupação, porque isso poderia dar a impressão que eles também não estavam dispostos a fazer o trabalho do Senhor, por causa de algum pequeno problema.

Por outro lado, suponhamos que Ana tivesse dito: “Oh, tudo correu muito bem. Precisamos de olhar para o lado bom das coisas. Nós, os crentes, não podemos ficar desencorajados.” Como é provável, tais palavras, igualmente, teriam impedido que os outros membros da comissão insistissem na questão central, pois sentir-se-iam envergonhados de apresentar as suas queixas. Ana, porém, neste caso fez o que todo o bom líder deveria fazer. Ela não mostrou nem aprovação nem desaprovação. Antes, deu margem a que os membros do grupo exprimissem os seus sentimentos e ideias. Observemos como os outros membros continuaram.

Com base num vago sentimento de tensão e insatisfação, alguém acabou por identificar um factor específico: o ruído excessivo. O barulho é que estava a provocar todos aqueles sentimentos. As pessoas geralmente mostram a tendência para agir conforme fez Luís, procurando definir um problema

antes de o analisar. Ele disse: “As duas classes de adultos são próximas demais da dos miúdos barulhentos”, porém, isso não constituía o problema real, não é verdade? Qual era o verdadeiro problema? Era o barulho? Não, pois o barulho era apenas um *sintoma* do problema, e não o problema propriamente dito. Muitas vezes, as pessoas confundem meros sintomas dos problemas com os próprios problemas. E o líder precisa de as orientar para que analisem todos os eventos e factores mais cuidadosamente. Neste caso, o grupo começou a procurar a causa do barulho excessivo. Seria uma disciplina inadequada? A culpa caberia a pais negligentes? Seria o ensino inadequado do professor? O grupo estava a tentar *definir* o problema.



4. Dentro da ilustração da reunião dos professores:

a) A condição geral era \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) O sintoma, ou factor associado aos sentimentos, era \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) A análise da situação trouxe a descoberto possíveis causas do excesso de barulho, tais como:

\_\_\_\_\_

Depois de os membros do grupo terem completado esta análise, eles deveriam concordar em torno de uma declaração acerca do problema. Se estivesse no lugar de Ana, como declararia ou definiria o problema? Essa declaração poderia ser algo parecido com esta: *As actividades na classe dos rapazes não estão a conseguir mantê-los atentos.*

Agora, tornou-se óbvio que nenhuma solução poderia ter sido encontrada, enquanto o problema não tivesse sido definido. Esta será sempre a primeira fase na solução de problemas.

### A Segunda Fase

Os membros do grupo agora já definiram o problema e decidiram que era necessário tomar alguma providência como forma de acção. Na nossa ilustração, eles fizeram isso de maneira informal. À medida que compreender melhor estes processos, será capaz de guiar um grupo passo a passo, com ou sem a ajuda de uma estrutura formal.

Os membros do grupo começam a propor soluções, como enviar notificações aos pais, mudar de professor e arranjar um auxiliar para o professor. Quais outras ideias poderia sugerir? Talvez cadeiras mais apropriadas, melhor material de ensino, ou um curso de formação para todos os professores.

Estas propostas são chamadas *soluções alternativas*. Quando alguma dessas propostas for seleccionada, o grupo precisa ainda de discutir sobre os passos que devem ser tomados e as possíveis consequências de tais medidas. Quem estará envolvido? Haverá despesas? Qual resultado exacto é de esperar? Como e quando será avaliado o resultado? Esse passo requer uma liderança cautelosa. Os membros do grupo não devem deixar de continuar a pensar até que seja solucionado o problema. Todos devem estar conscientes dos passos específicos a serem tomados e como esses passos devem

ser levados a efeito. Em seguida, o líder precisa de implementar a acção, controlando-a continuamente, a exemplo do que Neemias fez, trabalhando entre o povo, ao lado das muralhas.

### **A Terceira Fase**

Após um período específico de tempo, os membros do grupo deveriam ter a oportunidade de expressar os seus sentimentos, em relação ao resultado da solução adoptada. Nalguns casos, como o daquela ruidosa classe de rapazes, poderá haver uma discussão informal. O plano estará a funcionar bem? A condição geral tornou-se mais tolerável? Alguma outra medida deveria ser adoptada? Se o resultado for mais positivo do que negativo, o líder deveria expressar a sua apreciação. Mas, se tender por ser mais negativo, o líder deveria oferecer compreensão, encorajamento e posteriores esforços por parte dos envolvidos.

5. Escreva de memória as três fases da solução de problemas, bem como os passos que fazem parte de cada uma dessas fases.

---

---

---

---

---

---

---

---

## **A LIDERANÇA IMPLICA EM TOMADA DE DECISÕES**

*Objectivo 3. Seleccionar afirmações verdadeiras a respeito da tomada de decisões.*

A tomada de decisões está intimamente relacionada com a solução dos problemas. Os processos mentais e os passos a serem tomados assemelham-se bastante entre si. A principal diferença é que em muitas situações de rotina são necessárias decisões, simplesmente para que a obra continue a avançar. Em cada caso há uma condição caracterizada pela necessidade – algo precisa de ser feito, ou um curso particular de acção deve ser seleccionado dentre as alternativas possíveis.

