

## LIÇÃO 8

### Os Líderes Procuram Concretizar Objectivos

Estando de visita à tia, numa pequena cidade distante da sua, Miguel foi com ela ao mercado. Ali, conheceu o pastor da igreja local.

“Ouvi dizer que é um bom orador”, disse o pastor. “Gostaria de levar uma mensagem à nossa igreja, na quarta-feira à noite?”

Miguel ficou lisonjeado, mas falou com humildade: “Não sou um grande orador, mas fico feliz por servir de qualquer maneira que contribua para a glória do Senhor. Se assim desejar, pregarei.”

De volta à casa da tia, Miguel pegou na sua Bíblia e no caderno de apontamentos, além de alguns livros de uma estante. De certa vez, ele preparara uma mensagem sobre o assunto de adoração e louvor. E a mensagem fora bem acolhida. E resolveu usá-la novamente. Naturalmente, ele precisava de estudar e orar. Fez um novo esboço. Encontrou algumas ilustrações apropriadas, e praticou a leitura dos textos bíblicos necessários. “Estes são os pontos fortes”, disse ele. “Com a ajuda do Senhor, espero pregar uma boa mensagem.”

Compreende que este é um incidente muito comum, não é verdade? Acontece com tanta frequência que não achamos nada de estranho ou notável. Porém, no comportamento de Miguel e do pastor pode haver a indicação de um erro sério. Pode ser o erro mais frequentemente cometido por líderes evangélicos sinceros e competentes. Pode explicar do que se trata?

Nesta lição, discutiremos esta e outras questões relativas a como os líderes estabelecem objectivos e trabalham, procurando a sua concretização. O nosso modelo bíblico, na presente lição, é o apóstolo Pedro. Muito temos a aprender da parte dele, no que toca à liderança cristã.

#### Sumário da Lição

PEDRO – UM LÍDER QUE TINHA UM PROPÓSITO

Pedro Instrui os Anciãos

O TRABALHO CRISTÃO COMO UM SISTEMA

A Abordagem de Sistemas

Compreendendo as Necessidades do Povo

Métodos de Avaliação das Necessidades

GESTÃO POR MEIO DE OBJECTIVOS

Como Gerir Por Meio de Objectivos

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

1. Descrever princípios de liderança nos relatos bíblicos a respeito de Pedro, reconhecendo e aplicando esses princípios.
2. Explicar o que se compreender por *abordagem de sistemas*, no trabalho cristão.
3. Esboçar um plano para determinação de objectivos, e planear para a sua realização.

#### Actividades de Aprendizagem

1. Leia os trechos de Lucas 22:24-32; João 21:15-22 e 1 Pedro 5:1-4.
2. Faça o desenvolvimento da lição e responda às perguntas do estudo segundo a maneira habitual.
3. Faça o auto-teste no final desta lição e verifique cuidadosamente se acertou nas suas respostas, comparando-as com aquelas que fornecemos no fim deste guia de estudo.

#### Palavras-Chave

gestão  
pecuniária  
perpetuar  
remorso

## PEDRO UM LÍDER QUE TINHA UM PROPÓSITO

*Objectivo 1. Reconhecer as explicações apropriadas dos ensinamentos dados a Pedro pelo Senhor Jesus.*

A verdade central deste curso tem sido que a liderança cristã é o processo de ajudar os crentes a cumprirem os propósitos de Deus. Em nenhum outro aspecto esta verdade se torna tão clara como no relacionamento de Jesus Cristo com os Seus discípulos. Quase cada palavra que Ele lhes dirigiu se reveste de dois significados: Um deles dirigia-se aos discípulos como indivíduos, e outro tinha por intuito ajudá-los a ensinar outras pessoas, perpetuando assim o evangelho. Um notável exemplo disto encontra-se no texto do Lucas 22.

À sombra da cruz, quando Ele mesmo e os Seus seguidores sofriam a mais profunda tristeza, os pensamentos do Senhor Jesus voltaram-se para o futuro do Seu reino. Mesmo quando demonstrava ternura e amor a Pedro, Ele não podia permitir que Pedro se esquecesse da sua chamada à liderança. E sentimo-nos tristes quando lemos que em momentos tão sagrados, tão perto da última Ceia, os discípulos disputassem entre si quem seria o maior deles nessa chamada. Por outro lado, sentimo-nos contentes pela clara revelação das qualidades humanas que Deus é capaz de utilizar à Sua maneira. E apreciamos a admirável maneira como Jesus usou Pedro como um exemplo de liderança cristã.

Como é evidente, Pedro sentia-se muito confiante na sua posição. Ele declarou a sua lealdade a Cristo, e pode ter dado a impressão de que amava o Senhor mais do que os outros apóstolos O amavam. Gentil, mas firmemente, o Senhor Jesus fez Pedro saber que simples declarações de confiança não constituem verdadeiro poder espiritual. Deixou que Pedro soubesse que fracassaria, e que cederia ante a tentação do diabo. Mas Jesus acrescentou: **“Mas eu roguei por ti, para que a tua fé não desfaleça; e tu, quando te converteres, confirma os teus irmãos” (Lucas 22:32)**. Nestas poucas palavras encontramos duas grandes lições a respeito da liderança cristã. A primeira constitui uma advertência contra a excessiva auto-confiança. A segunda é que as nossas experiências pessoais devem ser usadas a fim de ajudar outras pessoas. Para os crentes, até mesmo o fracasso é uma bênção, contanto que isso nos aumente o entendimento e nos leve a usar de mais empatia e sabedoria, no nosso relacionamento com outras pessoas.

Pedro realmente caiu na armadilha de Satanás, tal como o Senhor Jesus predissera. Porém, a despeito da sua debilidade humana, ele devotara-se a Jesus. Envergonhado e com remorso, ele aprendeu a sua lição. O seu coração deveria estar ansioso pela oportunidade de expressar a fé e o amor que agora se tinham apossado dele. Jesus lançou mão dessa situação para ensinar a Pedro um pouco mais acerca da natureza da sua chamada. Vamos rever o que se lê em João 21:15. **“... amas-me mais do que estes?”** perguntou Jesus. **“Sim, Senhor; tu sabes que te amo...”**, respondeu Pedro. **“... Apascenta os meus cordeiros”**, aconselhou Jesus.

