

LIÇÃO 9

Os Líderes São Motivados e Motivam Outros

Dois alunos do Instituto Bíblico estavam a ler um anúncio, afixado num quadro de informações. Dizia este: “Todos os obreiros estão convidados a participar numa conferência especial sobre ESGOTAMENTO. Um psicólogo evangélico ajudará e aconselhará de Bíblia aberta, e com base nos seus muitos anos de experiência.”

“Que significa isso?” perguntou o rapaz.

“Já li um livro acerca disto”, respondeu a jovem. E continuou: “A palavra *esgotamento* algumas vezes é usada para significar apatia, desistência, tornar-se desinteressado e deprimido, genericamente perder o interesse naquilo que se está a fazer. O autor desse livro diz que é difícil manter os trabalhadores motivados. Eles geralmente começam com muito entusiasmo, mas depois parecem perder o interesse ou ficam cansados e deprimidos. Estas conferências ou seminários anunciados servem para ajudar os obreiros cristãos que têm este problema.”

“Não posso acreditar numa coisa dessas”, opôs-se o rapaz. “Como é que alguém poderia ficar cansado de fazer o trabalho do Senhor? Esse é o nosso maior privilégio! Além disso, trata-se de uma chamada. Sabemos que o profeta Isaías escreveu: **“Mas os que esperam no Senhor renovarão as suas forças, subirão com asas como águias: correrão, e não se cansarão; caminharão, e não se fatigarão” (Isaías 40:31).**

Como é que nos sentimos acerca deste assunto? Já se sentiu cansado e deprimido, ao mesmo tempo que, sinceramente, desejava fazer a vontade do Senhor? E, estando nalguma posição de liderança, já viu obreiros começarem bem num projecto, para o deixar inacabado?

Estas perguntas estão ligadas àquilo a que geralmente chamamos de *motivação*. Este é o tópico desta lição. Examinaremos o exemplo dado por Paulo, e então consideraremos algumas teorias e ideias de eruditos modernos.

Sumário da Lição

PAULO – UM LÍDER DEDICADO E CONSTANTE

PERIGOS E DEPRESSÕES NA OBRA CRISTÃ

Perigos Que Envolvem Motivos Errados

Depressão e Apatia

MOTIVAÇÃO – CHAVE DA BOA LIDERANÇA

Conceito da Motivação de Um Líder

Teorias de Motivação

COMO OS LÍDERES MOTIVAM OUTRAS PESSOAS

Tipos de Reacção aos Líderes

Aplicações Práticas do Conhecimento Teórico

O OBJECTIVO É DIGNO DA CORRIDA

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

1. Descrever princípios de liderança que transparecem na narrativa sobre Paulo, reconhecendo e aplicando esses princípios.
2. Reconhecer os perigos que impedem que os líderes e obreiros atinjam os seus objectivos, e preparar-se para evitar tais perigos.
3. Explicar o conceito de *motivação* e descrever algumas das principais teorias de motivação, no que se relacionam com liderança.
4. Motivando outras pessoas para que trabalhem consigo, tendo em vista objectivos e fins próprios do serviço cristão.

Actividades de Aprendizagem

1. Como pano-de-fundo desta lição, leia os seguintes textos das Escrituras: Números 11:26-29; Isaías 40:28-31; 50:4; Lucas 22:31-34; João 21:20-22; Actos 14:11-15; 20:22-28; 21:37 – 22:10; 27:1-2, 13-44; Romanos 8:35; 1 Coríntios 9:27; 11:2; 12:4-11; 2 Coríntios 7:14; 11:26-29; 13:10; Gálatas 6:1-10; Filipenses 3:13-14; 2 Timóteo 4:7-8 e 1 Pedro 5:1-11.

2. Faça o desenvolvimento da lição e responda às perguntas do estudo da maneira habitual. Quando terminar, faça o auto-teste e verifique quantas foram as suas respostas certas e erradas.
3. Faça uma revisão cuidadosa da terceira unidade (lições sétima a nona). Então complete o exame da terceira unidade e envie-o ao escritório do ICI.