Há ocasiões em que um líder precisa de resolver pessoalmente qual medida deve ser tomada (ou se não há necessidade de fazer coisa alguma). Noutras ocasiões, ele participa na tomada de decisões juntamente com os seus superiores. Por muitas vezes, ele liderará um grupo na tomada de decisões. Precisa de aprender como se mostrar eficaz, em cada uma dessas possíveis situações.

### **Neemias Tomou Decisões**

Meditemos novamente acerca do livro de Neemias. Quantas decisões Neemias teve de tomar? Por exemplo, quando ele ouviu falar acerca das condições da cidade de Jerusalém, ele teve de decidir se deveria ou não dedicar-se à questão. E decidiu pedir licença para se ausentar da corte real por algum tempo. Isso poderia ter-lhe trazido problemas, ou mesmo provocar a sua morte, porque, naquele tempo, a vontade dos monarcas era absoluta. Neemias, porém, decidiu que não só pediria ao rei algum tempo, mas até mesmo material para a construção e cartas de salvo-conduto.

Em seguida, ele examinou as muralhas da cidade, e tomou a decisão de apresentar a questão perante uma comissão escolhida. E arriscou-se a compartilhar da sua preocupação com outras pessoas. Neemias também solicitou que os membros da comissão tomassem uma decisão. Posteriormente, decidiu como enfrentaria os adversários. Deveria ele sair em combate contra os adversários, ou meramente defender o trabalho que estava a ser feito na muralha? Neemias resolveu que arriscaria a

sua posição, repreendendo os judeus ricos, acusando-os de usura e de estarem a enganar o povo pobre. Exigiu que os ricos tomassem a decisão de devolver o que tinham ganho ilicitamente, deixando de ser usurários.

Em cada caso, porém, Neemias primeiramente munuiu-se das informações necessárias, de tal modo que a questão ou problema se tornava bem claro para ele. Além disso, ele demonstrou a coragem e a sabedoria de tomar uma decisão bem definida. Dessa forma, ele deu o exemplo que deve ser seguido por todos os bons líderes evangélicos: a obtenção de informações adequadas. Que compreendamos os riscos e nos disponhamos a assumir as consequências. Que deixemos bem clara a situação, perante aqueles que trabalham connosco. Tomemos decisões bem definidas, dando aos outros a oportunidade de expressarem decisões bem definidas.

### **Passos na Tomada de Decisões**

1. *Mostremo-nos confiantes no Senhor.* A fé tem um papel importante a desempenhar na tomada de decisões. Por todo o livro de Neemias tomamos conhecimento de que ele não confiava em si mesmo, mas em Deus. Porém, ele não invocou o Senhor para que reconstruísse as muralhas de Jerusalém pela intervenção divina. O Senhor facilmente poderia ter feito isso, do mesmo modo que derrubou as muralhas de Jericó. Contudo, Ele preferiu operar através da mente e da vontade de Neemias, bem como daqueles a quem Neemias dirigia. Na maioria dos casos, Deus opera através de meios que chamamos de “naturais”. Algumas pessoas, como Neemias, precisam de tomar decisões que põem todos os meios naturais à disposição do plano de Deus.

2. *Recolha informações.* Identifique e descreva a situação. As decisões acertadas baseiam-se em factos e sobre sólido conhecimento. Certifique-se de que recebeu informações correctas. Examine pessoalmente os pormenores, ou providencie para que um auxiliar competente os examine e lhos relate. Nunca tome decisões precipitadas, e nem se deixe arrastar por pessoas emotivas, tomando decisões antes do tempo certo.

3. *Enumere os cursos de acções alternativas.* Nalguns casos, poderá decidir não entrar em acção, ou então que adiará qualquer acção para ver se a situação se altera por si mesma. Geralmente há mais de uma solução possível. A maioria dos bons líderes nunca diz: “Não tenho escolha”.

4. *Pense sobre as vantagens e as desvantagens.* Enumere os riscos possíveis, as consequências e os obstáculos. Considere as despesas e os esforços exigidos no caso das diversas alternativas. Disponha-se a fazer alguns ajustes. Para exemplificar: se um obreiro se mostra muito capacitado numa tarefa, mas chega constantemente atrasado, poderá decidir aceitar o atraso dele, em troca da capacidade que ele demonstra possuir.

5. *Pense nas pessoas envolvidas nas suas decisões.* Como é que as suas decisões afectarão as outras pessoas? Quem mais deveria ser avisado, antes de tomar as medidas? As opiniões e ideias de quem deveriam ser consideradas?

6. *Procure ajuda e sugestões, da parte de pessoas qualificadas.* Nunca tenha medo de “ficar envergonhado”, ou de admitir que precisa de ajuda. É demonstração de força, e não de debilidade, compartilhar a tomada de decisões com outras pessoas.

7. *Submeta a teste as suas decisões.* Faça uma retrospectiva, não em lamentação ou indecisão, mas em honesta avaliação dos seus actos. Aprenda com base nos seus erros.