A pergunta de Jesus foi repetida por mais duas vezes. De cada vez a resposta de Pedro em nada se alterou. E de cada vez Jesus reagiu à declaração de amor, dando a Pedro uma tarefa: **“Pastoreia as minhas ovelhas... Apascenta as minhas ovelhas.”**

O comentador Barclay, comentando sobre o incidente, escreveu: **“Devemos observar o que o amor trouxe para Pedro – o amor trouxe-lhe uma tarefa.”**

Já descobrimos, em cada exemplo bíblico da chamada à liderança cristã, que alguma situação ou necessidade particular requeria atenção, a fim de que o propósito de Deus pudesse tornar-se uma realidade. Isso tornou-se tanto mais verdadeiro quando Jesus recomendou que Pedro apascentasse as Suas ovelhas. Jesus tinha realizado a parte que Lhe cabia, no plano de salvação. Conforme já pudemos observar em lições anteriores, o plano de Deus era fundar a Igreja a fim de dar prosseguimento à obra de Jesus, através de instrumentos humanos. Jesus expressou o Seu amor a Pedro incumbindo-o de uma tarefa, dentro desse grandioso plano. E Pedro expressou esse amor, aceitando a incumbência.

Jesus falou de uma maneira a que chamamos de linguagem figurada. Isto é, Ele usou as palavras *cordeiro* e *ovelhas* para indicar pessoas, e também usou os termos *apascentar* e *pastorear* a fim de indicar o trabalho de ensinar e ajudar as pessoas. Mediante o emprego desta linguagem figurada, Jesus foi capaz de comunicar, com apenas algumas palavras, a urgência e a importância da Sua mensagem. Meditemos um pouco mais sobre o significado dessas palavras.

1. O que Jesus quis dizer quando recomendou: “Apascenta os meus cordeiros”?

- a) Cuidar de pessoas famintas.
- b) Ensinar e orientar pessoas com necessidades espirituais.
- c) Ficar encarregado de todas as actividades da igreja.

2. Porque é que Jesus pediu que Pedro alimentasse as ovelhas?

- a) As pessoas estavam em estado de necessidade, como se fossem ovelhas famintas.
- b) Pedro sabia mais sobre a Palavra de Deus do que os outros discípulos.
- c) Pedro amava mais Jesus do que os outros discípulos O amavam.

3. Porque é que Pedro deveria estar disposto a apascentar as ovelhas?

- a) Ele queria demonstrar a sua capacidade.
- b) Ele queria compensar pela sua falha.
- c) Ele amava Jesus.

4. Qual fim Jesus tinha em mente, quando pediu que aceitasse a tarefa de alimentar os cordeiros e as ovelhas?

- a) Manter os Seus discípulos felizes e satisfeitos.
- b) Conferir a Pedro uma posição de liderança na Igreja.
- c) Levar a cabo o plano de Deus relativo à Igreja.

### **Pedro Instrui os Anciãos**

*Objectivo 2. Explicar como os ensinamentos de Pedro aos anciãos eram baseados no que ele tinha aprendido da parte de Jesus.*

Enquanto lê as passagens bíblicas recomendadas, como parte das suas actividades anteriores à lição, não deixe de ler cuidadosamente o texto de 1 Pedro 5:1-4.

Em todos os escritos de Pedro transparece um tom de gentileza e de profunda preocupação pelas necessidades alheias. Os estudiosos da Bíblia chamam de “ternas” as suas maneiras, como se fossem maneiras próprias de um pastor ideal. Sabemos que Pedro compreendeu perfeitamente bem as lições que recebeu da parte de Cristo, porquanto as tornou parte integrante do seu próprio ministério, de muitas maneiras evidentes. Uma breve passagem que ilustra este facto para nós é a dos seus ensinamentos aos anciãos. Aquelas poucas linhas contêm provas da sua obediência às palavras de Jesus, bem como da sua compreensão da liderança cristã.

1. *Humildade pessoal.* Pedro era um dos apóstolos, e geralmente é considerado um dos principais entre os apóstolos. No entanto, não hesitou em chamar a si mesmo de “presbítero com eles”, palavras essas que mostram que ele não se colocava acima, mas no mesmo nível daqueles a quem ministrava. Esse conceito também está envolvido nos ensinamentos que ele forneceu aos anciãos, para serem exemplos para o rebanho. O propósito de alguém ser um exemplo, é o de ajudar outros crentes a serem semelhantes ao líder. O líder deve ser aquilo que ele espera que os outros crentes sejam. Isso situa o líder cristão muito próximo daqueles que o seguem.

2. *Compreensão das necessidades de outros.* A função dos anciãos, tanto na sociedade hebraica como na sociedade grega, girava em torno das necessidades do povo. Os anciãos eram os supervisores das actividades da comunidade e das questões de justiça e de finanças. Eles eram administradores e mestres. Esse tipo de ofício foi incorporado na igreja, desde os seus primórdios. Quando Pedro se chamou a si mesmo de “presbítero” (forma traduzida do termo grego que significa “ancião”), ele colocou-se entre aqueles, cuja tarefa era de pastorear, suprir as necessidades de outros, conforme lhe fora recomendado por Jesus. Sabemos que Pedro viveu numa época em que a perseguição contra os cristãos era intensa, quando os mestres cristãos eram poucos. A necessidade era de líderes com a atitude própria de um pastor – diligentes, mas gentis. Instruiu Pedro aos anciãos: “Apascentai o rebanho de Deus que está entre vós...”.

3. *Compreensão de que o rebanho pertence a Deus.* Pedro fora chamado para enfatizar o facto de que os crentes eram o rebanho do Senhor, embora entregues aos cuidados dos anciãos, pelo próprio Deus. Era como se Pedro estivesse a dizer aos anciãos: “Poderão sentir uma ternura e uma responsabilidade especial para com as pessoas, quando pensam nelas como aquelas por quem Cristo deu a Sua vida”. Devemos dar atenção às palavras de Pedro, “...dos que vos foram confiados...”. Com essas palavras, Pedro dá a entender que Deus confia o Seu povo aos anciãos, para que cuidem das necessidades dos crentes. Deus quer que os pastores, como também os outros líderes, cuidem do rebanho *conforme Ele quer*. Comenta Barclay: “Deus determinou para nós uma tarefa a ser realizada, e nós devemos cumpri-la conforme o próprio Deus a faria. Esse é o ideal supremo do serviço, dentro da igreja cristã.”

4. *Motivação, ou razão para o serviço cristão.* Além disso, Pedro recomendou que os anciãos servissem espontaneamente. E apresentou aos anciãos três regras de motivação: Em primeiro lugar, não deveriam evitar o serviço por ser muito pesado. Em segundo lugar, não deveriam servir como se se tratasse de um dever desagradável, a eles imposto de cima para baixo. Em terceiro lugar, não deveriam aspirar a posições por causa de qualquer vantagem pecuniária que daí derivasse.