Palavras-Chave

apatia	centurião	denodo	ego
espectro	lânguido	transigir	vislumbre

PAULO – UM LÍDER DEDICADO E CONSTANTE

Objectivo 1. Escolher uma afirmação que explique a importância do comportamento próprio dos líderes, dentro das experiências de Paulo.

O escritor do livro de Actos afirma que no seu primeiro livro (o evangelho de Lucas) ele escrevera sobre tudo quanto Jesus tinha começado a fazer e a ensinar. No livro de Actos, ele informa-nos o que Jesus continuou a fazer e a ensinar, através dos seguidores de Jesus, agora já cheios do Espírito Santo. O livro de Actos, é o primeiro capítulo da história de como a missão determinada por Jesus é posta em execução. Conforme Jesus dissera, era melhor que Ele voltasse ao céu, depois da parte terrena da Sua missão estar concluída. Então o Espírito Santo, sem qualquer limitação imposta por um corpo humano, poderia operar através dos muitos crentes que fazem parte do corpo universal de Cristo, que é a Igreja. Com que imensa alegria e dedicação aqueles primeiros discípulos saíram a campo! E, visto que o propósito deles era realizar os propósitos de Deus, trabalhando com pessoas e através de pessoas, as qualidades e a conduta dos discípulos, em todos os casos, como vimos, sempre se caracterizavam por uma liderança eficiente.

Um dos mais extraordinários exemplos da natureza e da importância da conduta própria de liderança é a história da prisão de Paulo em Jerusalém, e a sua viagem para Roma, em grilhões. Podemos ao menos começar a imaginar o grau de fé, de dedicação e de postura digna, demonstrados por Paulo, no dia em que foi detido? Arrastado de dentro do templo por desordeiros, aprisionado pelos soldados romanos e preso com dois grilhões, ele precisou de ser carregado pelos soldados para escapar da violência irracional da multidão. No entanto, com toda a tranquilidade, usando a sua linguagem mais educada e com toda a dignidade de maneiras ele perguntou ao centurião: “É-me permitido dizer-te alguma coisa?”

E então, quando recebeu autorização de falar, da parte do comandante, ele pôs-se de pé nos degraus da escada e acenou à multidão para que se calasse. Disso resultou o mais completo silêncio. Ali não estava a mera exibição de coragem nem a resignação de um mártir. Antes, era a presença de um líder escolhido por Deus, que agia no poder de Deus, a fim de influenciar a conduta da multidão. Deus poderia ter feito aquela gente emudecer, ou poderia tê-los matado a todos. Porém, preferiu usar um instrumento humano, cuja conduta poderia ser registada para servir de modelo para todas as gerações vindouras.

Paulo não começou a repreender ou ameaçar o povo. Não pregou um sermão nem exigiu ser reconhecido como um mensageiro do Senhor. Em primeiro lugar, porém, procurou identificar-se com os judeus, e então apresentou o testemunho da sua própria conversão a Cristo. Mostrou-se destemido nesta apresentação da verdade, embora objectivo e sereno nos seus modos.

Aproveitará muito se ler a narrativa inteira na própria Bíblia; e aqui faremos apenas menção de alguns pontos mais importantes. Enquanto Paulo se defendia, os líderes do povo e oficiais subalternos ouviram-no com respeito, embora ali ele fosse apenas um prisioneiro, posto que sem ter sido ainda condenado. E o apóstolo continuou a enumerar factos de forma vigorosa e convincente, de tal maneira que ao relatar a sua experiência de conversão, ele abalou profundamente os seus ouvintes. Paulo demonstrou excelente conhecimento da lei e dos seus direitos como cidadão, sem qualquer perda do auto-controle ou demonstração de amarga auto-compaixão.