### **Obstáculos à Tomada de Decisões**

1. *Dificuldade em formar objectivos claros.* Se não tivermos a certeza da finalidade com a qual estamos a trabalhar, então teremos dificuldade em resolver que curso de acção tomaremos. Por exemplo, um líder é informado que um evangelista muito conhecido está a visitar a região. Alguém sugere que esse evangelista seja convidado a pregar, a cantar e a tocar guitarra, na reunião dos



professores. No entanto, o líder tinha planeado organizar uma discussão a respeito de certas doutrinas bíblicas. Como ele poderá decidir o que deve fazer? Se ele fixar o objectivo de que os professores se sentam felizes e inspirados, então poderá preferir a visita do evangelista. Mas, se fixar o objectivo que os professores terminem as reuniões compreendendo melhor alguma questão doutrinária, então que resolva levar por diante as discussões. Isso não significa, porém, que uma decisão é “melhor” do que a outra. No entanto, significa que uma decisão deve estar baseada sobre o resultado desejado, sobre o objectivo que o líder tiver em mente. Se chegar a uma posição de não saber como se decidir a respeito de uma questão qualquer, pergunte a si mesmo, com toda a honestidade: “Qual é o objectivo?”

2. *Ter sentimentos de insegurança.* Um líder pode ter medo de agir. Isso pode resultar do seu próprio tipo de personalidade, ou então dever-se ao facto de que ele não compreende claramente a sua posição e o seu relacionamento com os outros líderes. Conforme já vimos, a maioria dos líderes, dentro do trabalho cristão, consiste em líderes intermediários. Um líder dos jovens, ou um responsável da Escola Dominical, por exemplo, devem ter a certeza de que compreendem as suas responsabilidades e as suas relações para com o pastor da igreja. Devem ter a certeza de que as decisões que tomarem serão apoiadas. Mas, se eles sentirem insegurança, poderão recusar-se a tomar decisões, e talvez se sintam por demais embaraçados se tiverem de pedir ajuda da parte do pastor, embora essa ajuda seja necessária.

3. *Temer as mudanças.* Sempre parecerá mais confortável continuar a fazer as coisas da maneira habitual. Quase todos nós resistimos às mudanças, até certo ponto. Um líder pode hesitar em tomar decisões por medo da reacção desfavorável das pessoas a quaisquer mudanças. Um bom líder, porém, aceita a necessidade de impor mudanças, e procura movimentar-se de uma maneira que prepare os seus seguidores a aceitarem as modificações necessárias.

4. *Deixar de enfrentar honestamente os factos.* No trabalho cristão manifesta-se a tendência de se temer fazer avaliações, porquanto isso poderia parecer resultar da falta de fé. Muitos líderes tomam decisões apoiadas em informações insuficientes por temerem fazer perguntas, para descobrir como a sua gente realmente se sente. A menos que se disponha a avaliar a situação e a tomar conhecimento das necessidades reais das pessoas, não poderá tomar decisões acertadas.

### **Estilos de Tomada de Decisões**

Na maioria das situações, os líderes cristãos orientam os seus grupos na tomada de decisões. O grau com que um grupo se deixa envolver modifica-se de acordo com as circunstâncias. Para exemplificar: se os membros do grupo têm pouca experiência, o líder pode ter uma maior responsabilidade na tomada de decisões, mas, se os membros são crentes competentes e experientes, então deveriam ser encorajados a assumir maior dose de responsabilidade. Os estilos de tomada de decisão variam desde a atitude extremamente autoritária, segundo a qual o líder toma sozinho todas as decisões, até ao método extremamente democrático, quando os membros do grupo agem com relativa independência. Esses estilos poderiam ser descritos como se segue:

1. O líder toma a decisão e anuncia-a ao grupo.
2. O líder toma uma decisão e então “vende-a” ao grupo. Por outras palavras, ele exorta o grupo a aceitar a sua decisão unilateral, não dando aos membros do grupo qualquer oportunidade de verdadeira escolha.
3. O líder apresenta uma decisão e então convida o seu grupo a fazer perguntas. A discussão pode ser encorajada, mas a decisão não é realmente modificada pelo grupo.
4. O líder apresenta uma decisão experimental e então convida o seu grupo a discuti-la. Então poderá fazer algumas modificações, com base nas sugestões apresentadas pelo grupo.

5. O líder apresenta um problema que ele mesmo definiu, e então pede ao grupo para sugerir soluções alternativas. Mas ele toma a decisão final.

6. O líder descreve uma situação e estabelece alguns limites ou normas, e então pede que o grupo tome a decisão.

7. O líder permite que o seu grupo analise a situação, definindo o problema e tomando a decisão, de acordo com o processo que discutimos em cima. Segundo esse estilo, o líder dirige o grupo para agir dentro dos limites de autoridades superiores, como as normas da denominação, dando-lhes as informações necessárias. Esta é a verdadeira tomada de decisões em grupo. Discutiremos um pouco mais sobre estilo, na secção sobre a dinâmica de grupo.

6. Através do exemplo dado por Neemias, aprendemos que:

- a) os bons crentes não precisam de passar pelo processo de tomada de decisões.
- b) a fé no Senhor é um elemento requerido quando falham os meios naturais.
- c) as decisões devem ser tomadas exclusivamente com base em meios naturais.
- d) o Senhor orienta os crentes no processo da tomada de decisões.