As palavras de Pedro deixam claro que um líder cristão não deve cobiçar o lucro financeiro, nem a autoridade, nem a popularidade, e nem qualquer privilégio especial decorrente da posição. Algumas vezes, o desejo de obter sucesso pessoal é ameaça pior a um líder cristão do que a cobiça pelas vantagens financeiras. Quando um líder fixa em mente obter aprovação ou popularidade, esquece-se de que o seu objectivo é satisfazer as necessidades do seu rebanho. A liderança cristã não visa a vantagem pessoal dos líderes. Não é algo que merecemos, como uma honraria, ou que obtivemos como um direito adquirido. Antes, é alguma coisa que Deus nos atribuiu pela Sua graça. A expressão prática do Seu amor.

5. *Consciencialização do alvo maior.* Através dos escritos de Pedro, transparece uma contínua consciência do objectivo final – estarmos prontos para o regresso de Cristo, quando Ele vier buscar os que Lhe pertencem. “... e, quando aparecer o Supremo Pastor...”, no dizer de Pedro, Ele exigirá o Seu rebanho dos ternos e fiéis cuidados daqueles a quem Ele os confiou. E então os pastores fiéis receberão “a incorruptível coroa de glória”, isto é, a coroa gloriosa que nunca se desvanecerá.

5. Combine os princípios de liderança (em baixo) com os factos extraídos dos ensinamentos de Jesus (em cima):

\_\_\_\_\_ a) Jesus disse a Pedro que pastoreasse as ovelhas.

\_\_\_\_\_ b) Jesus perguntou da Pedro: “Tu amas-me?”

\_\_\_\_\_ c) Jesus disse: “... estai vós apercebidos também... o Filho do homem há-de vir...” (Mateus 24:44).

\_\_\_\_\_ d) Jesus usou as palavras: “Minhas ovelhas”.

\_\_\_\_\_ e) Jesus avisou Pedro de que ele falharia.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Humildade pessoal                  | 2. Compreensão sobre as necessidades |
| 3. O rebanho pertence a Deus          | 4. Motivação apropriada              |
| 5. Tomada de consciência do objectivo |                                      |

6. Jesus ensinou a Pedro o verdadeiro propósito da liderança cristã ao usar uma linguagem figurada. Ele não disse a Pedro: “Sê um grande líder”. Mas disse-lhe:

a) \_\_\_\_\_

b) Pedro usou a mesma linguagem figurada quando disse aos anciãos:

\_\_\_\_\_

## O TRABALHO CRISTÃO COMO UM SISTEMA

*Objectivo 3. Seleccionar afirmações verdadeiras acerca da abordagem dos sistemas.*

Tem visto com frequência, nestas lições, os termos *objectivos*, *fins* e *necessidades*. Agora que estamos um tanto familiarizados com a maneira como essas palavras são usadas nos estudos de liderança, vamos olhar para elas ainda mais de perto. Veremos como essas palavras se relacionam umas com as outras, dentro da actividade total ou *sistema* do trabalho cristão. Na sétima lição, discutimos a respeito da natureza e da importância de objectivos. Nesta lição, veremos como os líderes estabelecem objectivos e os empregam no planeamento e no seu trabalho com as pessoas.

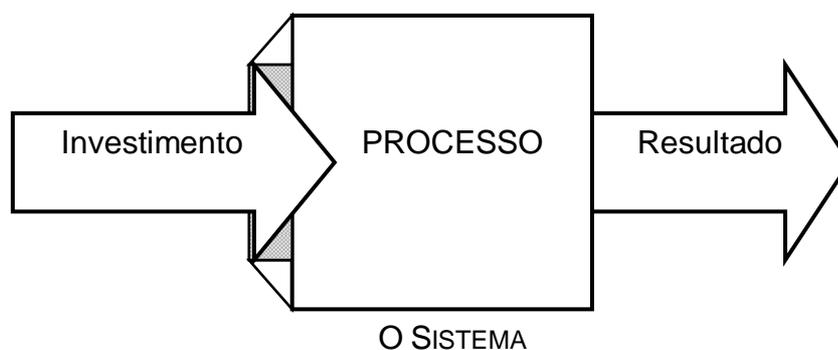
### A Abordagem de Sistemas

Podemos pensar sobre a abordagem de sistemas como uma maneira ordeira ou sistemática de ver o que acontece numa organização ou numa situação de liderança. A ideia desenvolveu-se do desejo que os líderes tinham de compreender os processos totais das suas actividades. A maioria dos líderes estava atarefada no planeamento de programas, procurando fazer as pessoas ocupar-se em diversas tarefas. E alguns deles começaram a perguntar-se: “O que é que nós, realmente, realizamos?” “Como podemos dizer se estamos a obter o máximo benefício dos esforços que estamos a investir?”

Esses líderes compreenderam que as organizações estão ocupadas a fazer duas coisas diferentes. Elas estão a manter-se como instituições, e estão a produzir alguma espécie de produto ou resultado. Algumas vezes, os líderes eclesiais sentiam-se confusos, por ser difícil definir qual aspecto do seu trabalho era manter a organização, e qual aspecto deveria ser dedicado a fazer algo em favor de outras pessoas. Algumas vezes, eles davam início a novos projectos ou pediam uma literatura diferente para a Escola Dominical, só para descobrir que eram de pouca ou nenhuma utilidade para as igrejas. Por qual motivo? A conclusão deles foi que cada actividade era considerada separadamente, sem se perguntarem como elas se ajustavam às outras, ou qual real propósito se esperava que essas actividades cumprissem.

Alguns daqueles líderes começaram a sentir que se pudessem contemplar as actividades da igreja como um sistema completo, composto de vários segmentos, poderiam compreender melhor como fazer o trabalho deles mais bem sucedido. E descobriram que certos estudos, chamados *análise de sistemas*, estavam a ser feitos para organizações no mundo dos negócios, no governo e no campo da educação. O propósito desses estudos consistia em analisar as partes de uma organização, para verificar como elas se relacionam umas com as outras, bem como com o conjunto total.

Mais recentemente ainda, diversos estudos desta natureza têm sido feitos a fim de analisar as organizações cristãs. Os resultados são muito semelhantes uns aos outros, em cada caso. A principal conclusão é que cada actividade requer que alguma coisa seja iniciada, ou posta em acção. Algumas vezes, isso é chamado de *investimentos*; e esses investimentos passam por uma série de operações. Ao conjunto destas dá-se o nome de *processo*. E então alguma coisa é produzida. E a essa coisa dá-se o nome de *resultado*. Com base nesta abordagem, ou ponto de vista, cada organização se torna um *sistema*, basicamente composto de investimentos, processo e resultados.



Quando consideramos um sistema desta maneira extremamente simples, a primeira conclusão parece claríssima: A fim de que se consiga um bom resultado, é indispensável que haja o correcto investimento e o correcto processo. E a segunda conclusão pode ser que um líder deve estar seguro de qual resultado é desejado, pois, do contrário, não saberá como gerir os investimentos nem o processo.