Finalmente, no navio que partia para Roma, Paulo foi deixado sob a vigilância de um centurião, que pareceu tratá-lo mais como um cooperador do que como um prisioneiro. Imaginemos um pouco novamente: Paulo de pé naquela embarcação sacudida pela tempestade, dando conselhos àqueles que o mantinham em prisão. E o apóstolo assegurou-lhes a protecção divina.

Por qual motivo aquelas pessoas davam ouvidos a Paulo? Ele não lhes falava sobre Deus de maneiras exóticas, nem usava símbolos ou cânticos místicos. Não ficou a clamar a Deus de forma dramática. Simplesmente agiu com o desempenho de um líder orientado pelo Espírito de Deus. Paulo falou em termos que os homens eram capazes de compreender, com uma autoridade a que eles simplesmente não conseguiam resistir. Assim, impediu que alguns deles abandonassem o navio. Usou de sabedoria prática, recomendando-lhes que se alimentassem, para se sentirem fisicamente capazes de verem as coisas mais animadamente, naqueles momentos de tanto perigo. Através de todas as experiências da viagem, Paulo mostrou interesse pelas necessidades das outras pessoas; e manteve-os a trabalhar juntos na direcção do objectivo, que era a salvação de todas as suas vidas.

E todos eles conseguiram chegar à praia em segurança. Fizeram então uma fogueira para se aquecer da chuva que caía. Porém, não lemos que alguém tenha dito a Paulo: “Muito obrigado”. Mas para nós, é evidente que o Senhor tinha preservado aquelas vidas, e que Paulo fora o Seu instrumento. É óbvio, igualmente, que o método que Deus usou foi uma demonstração de magnificente liderança.

Uma vez mais somos ensinados acerca da emocionante lição sobre os caminhos de Deus com o Seu povo. Deus poderia ter salvado o navio do naufrágio, com um milagre, acalmado a tempestade, ou guiando a embarcação entre as rochas, até chegar em segurança, à praia. Quando medita sobre estas coisas como é que se sente acerca do privilégio e da responsabilidade de estar em posição de liderança cristã? De quais maneiras isso o faz sentir-se de ânimo forte? Em que sentido este episódio o faz sentir-se humilde?

1. Considere com serenidade as perguntas que acabámos de lhe fazer. Peça que o Senhor lhe abra a compreensão e a sua capacidade de apreciação. E então escreva as suas respostas.

2. Volte à primeira lição e reveja o capítulo intitulado “Qualidades de um Líder”. Em seguida descubra, nas experiências e nas palavras de Paulo, exemplos de cada um dos traços ou qualidades em baixo mencionados, citando as referências bíblicas apropriadas a cada caso.

a) Empatia _____

b) Realização de objectivos _____

c) Competência _____

d) Estabilidade emocional _____

e) Participação num grupo _____

f) Capacidade de partilhar da liderança _____

g) Coerente e de confiança _____

3. A importância do comportamento próprio de um líder, nas experiências de Paulo, é correctamente expressa por qual das seguintes afirmações?

- a) O comportamento de Paulo como líder é importante por causa da autoridade que ele tinha; e o uso de poder, que ele empregou abriram portas que não podiam ser abertas por qualquer outro tipo de abordagem.
- b) A maior vantagem de Paulo, como líder, pode ser vista na sua capacidade de manipular as pessoas, e isso capacitava-o a atingir os seus fins.
- c) A importância do comportamento de Paulo como líder é a seguinte: Deus usava o comportamento dele para influenciar positivamente as pessoas na direcção das reivindicações do evangelho.

PERIGOS E DEPRESSÕES NA OBRA CRISTÃ

Objectivo 2. Reconhecer exemplos de comportamento e atitudes que ameaçam a eficiência dos líderes cristãos.