7. O estilo mais eficaz de tomada de decisões:

- a) depende da situação específica envolvida.
- b) nem é extremamente autoritário nem é extremamente democrático.
- c) geralmente é autoritário, se o líder do grupo é um homem de forte personalidade.
- d) é o estilo democrático, porque um maior número de pessoas está envolvido.

8. Identifique cada afirmação verdadeira:

- a) Os líderes mais competentes tomam as suas decisões prontamente.
- b) Só existe uma maneira verdadeiramente eficaz de solucionar a maioria dos problemas.
- c) Não é falta de fé considerar os riscos e as despesas envolvidas, antes de se tomar uma decisão qualquer.

*Perguntas para meditação e auto-análise.* Examine novamente a parte intitulada *Estilos de Tomada de Decisões*, e procure pensar numa situação em que cada estilo pode demonstrar-se apropriado. Haverá algum estilo que sente ser melhor, na maioria das vezes? Porquê?

## A DINÂMICA DE GRUPO

### Explicação da Dinâmica de Grupo

*Objectivo 4. Identificar exemplos sobre as duas dimensões do trabalho em grupo.*

Visto que a maioria das decisões envolvem grupos de pessoas, de uma maneira ou de outra, é necessário que os líderes cristãos compreendam os conceitos de *grupo* e de *dinâmica de grupo*. A primeira verdade fundamental é que os seres humanos são essencialmente seres sociais. Eles precisam uns dos outros, e trabalham melhor quando trabalham juntos. A segunda verdade fundamental é que um verdadeiro *grupo* não consiste apenas num agrupamento qualquer de pessoas. Antes, é um conjunto de pessoas que agem juntas e se influenciam mutuamente. Uma decisão colectiva não é apenas a decisão de uma pessoa que todos os outros membros do grupo aceitam. Antes, é uma decisão na qual todos os membros do grupo participam, pensando e interessando-se por ela pessoalmente.

Uma das mais admiráveis verdades acerca dos grupos humanos é que, a despeito de quão diferentes sejam as pessoas como indivíduos, elas podem formar uma espécie de terreno comum, para agirem juntas, tendo em vista alguma finalidade que julgam ser digna de consideração. Isso deveria ser principalmente verdadeiro no caso dos agrupamentos cristãos, visto que a base comum de fé e de crenças é a base da comunhão cristã. *Dinâmica de grupo* é uma expressão usada para descrever o tipo especial de poder e de acção que se desenvolve quando as pessoas trabalham colectivamente. Uma ilustração disso é a família ou clã, dentro dos quais os membros sentem que fazem parte uns dos outros. Todos agem como uma unidade. A força e a satisfação sentidas, no contributo das decisões e

das actividades do grupo são diferentes de qualquer satisfação e força derivadas do trabalho solitário.

A vantagem do trabalho efectuado em grupo não consiste apenas na satisfação experimentada pelos seus membros, mas também na qualidade do trabalho que assim pode ser realizado. Como é óbvio, alguns membros são dotados de maiores capacidades e conhecimentos do que outros. Porém, todo o bom líder providenciará para que todos tenham a oportunidade de dar o seu contributo. Nenhum indivíduo deveria receber posição especial, mas antes, deveria haver reconhecimento de que há diferentes tipos de contributo pessoal. Para exemplificar: uma pessoa com poucas capacidades pode ser possuidora do dom da fé ou ser dona de um espírito feliz, que encoraja os outros membros, quando surgem problemas. Há um ditado antigo que diz que “cem escavadores poderiam construir uma ponte”. Talvez não fosse feita perfeita, mas serviria o seu propósito. Em contraste com isto, um arquitecto, ainda que fosse muito bom, teria grande dificuldade em construir sozinho uma ponte. É provável que a ponte que ele tentasse construir sozinho fosse ainda mais mal feita do que a ponte construída pelos cem escavadores sem capacidades. Por outro lado o arquitecto e os escavadores, se trabalharem juntos, poderão construir uma excelente ponte.

## **Dimensões do Grupo**

Quando falamos em *dinâmica de grupo*, temos duas ideias em mente – as pessoas e a tarefa. Algumas vezes, esses dois factores são denominados de *dimensões* do grupo. Uma delas é a *dimensão social* – como os membros do grupo se interrelacionam, como se sentem a respeito uns dos outros, e como se sentem acerca do seu próprio lugar e contributo dentro do grupo. O outro factor é a *dimensão da tarefa* – como os membros contribuem de várias maneiras para a concretização do trabalho. Faz parte da responsabilidade do líder guiar no desenvolvimento dessas duas dimensões. A seguir damos algumas sugestões acerca da liderança de grupos.