Das actividades da vida diária aproveitaremos uma ilustração do acto de cozinhar. Os ingredientes são postos (investidos), o processo de mistura e aquecimento é efectuado, e o alimento pronto é o resultado. É óbvio para nós que a cozinheira deve saber qual alimento é desejado, antes que os ingredientes e o processo possam ser solucionados. Pão seria o resultado, se fossem usados só certos ingredientes e certos processos fossem seguidos. Uma sopa requereria uma selecção inteiramente diferente de ingredientes e processos.

A maioria das cozinheiras sabe qual será o resultado desejado. Elas sabem qual é o seu objectivo, sem importar se é pão, sopa ou qualquer outro prato. Portanto, elas usam os ingredientes e os processos correctos. Porém, trata-se de uma lamentável verdade que, algumas vezes, os líderes não compreendem suficientemente bem os seus objectivos para escolherem o investimento certo e o processo apropriado. Eles investem sob a forma de ideias e planeiam actividades sem definirem claramente, com antecedência, qual resultado deve ser esperado.

Pensemos em Miguel, o exemplo com o qual demos início a esta lição. O seu investimento era bom material e estudo. Ele planeou um processo a apresentação de uma mensagem bíblica. Porém, não tinha em mente qualquer resultado específico. Deu atenção à sua mensagem, mas não considerou com seriedade as pessoas a quem tencionava dirigir a mensagem. Ora, pensando nas actividades cristãs como um sistema, podemos evitar este erro. Podemos aprender a fixar objectivos claros, e então seleccionar ou providenciar aquilo que é mais apropriado, para atingir esses objectivos.

Agora, aprofundemos ainda mais o nosso exame do trabalho cristão. Há uma maneira melhor e mais completa de o descrever como um sistema. As partes construtivas são estas:

1. *Um fim supremo.* Esse fim é atingir o propósito final de Deus, através da Sua Igreja.

2. *Relacionamentos.* A liderança cristã envolve relacionamentos com muitas pessoas. Com base no nosso relacionamento com Cristo, somos motivados a desenvolver relacionamentos com outros líderes, crentes no Senhor, e com as pessoas por causa das quais fomos chamados, a fim de as conquistar para Cristo. Um líder deve estabelecer e manter relacionamentos actuaes com e entre a sua gente.

3. *Necessidades.* A diferença entre a actual condição e o objectivo na direcção do qual estamos a trabalhar é definido como uma necessidade. Os líderes cristãos são chamados precisamente por causa dessas necessidades. Quando um líder cristão planeia alguma actividade, deveria ser capaz de declarar, especificamente, como essa actividade está ligada às necessidades das pessoas. Quais são as necessidades? Como a actividade planeada satisfará essas necessidades?

4. *Objectivos.* Os resultados que desejamos ver concretizados são definidos como os nossos objectivos. Os objectivos são declarados em termos daquilo que desejamos que seja o resultado do nosso trabalho, e não tanto aquilo que tencionamos fazer. Para exemplificar, o objectivo não é ter uma reunião. O objectivo é aquilo que esperamos que venha a ser o resultado da reunião, o que pode ser uma decisão acerca de determinada questão.

5. *Tarefas.* As tarefas consistem naquilo que fazemos, a fim de atingir os objectivos determinados. Elas são os processos, incluindo o planeamento. Há tarefas que cabem aos líderes, e há tarefas que eles atribuem a outras pessoas.

6. *Avaliação.* Em todo o sistema completo deve ser planeada uma avaliação. Trata-se da medição dos resultados. Os objectivos foram atingidos? As necessidades foram satisfeitas? Bons relacionamentos foram mantidos? Foram determinadas tarefas para as pessoas certas? Essas tarefas poderiam ser mais bem feitas de alguma outra maneira? O líder procura descobrir as respostas para perguntas dessa natureza, e assim aprende como obter progressos. Muito provavelmente, a avaliação provocará relacionamentos melhorados, novas necessidades serão trazidas à luz, do que resultará o

estabelecimento de novos objectivos, fazendo ajuntamentos na distribuição das tarefas.

Dentro do diálogo entre o Senhor Jesus e Pedro encontramos um exemplo ou indicação de quase todos esses elementos de um sistema de trabalho cristão: O *fim supremo* era cumprir a vontade do Senhor. O *relacionamento* entre Jesus e Pedro era de um amoroso mestre e de um estudante que procurava corresponder a esse amor. E a *necessidade* era que as pessoas estavam espiritualmente famintas. O *objectivo*, por sua vez, era nutrir espiritualmente as pessoas. A *tarefa* era alimentar espiritualmente as pessoas, fornecer os alimentos espirituais e a acção correspondente.

7. A fim de resumir o que aprendemos acerca da abordagem de sistemas, indique cada afirmação verdadeira:

- a) A abordagem de sistemas é uma maneira sistemática de considerar as organizações e as situações de liderança.
- b) A principal característica de um sistema é que se compõe de partes dotadas de relacionamentos específicos umas com as outras.
- c) A abordagem de sistemas mostra-nos que uma organização funciona como uma máquina.
- d) A abordagem de sistemas ajuda os líderes cristãos a compreender o lugar que lhes compete dentro da organização total, bem como quais são os seus relacionamentos com os outros líderes e com os obreiros.
- e) A abordagem de sistemas pode ajudar os líderes a estabelecer objectivos apropriados.
- f) A principal razão pela qual aprendemos a usar a abordagem de sistemas é que assim podemos descobrir maneiras de melhorar a qualidade do nosso trabalho.



- 1. Estabelecer e manter relacionamentos**
- 2. Determinar as necessidades**
- 3. Estabelecer objectivos**
- 4. Distribuir Tarefas**
- 5. Avaliar os resultados**

**8.** Pense na sua própria organização ou projecto, ou então numa organização com a qual esteja familiarizado. Como a analisaria, usando os métodos discutidos nesta lição? Como é que as pessoas se estão a relacionar umas com as outras? Estão a surgir problemas que resultam de mal entendidos entre os obreiros e os líderes? Quais são algumas das necessidades específicas das pessoas? Lembre-se que as necessidades estão relacionadas com a faixa etária, o passado espiritual, os problemas sociais e económicos e com outras condições da vida diária. Pode determinar alguns objectivos? Quais tipos de tarefas estão envolvidos na concretização desses objectivos? Como é que avaliaria, ou mediria, o resultado? Anote algumas das suas ideias, para serem usadas em referências futuras.

---

---

---

### **Compreender as Necessidades das Pessoas**

*Objectivo 4. Seleccione afirmações verdadeiras a respeito da avaliação das necessidades.*

Não se esqueça de que dissemos que a conduta de Miguel ilustra um sério erro, cometido por muitos líderes cristãos sinceros e competentes. Volte à primeira página desta lição e reveja a história, para ver se é capaz de detectar esse erro.

**9.** Escreva um breve comentário dizendo qual erro acredita ter sido demonstrado na conduta de Miguel.

---

Compreende como a sua resposta está relacionada com a nossa lição sobre comunicações? A fim de alcançar pessoas com uma mensagem qualquer, deverá saber-se alguma coisa acerca delas. Nem o pastor nem Miguel mencionaram as características e as necessidades das pessoas que deveriam ouvir a mensagem.

No trabalho cristão, temos uma vantagem sobre aqueles que tentam comunicar no mundo dos negócios. Contamos com a orientação do Espírito Santo. Ele conhece as pessoas e é capaz de nos guiar, quando estamos a orar e a estudar. Muitos líderes cristãos sinceros e competentes só dependem dessa verdade. Contudo, é uma incoerência acreditar que devemos despende todo o nosso tempo e esforços, preparando e dando um bom sermão, para então dizermos que não é necessário pensar nos objectivos da mensagem ou nas necessidades das pessoas que a ouvem.

Muito provavelmente, a parte mais negligenciada do nosso sistema de trabalho cristão é a parte que temos denominado de *necessidades*. Mas isso constitui um erro sério, conforme vimos, pois as partes do sistema estão interrelacionadas. Se não compreendemos as necessidades das pessoas, não podemos estabelecer objectivos apropriados.

Uma das características do Senhor Jesus é que ele falava mais em termos de pessoas do que em termos de mensagens. Já vimos que Ele não disse a Pedro apenas para extrair uma lição dos seus fracassos, e, sim, que passasse para outras pessoas aquilo que aprendera. Ele não recomendou que Pedro fosse um bom líder, mas que apascentasse as ovelhas. No Seu próprio ministério, Jesus tinha em conta as necessidades de pessoas de várias condições sociais e níveis de idade. Naturalmente, Ele sabia que todas as pessoas precisam de ser salvas. Porém, Cristo não dependia de uma única e básica “mensagem de salvação”. Antes, oferecia água para os sedentos, cura para os enfermos e alimentos para os famintos. E Pedro, seguindo o padrão estabelecido, falava com conhecimento sobre os sofrimentos e as perseguições experimentados pelos seus ouvintes em particular.

É possível que tenhamos negligenciado a importância de descobrir quais serão as necessidades das pessoas, porque aceitamos como verdadeiro a divindade de Jesus Cristo. Ele não precisava de fazer estudos ou pesquisa para descobrir essas necessidades. A nossa própria posição é diferente só devido ao facto que precisamos de usar os instrumentos que estão à nossa disposição.

## Métodos de Avaliação das Necessidades

Além das maneiras informais de descobrir as necessidades das pessoas, existem métodos formais de avaliação das necessidades, que os estudiosos de liderança e gestão têm descoberto. Alguns desses métodos têm sido utilizados com grande sucesso no trabalho cristão. Devera tomar conhecimento deles, compreendendo os seus princípios fundamentais. E então poderá adaptá-los de maneira que se ajustem à sua própria situação. Descrevemos a seguir, de modo breve, quatro tipos de avaliação das necessidades.

1. *Actividade inicial.* Numa situação desconhecida, como a de assumir um encargo numa nova área, dar início a uma igreja, começar um curso bíblico ou planejar uma série de reuniões, pouco ou nada saberá dizer a respeito das necessidades das pessoas. Sem fazer suposições com antecedência, o líder cristão deverá pedir que as pessoas digam como elas vêem as suas próprias necessidades – o que pensam ser as suas necessidades. Isto pode ser feito por meio de inquéritos, questionários e entrevistas pessoais. O líder talvez sinta que a gente não compreende as suas próprias necessidades e possivelmente isso corresponde à realidade dos factos. Porém, no caso de uma avaliação inicial, o importante consiste em descobrir como as pessoas percebem as suas próprias necessidades. Trata-se de uma maneira de ouvir as pessoas, o que pode ser extremamente útil para ajudar um novo líder a trabalhar de modo eficiente e ser aceite por um grupo de pessoas.

2. *Necessidades sentidas.* Este método começa com as necessidades sentidas por aqueles que estão encarregados de realizar o trabalho. O líder observou ou recebeu informações da parte de outros acerca da existência de certas necessidades. É preparada uma lista dessas necessidades sentidas, e as pessoas são solicitadas a indicarem se essas necessidades existem ou não, ou com qual grau de eficiência essas necessidades estão a ser satisfeitas pela organização, no presente. Dessa forma, um líder pode compreender como as pessoas se sentem a respeito do sucesso de uma actividade ou modo de proceder. Se as necessidades não estiverem a ser satisfeitas, então podem ser feitas certas modificações.

3. *Necessidades conhecidas.* É possível que tenha havido falhas na concretização dos objectivos. O líder, nesse caso, precisa de enfrentar a realidade, ajudando o seu grupo a enfrentá-la também. O líder deve providenciar para que as necessidades sejam descritas com maior exactidão, a fim de que o grupo inteiro de obreiros as entenda da mesma maneira que o líder. No trabalho cristão, algumas necessidades são comuns a todas as pessoas, e nem precisam de ser questionadas. O líder deve guiar o seu grupo, definindo com clareza os objectivos, e descobrindo maneiras de os concretizar.

4. *Comparação de necessidades.* A actividade de comparar a importância das necessidades e o estabelecimento de prioridades de acção é algo essencial para a maioria das organizações. O líder cristão precisa de decidir como distribuir o seu pessoal, tempo e dinheiro disponíveis, para satisfazer essas necessidades. Ele deve fazer isso solicitando que a sua gente faça uma lista de prioridades de atendimento das necessidades, pela sua ordem da importância.

**10.** Para resumir aquilo que aprendemos acerca da avaliação das necessidades, identifique cada afirmação verdadeira:

- a) As necessidades das pessoas são negligenciadas porque os líderes não se importam com elas.
- b) Precisamos de compreender as necessidades, para estabelecer objectivos adequados.
- c) A ideia de avaliação de necessidades é confirmada na Bíblia.
- d) Pedir que as pessoas exponham as suas próprias necessidades é uma das maneiras de um líder se mostrar mais eficiente no seu trabalho.
- e) Um líder cristão precisa de compreender as necessidades das pessoas para definir as prioridades apropriadas ao emprego do tempo e do dinheiro disponíveis.

## **GESTÃO POR MEIO DE OBJECTIVOS**

*Objectivo 5. Definir o termo “objectivo”, conforme ele é usado na abordagem de sistemas e explicar como se gere através do emprego de objectivos.*

Vimos que necessidades e objectivos são partes relacionadas uma com a outra, dentro do sistema do trabalho cristão. É indispensável que conheçamos as necessidades das pessoas, a fim de lhes ministrarmos de modos eficazes e apropriados. Após termos determinado as necessidades das pessoas e expresso de forma clara, então poderemos estabelecer os nossos objectivos. Já definimos os objectivos como o resultado desejado dos nossos esforços. Na sétima lição, aprendemos algo sobre a importância dos objectivos. Agora podemos compreender mais claramente ainda essa importância, porque vemos os objectivos como parte integrante de um sistema completo.