### **A Dimensão Social**

1. *Encoraje os membros.* Ajude-os a ser calorosos e abertos uns para com outros. Elogie igualmente todos os membros, quando fizerem bem alguma coisa.
2. *Expresse os sentimentos do grupo.* Enfatize o espírito de equipa. Ajude os diversos indivíduos a vencerem os seus sentimentos e preconceitos pessoais. Não use técnicas competitivas. Evite estritamente todo o favoritismo. Participe pessoalmente como um membro da equipa.
3. *Harmonize as diferenças.* Ajude os membros a aceitarem diversas opiniões sem entrarem em conflito. Sugira transigências. Saliente as semelhanças e concordâncias entre os membros e as suas ideias.
4. *Conserve abertos os canais de comunicação.* Procure fazer que todos se sentam livres para exprimirem ideias e opiniões.
5. *Estabeleça padrões.* Estabeleça algumas regras, quando necessário. Por exemplo, fixe limites de tempo, para que poucos não usem todo o tempo disponível. Não permita que indivíduos sejam levados ao ridículo ou criticados. Discuta as ideias, nunca as personalidades. Não desperdice tempo com questões de importância secundária. Mantenha uma atmosfera verdadeiramente cristã.

### **A Dimensão da Tarefa**

1. *Inicie ou proponha objectivos e tarefas.* Guie o grupo na definição dos problemas. Sugira ideias e modos de proceder. Determine tarefas específicas. Fixe prazos para as tarefas serem completadas ou para o progresso ser informado.
2. *Faculte informações e ajuda.* Guie o seu grupo na procura de informações de que não dispõe.

3. *Interprete, esclareça e dê explicações.* Faça desaparecer as confusões, dê exemplos, faça aplicações das ideias.

4. *Resuma ou reúna ideias relacionadas entre si.* Reafirme ideias para ajudar os membros do grupo a compreenderem como eles estão relacionados uns com os outros. Ajude os membros do seu grupo a reconhecerem os pontos sobre os quais concordam e a tomarem decisões bem definidas.

5. *Providencie recompensas e reconhecimento.* Quando houver progresso, ou alguma tarefa for concluída, nunca permita que o facto passe despercebido. Saliente a qualidade do trabalho, e não as qualidades pessoais dos obreiros.

6. *Crie a estrutura necessária para avaliações.* Ajude os membros do grupo a avaliarem o seu desempenho de maneira realista, sem se mostrar demasiado desencorajado ou demasiado confiante e optimista. Guie os membros do seu grupo para que atribuam ao Senhor a glória pelo sucesso; mas, apesar disso, tenha consciência dos seus contributos. Ajude-os a desenvolver novas e melhores capacidades, como resultado das suas experiências, sem importar se foram positivas ou negativas.

9. Assinale os exemplos seguintes com 1, se estiver envolvida a dimensão social, e com 2, se estiver envolvida a dimensão das tarefas.

1. Dimensão social      2. Dimensão das tarefas

\_\_\_\_\_ a) Antes da reunião, o líder arrumou as cadeiras formando um pequeno círculo.

\_\_\_\_\_ b) Dois membros do grupo foram nomeados para encontrar o material necessário para o infantário.

\_\_\_\_\_ c) O líder explicou os deveres dos crentes durante a campanha de evangelização.

\_\_\_\_\_ d) O líder pediu a um novo membro que liderasse os hinos no início da reunião.

\_\_\_\_\_ e) O líder sugeriu que cada pessoa levasse dois minutos a exprimir as suas opiniões sobre certa questão.

\_\_\_\_\_ f) O líder propôs que o grupo trabalhasse numa série de objectivos semanais para o ano seguinte.

### **Como as Decisões São Feitas nos Grupos**

*Objectivo 5. Reconhecer e avaliar os estilos de tomada de decisões.*

#### *Decisão Por Voto ou a Regra da Maioria*

Em muitas sociedades, a maneira de proceder mais comum quando da tomada de decisões num grupo, é através da votação formal. Isso pode ser feito numa reunião cuidadosamente estruturada, usando-se a chamada forma *parlamentar* ou *procedimento parlamentar*. No caso de não estar familiarizado ainda com esse processo, ou não se viu envolvido no seu uso recentemente, explicaremos este de modo breve, aqui. Para a sua posterior informação e referência, damos um breve modelo do procedimento parlamentar, no apêndice existente no final do curso.

Quando se conduz uma reunião de acordo com o procedimento parlamentar, o líder torna-se o presidente de mesa, ou moderador. O dever desse líder consiste em organizar a reunião dando autorização aos membros de falarem, um de cada vez, para então chamar à votação, para decidir qual acção deve ser tomada. Esse sistema garante que só um ponto seja considerado de cada vez, que todos quantos queiram fazê-lo possam expressar a sua opinião, e que as medidas adoptadas representem realmente o desejo da maioria.

Não se espera que o presidente de mesa exprima as suas opiniões ou tente influenciar os votantes. Contudo, pode apresentar um assunto qualquer para ser debatido. Por exemplo, o grupo pode planear um retiro de jovens. O líder pode então sugerir que o grupo tome algumas decisões em relação aos

pormenores. Um dos membros pode indicar que quer falar, pondo-se de pé ou erguendo um braço. E o líder conceder-lhe-á a autorização para falar.

Diz esse membro: “Proponho que convidemos o pastor Silva para ser o orador principal”. Nisto consiste uma *moção*. Trata-se de uma proposta que um dos membros faz; neste caso, sobre a questão de ser convidado um determinado pastor para pregar. A proposta, em seguida, será discutida por quem quiser fazer sugestões ou considerações. E então a proposta é submetida à votação.

No procedimento parlamentar formal, é indispensável que duas pessoas concordem sobre qualquer proposta, antes que ela possa ser discutida pelo grupo. Essa concordância é chamada de *apoio*. Após a apresentação da proposta, alguém terá de dizer: “Apoio a moção”.

Em seguida, dirá o líder presidente: “Já foi proposto e apoiado que convidemos o pastor Silva para ser o orador principal. Alguém deseja discutir o assunto?”

Um a um, os membros poderão levantar-se para dar a sua opinião. Alguns deles poderão sugerir diferentes oradores. Alguns outros poderão preferir apresentar um painel de jovens, em vez de terem um orador, ou um programa musical. Quando parecer que todos quantos desejavam falar já tiveram a sua oportunidade, o líder perguntará: “Estão prontos para votar?”

Se não houver objecção, ele então continuará: “Todos quantos estiverem a favor de ser convidado o pastor Silva, para ser o orador principal, por favor, levantem a mão”. (O acto de votar pode ser efectuado através de acções como pôr-se de pé, falar em voz alta ou escrever o voto em pedacinhos de papel.) Todos aqueles que discordarem da proposta darão o seu voto da mesma maneira, em seguida. Na maioria dos casos, diz-se que uma moção *passou*, isto é, foi vencedora, quando a maioria dos votos for favorável.

A tomada de decisões por voto de maioria parece justo e lógico para muitas pessoas. Contudo, existem problemas que precisam de ser considerados. Alguns membros poderão sentir-se totalmente contrários a alguma decisão que o grupo votou aceitar. Podem sentir que a votação é uma espécie de competição, e que eles foram os perdedores. Em vez de realmente cooperarem com a maioria, eles poderão formar uma facção minoritária dentro do grupo. E ficarão a aguardar oportunidades para competir e para tentar vencer nalguma outra questão. Isso pode conservar o grupo dividido, em vez de contribuir para a harmonia.

**10.** Na presente discussão sobre o voto e a decisão tomada pela maioria, vemos todos os seguintes valores positivos, com uma única excepção. Qual desses pontos NÃO se reveste de valor positivo?

- a) Encoraja a discussão sobre as questões, além de uma plena participação por parte de todos.
- b) Oferecer um modelo para a discussão ordeira, visto que as regras de procedimento são seguidas, e só uma questão é considerada de cada vez.
- c) Permite que o líder possa agir com ousadia, visto que se convencionou aquilo que a maioria decide ser correcto.
- d) Produz uma decisão que representa o que a maioria dos membros sente ser a melhor decisão.

### *Decisão por Consenso*

A debilidade da regra do voto da maioria é que, quando a reunião termina, alguém foi o perdedor. Essa situação pode ser evitada se o líder puder orientar os membros a chegar a decisões por meio de consenso, o que não significa que todos concordem completamente; mas os sentimentos e as atitudes das pessoas são diferentes quando uma reunião puder terminar com um espírito de consenso, e não de competição.

O *consenso* significa que cada membro expressa a sua disposição para acompanhar a decisão tomada, embora não esteja totalmente convencido de que a decisão tomada seja a melhor. A fim de produzir essa condição, o líder deve ser paciente e compreensivo com todos os membros. Ele deve ter a certeza de que todos tiveram uma real oportunidade de explicar como se sentem, e deram as suas razões. Se eles deixarem a reunião sentindo que foram compreendidos, provavelmente cooperarão e juntar-se-ão aos outros membros, na decisão tomada colectivamente. Algumas vezes, as pessoas até adquirem certa satisfação ao cederem, se foram ouvidas, e se deram algum contributo para a tomada de decisão do grupo.

11. Suponha que está envolvido numa reunião onde se procura chegar a uma decisão por consenso. As discussões continuaram, até que todas as alternativas foram exploradas. E, finalmente, chega-se a uma posição de consenso. Como é que tal fim diferiria daquele em que a maioria venceu através do voto?

---

### *Decisão por Unanimidade*

No trabalho cristão toma-se possível algo que raramente é conseguido em outras formas de organização, isto é, decisões por unanimidade. Isto é possível porque os objectivos dos crentes são finalmente compartilhados por todos e também porque podemos depender da orientação dada pelo Espírito Santo, para que todos cheguem a uma perfeita concórdia e unidade. Através das Escrituras e da experiência prática ficamos a saber que nem sempre a unidade é possível. Na realidade, não é necessário que se consiga perfeita unidade de opiniões em cada caso. Por esse motivo, não devemos culpar-nos indevidamente se não atingirmos esse feliz estado de harmonia em todo o nosso trabalho em grupo. Porém, podemos mostrar-nos sensíveis para com os movimentos do Espírito. Podemos estar constantemente conscientes de que o Seu desejo a nosso respeito é conforme diz o apóstolo Paulo: **“Procurando guardar a unidade do Espírito pelo vínculo da paz... querendo o aperfeiçoamento dos santos, para a obra do ministério, para edificação do corpo de Cristo, até que todos cheguemos à unidade da fé, e ao conhecimento do Filho de Deus, a varão perfeito, à medida da estatura completa de Cristo” (Efésios 4:3, 12-13).**