Os líderes têm a responsabilidade de cuidar para que o trabalho seja realizado. É a esse aspecto que chamamos de *gestão*. Assim, quando falamos em *gerir através de objectivos*, queremos dar a entender que terá de identificar os seus objectivos, e então conduzir o trabalho a ser feito de modo que os objectivos determinados sejam alcançados. Provavelmente, essa é a maneira mais eficiente de conduzir qualquer espécie de trabalho. A maior parte dos problemas que envolvem o trabalho cristão resulta do facto de os líderes evangélicos não terem fixado objectivos claros, ou então nem mesmo compreendem a diferença entre um objectivo e uma actividade. Eles dão mais atenção a terem reuniões e a traçarem projectos a curto prazo. Fazem uma ideia de que essas actividades são para a glória do Senhor, mas não sabem como julgar se tais actividades são tão bem sucedidas quanto deveriam ser.

Aprendemos a *gerir por meio de objectivos* quando contemplamos as nossas organizações como um todo, com propósitos definidos que somos capazes de compreender. E então, nós e aqueles com quem estamos a trabalhar, podemos estabelecer objectivos que podem ser atingidos e avaliados.

Pensem novamente em Ester. O objectivo dela era a salvação do seu povo. Tudo quanto ela fazia tinha o propósito de os salvar da morte decretada. A fim de atingir o seu propósito, atingir o seu objectivo final, ela precisou de alcançar outros objectivos, secundários, como o de obter a atenção e a aprovação do rei.

Meditemos sobre a preparação e o dar um sermão evangélico. Digamos que o objectivo final é obter decisões a favor de Jesus Cristo. Para atingirmos esse fim, estabelecemos para nós mesmos o seguinte objectivo: um sermão eficaz. A fim de conseguir, isso, precisamos de bom conteúdo, precisamos de saber como se estuda a Bíblia. Isso pode significar que teremos de aprender como se usam instrumentos como uma concordância bíblica ou um comentário. Naturalmente, isso significa que precisamos de saber ler. E para que dêmos um bom sermão, talvez tenhamos de fazer um curso de homilética (a arte de pregar). Também teremos de ter um bom conhecimento da gramática da nossa língua e dispor de um vocabulário eficiente. Desta maneira vemos que, para que cheguemos ao nosso objectivo final, teremos de atingir certo número de objectivos. Um líder cristão precisa de compreender isso, devendo ser capaz de explicar isto aos seus obreiros. Ora, isto é gerir por meio de objectivos.

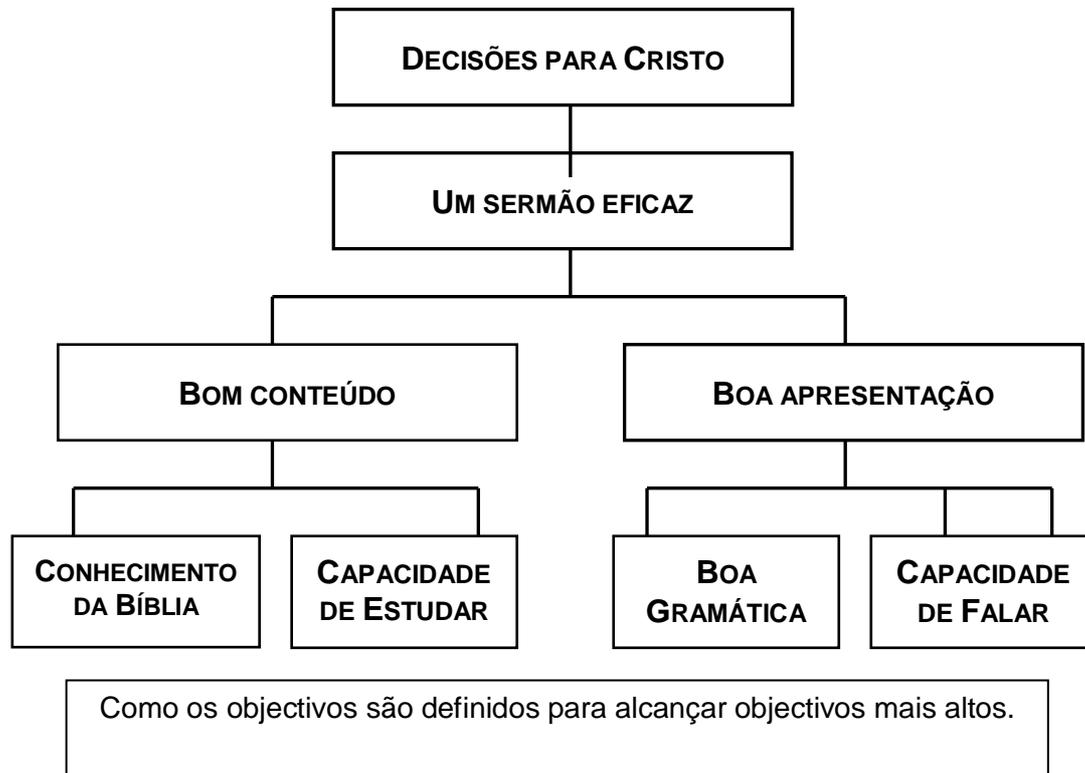
### **Como Gerir Por Meio de Objectivos**

1. *Considerar as situações passadas e presentes.* Estude realmente a sua organização e verifique o que ela realizou no passado. Procure avaliar honestamente o seu estado presente. Quão bem sucedida é ela? Quais áreas do trabalho têm sido bem sucedidas, e quais áreas precisam de melhoramento? O que gostaria de ver realizado?

2. *Fixar objectivos realistas.* Segundo sente, o que poderia ser realizado que satisfaria as necessidades das pessoas que deseja servir? Dependendo da orientação do Espírito Santo, decida quais resultados espera ver, dentro de certo período específico de tempo. Que os seus objectivos sejam elevados, mas não receie ser realista. A sua gente precisa de sentir que está a ser desafiada, e que tem fé no Senhor; mas, se os objectivos parecem por demais ambiciosos para poderem ser atingidos, as pessoas ficarão desanimadas.

3. *Certificar-se de que os objectivos podem ser avaliados.* Um prazo marcado e uma maneira de medir o sucesso devem ser escolhidos com antecedência. Doutra maneira, não será possível saber se um objectivo qualquer foi alcançado ou não. Faça uma afirmação bem clara sobre o que deveria ser realizado, até determinada data.

4. *Certificar-se de que os objectivos são compreendidos por aqueles que estiverem a trabalhar consigo.* Um líder precisa de partilhar da sua visão e do seu sentido de missão com a sua gente.



Na próxima lição, veremos que as pessoas são desafiadas ou motivadas a trabalhar para a consecução dos objectivos da organização, quando estão certas de quais são esses objectivos.

5. *Fazer um plano para alcançar os objectivos.* Mostre aos obreiros como pretende realizar aquilo que resolveu fazer. Distribua tarefas e responsabilidades definidas às pessoas. Faça com que as pessoas saibam que elas são importantes para si, e como se relaciona com cada uma delas, no trabalho. Compartilhe das suas ideias, do seu entusiasmo e da sua fé.

6. *Iniciar as actividades na direcção certa.* Espera-se que um líder faça as coisas começarem a acontecer. Não basta pregar e explicar. É necessário que dê início à acção apropriada à situação. Se houver demora demais entre o acto de traçar um plano e o acto de o pôr em prática, as pessoas tenderão por perder o interesse por ele. Portanto, assim que tiver anunciado um plano, ponha-o em acção.

7. *Manter as actividades direccionadas para o objectivo.* As pessoas têm tendência a continuar a fazer aquilo que estão acostumadas a fazer, e assim perdem de vista a razão pela qual estão a agir. Um líder não pode anunciar uma lista de objectivos, para em seguida se esquecer deles. Antes, deve cuidar para que a sua gente esteja a ser continuamente lembrada e encorajada a trabalhar na realização dos objectivos definidos. Inspiração e entusiasmo devem ser reiterados com certa frequência.

8. *Cuidar para que os resultados de cada esforço sejam avaliados e registados.* Quando os resultados são avaliados, então o líder tem a oportunidade de decidir qual modo de proceder é apropriado, se as pessoas certas foram encarregadas desta ou daquelas tarefas, e se o objectivo tem de ser modificado de alguma maneira. O facto de um objectivo qualquer não ser atingido, não serve de indicação de falta de dedicação ou de trabalho feito com incompetência. Um líder deve arriscar-se a fazer avaliações honestas. Essa é a sua melhor garantia de que o trabalho pode ser melhorado, e que os objectivos finais podem ser atingidos.

9. *Elogiar e recompensar aqueles que ajudarem a atingir os objectivos.* O reconhecimento deverá ser feito com base na realização dos objectivos, e não com base em factores pessoais. Dessa forma, as pessoas são capacitadas a ver a importância do objectivo, gozando da satisfação de trabalharem, tendo em vista um fim, ao invés de fazerem contribuições menos significativas com os seus recursos.

10. *Demonstrar que objectivos pessoais são atingidos por aqueles que trabalham para a realização dos fins e dos objectivos finais da instituição.* Na gestão dos negócios, muita reflexão e esforço se concentram para fazer os trabalhadores sentir que eles podem obter vantagens pessoais e atingir objectivos pessoais, ao ajudarem a empresa ou instituição a atingir os seus objectivos. No trabalho cristão, porém, o problema não é tão grande. Todos os crentes verdadeiros têm os mesmos objectivos básicos. Todos desejam agradar a Deus, e a maioria anseia servi-Lo de alguma maneira definida. Portanto, é dever do líder cristão não provar que o trabalho para os fins institucionais visa a vantagem dos trabalhadores, mas, sim, mostrar-lhes como isso pode ser feito nas actividades da igreja local. Aos crentes precisamos de fornecer a estrutura, ou planos, para que sejam guiados na execução do trabalho do Senhor. Esse é o aspecto deveras admirável na gestão por meio de objectivos. Esse método ajuda o líder a orientar os trabalhadores pelos caminhos que eles desejam seguir tão ardentemente. Isso ajuda-os a compreender a ordem, a razão e o propósito do serviço cristão. E a sua maior recompensa, como líder cristão, será ver as pessoas a descobrir que as suas necessidades estão a ser atendidas, que estão a atingir os seus objectivos espirituais, enquanto se esforçam na direcção do fim supremo de acordo com o plano de Deus.

**11.** Podemos definir o termo *objectivo*, conforme é usado na abordagem de sistema, com mais exactidão, como:

- a) aquilo que tencionamos fazer.
- b) o resultado desejado do nosso trabalho.
- c) a avaliação planeada do trabalho num sistema completo.

**12.** Escreva dois objectivos que se coadunem com alguma situação com a qual esteja bem familiarizado.

---

**13.** Escreva dois objectivos pessoais que poderia atingir, enquanto trabalha visando os objectivos da sua igreja.

---

---

**14.** Explique de modo breve o que significa gerir por meio de objectivos:

---

---

---

## Auto-Teste

1. O princípio de liderança que reconhecemos nas palavras de Pedro: “Senhor, estou pronto a ir contigo, tanto para a prisão como para a morte”, é o seguinte:
  - a) O crente deve ser lento ao assumir qualquer voto de natureza espiritual.
  - b) O crente nunca deverá exprimir abertamente os seus sentimentos de lealdade.
  - c) As acções são importantes; as palavras não têm sentido.
  - d) O crente precisa de se resguardar da auto-confiança exagerada.
  
2. Aprendemos um segundo grande princípio de liderança nas palavras de Jesus a Pedro: “... eis que Satanás vos reclamou para vos peneirar como trigo... tu, pois, quando te converteres, fortalece os teus irmãos” – o qual é que as experiências pessoais
  - a) nunca devem ser usadas para ilustrar as verdades bíblicas.
  - b) devem ser usadas para ajudarmos outras pessoas.
  - c) sempre debilitam o crente em espírito, alma e corpo.
  - d) quando não produzem grandes vitórias espirituais, tornam-se inúteis.
  
3. A saudação de Pedro aos anciãos: “... aos presbíteros que estão entre vós, eu, presbítero com eles...”, demonstra que ele tinha consciência de uma importante qualidade própria dos líderes:
  - a) ele compreendia as necessidades alheias.
  - b) ele tinha humildade pessoal.
  - c) ele tinha consciência de um objectivo.
  - d) ele estava motivado para o serviço cristão.
  
4. Um importante princípio de liderança transparece na exortação de Pedro aos anciãos, onde ele descreve o rebanho como “os que foram confiados”. Com isso Pedro quis dizer que:
  - a) as pessoas postas aos cuidados de um líder cristão fazem parte do povo de Deus.
  - b) as pessoas assemelham-se a ovelhas, sendo incapazes de assumir qualquer responsabilidade.
  - c) as pessoas são como as crianças (irresponsáveis); pelo que os líderes precisam de fazer tudo quanto deve ser feito.
  - d) uma vez que um líder assume uma responsabilidade, como um encargo sagrado, não pode ser posta de lado.
  