12. Combine o tipo de tomada de decisão (em baixo) com o seu exemplo apropriado (em cima), com base nas palavras de um qualquer líder:

- \_\_\_\_\_ a) “Parece que chegámos a um acordo sobre um curso de acção. Apesar de não ser perfeito, este curso de acção parece o mais adaptado aos factos. Aprecio a boa vontade de todos, por apoiarem esta decisão – embora para alguns não pareça ser a melhor.”
- \_\_\_\_\_ b) “Tendo chegado ao ponto em que todos concordam quanto à justiça do curso de acção proposto, podemos prosseguir...”
- \_\_\_\_\_ c) “A votação resolveu a questão: 16 votos a favor e 8 contra. Agiremos de acordo com essa decisão.”

1. Maioria

2. Consenso

3. Unanimidade

13. Consulte o apêndice e leia “Normas do Procedimento Parlamentar”, e então responda às perguntas seguintes.

a) Faça uma lista dos cinco “Princípios Essenciais das Regras Parlamentares”:

---

---

---

---

---

---

b) Quantas são as “Regras Essenciais da Discussão”? \_\_\_\_\_

---

c) Quantos são os métodos de votação? \_\_\_\_\_

Quantos são os tipos de votos? \_\_\_\_\_

A medida dos votos dados, sem importar a maioria chama-se \_\_\_\_\_

d) Quando preside a uma reunião, o moderador nunca deve dizer: “Está fora de ordem”. Em vez disso, deveria dizer:

\_\_\_\_\_

e) O presidente de mesa (ou moderador) prepara uma \_\_\_\_\_ para cada reunião.

f) O valor de um modo de proceder fixo, na condução dos negócios é que: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

g) As regras do “Processamento de uma Moção Principal” asseguram que: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Auto-Teste

### VERDADEIRO-FALSO

- \_\_\_\_\_ 1. O amor de Neemias por Jerusalém foi evidenciado pela sua visão da restauração de Israel, e pela sua ousadia em dar início à acção de reconstrução da muralha.
- \_\_\_\_\_ 2. Podemos ver a competência de Neemias depois de ele chegar a Jerusalém, porquanto enviou uma delegação para avaliar as muralhas arruinadas e recomendou as reparações que fossem necessários.
- \_\_\_\_\_ 3. Embora fosse rico, o facto de Neemias se sentir profundamente tocado pelas misérias dos pobres, serve de indicação da sua empatia.
- \_\_\_\_\_ 4. O aspecto da liderança que vemos na reflexão de Neemias, antes de iniciar as suas acções e antes de ir ter com o rei, chama-se *planeamento*.
- \_\_\_\_\_ 5. Tendo avaliado as necessidades, desenvolvido um curso de acção e partilhado da visão que tinha das coisas, Neemias permitiu que os obreiros descobrissem sozinhos o trabalho a ser feito.
- \_\_\_\_\_ 6. Neemias fez uma apurada análise da situação: o que havia e o que era necessário. Então incendiou os espíritos do povo, motivando-os com palavras que demonstravam que eles compartilhavam de objectivos comuns.
- \_\_\_\_\_ 7. A primeira fase, no processo de solução de problemas, consiste em definir o problema. Isso inclui a análise da condição geral, definindo o problema específico e decidindo qual acção é necessária.
- \_\_\_\_\_ 8. Tendo definido um problema, a pessoa passa para a segunda fase – a selecção de uma solução – o que inclui a consideração de alternativas, a escolha de um curso de acção e a implementação da acção.
- \_\_\_\_\_ 9. A terceira fase no processo de solução de problemas consiste em se avaliar o resultado das medidas tomadas. Se essas três fases da solução de problemas forem seguidas, o resultado obtido será satisfatório.
- \_\_\_\_\_ 10. Uma vez seleccionada a solução alternativa, os passos das acções e as consequências possíveis discutidas, juntamente com todas as questões relacionadas, os membros podem sair da reunião convencidos de que o problema foi resolvido.
- \_\_\_\_\_ 11. Num determinado tempo, os membros devem ter uma oportunidade para expressar os sentimentos relativos ao resultado da solução. Se o resultado, de um modo geral, for bom, deve-se expressar apreciação; se tende a ser negativo, o líder deve oferecer compreensão e encorajar outras tentativas.
- \_\_\_\_\_ 12. Em geral, pode-se dizer que a solução de problemas se relaciona com as questões mais importantes, ao passo que a tomada de decisões diz respeito à solução dos problemas de ordem secundária.
- \_\_\_\_\_ 13. Neemias tomou decisões baseadas em informações adequadas, numa clara compreensão sobre os riscos envolvidos, numa clara comunicação com os seus cooperadores a respeito das questões envolvidas, tendo chegado a uma decisão bem definida.
- \_\_\_\_\_ 14. Os líderes cristãos encontram certos obstáculos no caminho da tomada de decisões, entre as quais podemos mencionar a dificuldade em formar objectivos claros, os sentimentos de insegurança, o medo das mudanças e o medo que se eles fizerem avaliações, parecerão não ter fé suficiente.
- \_\_\_\_\_ 15. Geralmente, um líder cristão orienta o seu grupo na tomada de decisões, raramente envolvendo o seu grupo no processo da tomada de decisões.
- \_\_\_\_\_ 16. Apesar de que os estilos de tomada de decisão variam desde o autoritarismo extremo até à democracia extrema, quase todos os líderes decididos empregam o estilo autoritário.
- \_\_\_\_\_ 17. Embora os membros de uma igreja possam ser crentes competentes e experientes, eles não devem assumir responsabilidades na tomada de decisões, porque isso seria um indício de luxúria e orgulho.
- \_\_\_\_\_ 18. A *dinâmica de grupo* assenta no pressuposto que as pessoas são seres sociais e precisam umas das outras, trabalhando melhor quando actuam juntas, e que, quando agem juntas, se influenciam mutuamente.