5. A referência de Pedro à futura aparição do Sumo Pastor revela ainda um outro princípio de liderança cristã: Para se conservar motivado e permanecer eficiente, um líder cristão deve
  - a) preocupar-se em agradar às “ovelhas”.
  - b) temer para que os seus melhores esforços não sejam rejeitados.
  - c) desenvolver maior número de objectivos a curto prazo, visto que o tempo é sempre curto.
  - d) estar continuamente consciente do objectivo final da igreja.
  
6. Qual das afirmações em baixo explica melhor o que se entende por *abordagem de sistemas*, de acordo com a nossa lição? Uma abordagem de sistemas.
  - a) encara o processo da gestão como um aparelho mecânico.
  - b) é uma maneira metódica de ver as coisas que sucedem numa organização qualquer.
  - c) elimina muito trabalho, porquanto depende de computadores, e não de pessoas.
  - d) simplesmente depende de dois factores principais: estabelecer e avaliar objectivos.
  
7. Estudos intitulados análise de sistemas têm sido desenvolvidos a fim de analisar as partes de uma organização, e ver como elas
  - a) funcionam, e porque às vezes não funcionam com eficiência.
  - b) lidam com os investimentos, as avaliações e o retorno.
  - c) especificam objectivos, avaliam previamente as necessidades e seleccionam actividades.
  - d) se relacionam entre si, bem como com a organização total.

8. Na *abordagem de sistemas*, os três ingredientes primários são:

- a) investimento, processo e resultado.
- b) investimento, avaliação e mensagem de retorno.
- c) especificar objectivos, avaliar previamente as necessidades e seleccionar actividades.
- d) especificar objectivos, seleccionar actividades e providenciar avaliação.

9. Todas as afirmações em baixo, com uma única excepção, são verdadeiras, em relação à avaliação das necessidades. Faça um círculo em torno da letra antes da afirmação que **NÃO** é verdadeira.

- a) A pessoa precisa de compreender as necessidades, a fim de estabelecer objectivos apropriados.
- b) Pedir que as pessoas digam quais as suas necessidades é uma maneira pela qual um líder se torna mais eficiente no seu trabalho.
- c) Um líder precisa de compreender as necessidades para definir prioridades legítimas quanto ao emprego do dinheiro e tempo disponíveis.
- d) As necessidades das pessoas são negligenciadas porque os líderes não se incomodam com elas.

10. Se fosse solicitado a estabelecer um plano para determinar objectivos, seguiria qual das abordagens sugeridas em baixo?

- a) Determinar o objectivo final e definir os objectivos necessários para melhor atingir o objectivo final.
- b) Determinar o objectivo, planear actividades, rever as actividades, fazer ajustamentos e avaliar.
- c) Declarar o resultado que deseja, recolher informações, consultar as pessoas, planear actividades e dar início ao programa.
- d) Estabelecer o seu objectivo, harmonizar o seu objectivo com o da organização, planear actividades que mantenham as pessoas ocupadas, rever a eficiência do seu plano e mudar as actividades conforme as necessidades o exigirem.

11. Combine cada parte do sistema (em baixo) com a sua descrição apropriada (em cima):

\_\_\_\_\_ a) O que desejamos que resulte do nosso trabalho.

\_\_\_\_\_ b) O laço que o líder desenvolve com e entre a sua gente.

\_\_\_\_\_ c) A medição dos resultados.

\_\_\_\_\_ d) O propósito final de Deus, através da Sua Igreja.

\_\_\_\_\_ e) O que fazemos a fim de alcançar os objectivos.

\_\_\_\_\_ f) A diferença entre as condições presentes e os objectivos que desejamos alcançar com o nosso trabalho.

1. Um objectivo supremo

2. Relacionamentos

3. Necessidades

4. Objectivos

5. Tarefas

6. Avaliação

### **Resposta às Perguntas de Estudo**

7. a) V      b) V

c) F (Por abordagem entendemos um ponto de vista que ajuda o líder a melhor compreender o seu papel. O trabalho não é feito de forma mecânica, mas é examinado por meio de um método criterioso.)

d) V      e) V      f) V

1. b) Ensinar e orientar as pessoas com necessidades espirituais.

8. A sua resposta.

2. a) As pessoas estavam em estado de necessidade como se fossem ovelhas famintas.

9. A sua resposta pode ser ligeiramente diferente da minha. Sugeri os seguintes pontos: Miguel preocupava-se tanto com a preparação e apresentação da sua mensagem que não tinha objectivo além daquele de entregar a sua mensagem. Não tinha em mente nenhum resultado específico.

3. c) Ele amava Jesus.

10. a) F (Os líderes podem ser sinceros, mas desconhecem a importância de descobrir as necessidades das pessoas, antes de planearem as suas actividades.)

b) V      c) V      d) V      e) V

4. c) Levar a cabo o plano de Deus relativo à Igreja.

11. b) O resultado desejado no nosso trabalho.

5. a) 2. Compreensão sobre as necessidades.

b) 4. Motivação apropriada.

c) 5. Tomada de consciência do objectivo.

d) 3. O rebanho pertence a Deus.

e) 1. Humildade pessoal.

12. A sua resposta. Um exemplo pode ser como o seguinte: O meu objectivo é que os membros da minha igreja obtenham um conhecimento geral e bom da Palavra de Deus. O meu primeiro objectivo é designar e implementar a primeira fase de um currículo para cada faixa etária, de modo que, dentro dos próximos três anos, cada grupo tenha estudado com profundidade o Antigo Testamento. Como resultado, cada pastor será capaz de demonstrar o seu conhecimento da matéria, alcançando pelo menos a média de 70% num exame de conhecimentos gerais sobre o Antigo Testamento. O meu segundo objectivo é iniciar a segunda fase do currículo, a fim de que cada faixa etária estude o Novo Testamento em profundidade, nos três anos seguintes. Como resultado, cada membro será capaz de demonstrar o seu conhecimento da matéria, alcançando pelo menos a média de 70% num exame de conhecimentos gerais sobre o Novo Testamento.

6. a) “Apascenta os meus cordeiros.”

b) “Apascenta o rebanho de Deus.”

13. A sua resposta. Dois objectivos pessoais que um crente poderá estabelecer e atingir, enquanto trabalha para alcançar os objectivos da sua igreja, podem ser: a) Tornar-se mais sensível à orientação do Senhor, quanto a oportunidade de testificar; b) cultivar um relacionamento pessoal mais profundo com o Senhor, demonstrado por um estudo bíblico mais constante e por mais tempo dedicado à oração.

14. A sua resposta. Notei que a fim de atingirmos um objectivo final, temos de alcançar certo número de objectivos (intermédios). Devemos compreender isso, sendo capazes de o explicar também aos nossos seguidores.