- \_\_\_\_\_ 19. Apesar de que as pessoas, sendo seres sociais, gostem de trabalhar juntas mais do que de trabalhar sozinhas, normalmente não produzem a mesma alta qualidade de trabalho de quando trabalham sozinhas.
- \_\_\_\_\_ 20. A maneira como os membros de um grupo se relacionam uns com os outros, como se sentem uns acerca dos outros, e como se sentem sobre o seu lugar e contribuição dentro do grupo, tem a ver com a *dimensão da tarefa* das dinâmicas de grupo.
- \_\_\_\_\_ 21. Dar recompensas e elogios, bem como a estrutura necessária para a avaliação dos resultados é parte da *dimensão da tarefa* da dinâmica de grupo.
- \_\_\_\_\_ 22. As decisões a que se chega com base na regra do voto da maioria geralmente são arbitrárias, deixando a minoria sentindo-se derrotada e ressentida.
- \_\_\_\_\_ 23. O consenso dá a impressão de que todas as pessoas envolvidas concordam com a decisão, e que não há qualquer discordância.
- \_\_\_\_\_ 24. O processo de se chegar a uma decisão pela maioria dos votos tem alguns aspectos negativos, mas geralmente tem muito a seu favor.
- \_\_\_\_\_ 25. Uma decisão por unanimidade é uma medida própria da igreja verdadeiramente espiritual. É uma prova de maturidade espiritual e da perfeita unidade.

### Respostas às Perguntas do Estudo

7. a) depende da situação específica envolvida.

- |                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| 1. a) 6. Motivação de outros | d) 1. Empatia     |
| b) 2. Competência            | e) 4. Planeamento |
| c) 3. Um sentido de chamada  | f) 5. Organização |

8. a) F      b) F      c) V

2. b) o trabalho de reconstrução das muralhas estava a sofrer obstáculos.  
e) equipar os construtores com armas de defesa.

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 9. a) 1. Dimensão social | d) 1. Dimensão social    |
| b) 2. Dimensão da tarefa | e) 1. Dimensão social    |
| c) 2. Dimensão da tarefa | f) 2. Dimensão da tarefa |

3. c) juro ilegais estavam a ser cobrados.  
d) requerer que fossem observados os mandamentos de Deus.

10. c) Permite que o líder possa agir com ousadia, visto que se convencionou que aquilo que a maioria decide deve ser correcto.

4. a) que as coisas não estavam a correr bem. Os professores sentiam-se insatisfeitos.  
b) o barulho excessivo.  
c) disciplina inadequada, pais negligentes e ensino inadequado.

11. A sua resposta. A diferença pode ser muito subtil. Em ambos os casos a questão deve ser amplamente ventilada. Parece que a diferença consiste no facto de que o consenso ocorre com menos dramatismo, não havendo *perdedores*, ao passo que o voto divide um grupo em duas partes: vencedores e perdedores. Conduzida como é devido, a tomada de decisões pelo voto da maioria pode ser um método eficaz; mas, sem o concurso da sensibilidade e do amor cristão, esse método pode causar divisões.

5. Refira-se às três fases e aos passos incluídos neste capítulo.

12. a) 2. Consenso  
b) 3. Unanimidade.  
c) 1. Maioria.

6. d) O Senhor orienta os crentes no processo da tomada de decisões.

13. a) (1) Cortesia e justiça para com todos; (2) considerar uma questão de cada vez; (3) a minoria deve ser ouvida; (4) a maioria deve prevalecer; (5) e o propósito das regras é facilitar as acções, e nunca obstruí-las.

b) cinco.

c) oito; quatro; pluralidade.

d) “A moção não está em ordem.” e agenda.

f) ajuda a desenvolver as negociações, assegura a continuidade com o passado, liga as decisões correntes com reuniões futuras, assegura que as decisões sejam atingidas de maneira apropriada, e não arbitrariamente.

g) só um ponto das negociações é posto à consideração do grupo de cada vez, ponto esse que é tratado devidamente e com justiça, antes que outro ponto seja introduzido.

# Unidade 3

## **OBJECTIVOS – COMO OS LÍDERES DEFINEM OBJECTIVOS E TRABALHAM COM AS PESSOAS PARA CUMPRIREM OS FINS DA IGREJA**