Já tivemos um vislumbre de Paulo agindo como um líder, estando ele preso com correntes. Isto dá-nos uma visão bastante diferente da imagem normal do líder, que outras vezes aparece como uma figura forte e popular. Noutros textos dos seus escritos, Paulo deixa-nos saber que a sua posição de liderança o sujeitou a muitos perigos e desconfortos. Contudo, ele não se queixou disto. Pelo contrário, a sua atitude era que, mencionar tais provações era “vangloriar-se” do que fora privilegiado a sofrer, por causa do ministério que Deus lhe concedera (2 Coríntios 11:25-29). Porém, a lição que devemos aproveitar nesta ocasião é que devemos estar alerta para com os perigos e desencorajamentos, que surgem diante de todo o líder cristão, a qualquer instante.

Os perigos que defrontamos geralmente são muito diferentes daqueles que foram mencionados por Paulo. Em tempos de guerra ou de perseguição, pode haver alguma ameaça física contra nós. Mais frequentemente, contudo, somos ameaçados por perigos que atacam as nossas vidas espirituais, a nossa alegria no Senhor e o nosso sucesso, quando queremos atingir objectivos cristãos. A maioria desses perigos pode ser classificada dentro de uma das duas categorias. A primeira categoria envolve demasiado interesse próprio e demasiada ambição pessoal. Esse é um problema que envolve *motivos errados*. E a segunda categoria envolve demasiada dúvida de si mesmo, auto-critica e desencorajamento. Essas coisas podem levar-nos à depressão, à apatia e àquilo que os psicólogos algumas vezes têm chamado de *estafa* (um esgotamento físico e emocional). Trata-se de um problema de *motivação insuficiente em relação a algum objectivo*.

Perigos Que Envolvem Motivos Errados

Releia 1 Coríntios 3 e 1 Pedro 5:1-11

1. O *ego* – o *orgulho pessoal*. Quase todas as posições de liderança trazem consigo a condição de ser elevado acima das outras pessoas. Em vez de manterem a atenção concentrada sobre o trabalho a ser feito, alguns líderes começam a comparar-se vaidosamente com outros. Começam a falar como se o trabalho lhes pertencesse. Referem-se sempre a si próprios, dizendo: “O meu projecto...”, “o meu escritório...”, etc. Ou então, dizem algo como: “Na qualidade de líder, devo insistir que...”

Tais líderes tornam-se extremamente sensíveis perante qualquer critica, e tendem a ridicularizar ou ignorar opiniões que divirjam das suas próprias opiniões. Esperam sempre receber privilégios especiais e honrarias públicas. Algumas vezes, chegam a demonstrar orgulho, devido aos seus dons espirituais e capacidades. Podemos notar que tanto Pedro como Paulo advertem-nos severamente acerca do horrendo naufrágio espiritual que pode resultar do orgulho pessoal.

2. *Excesso de confiança*. Na experiência de Pedro, tomamos conhecimento, igualmente, desse outro perigo. Está relacionado com o orgulho pessoal, diferenciando-se deste só porque um líder excessivamente confiante de si mesmo pode acreditar que está a exercer fé. Talvez ele saiba que tem mais experiência, como servo do Senhor e em relação às tarefas a serem feitas, do que qualquer outra pessoa do grupo. Desta maneira, espera que os outros membros do grupo aceitem as suas decisões e dependam dos seus pareceres. Na liderança cristã, isso é exigido até certo ponto.

Mas, quando um líder cristão se recusa a admitir que pode estar errado, e insiste em fazer tudo à sua maneira, corre o perigo de perder a sua eficiência. Precisamos de lembrar que defender com denodo as nossas convicções não é a mesma coisa que ser teimoso.

3. *Popularidade e elogios.* Paulo ficou muito preocupado diante da possibilidade dele mesmo ou de outro homem qualquer receber louvores que são devidos exclusivamente a Deus. Exortou ele aos crentes de Corinto (1 Coríntios 3:18-23): **“Ninguém se engane a si mesmo... ninguém se glorie nos homens...” (1 Coríntios 3:18, 21).** Precisamos de lembrar, de semelhante modo, que Paulo e Barnabé rasgaram as suas vestes e protestaram veementemente diante da multidão de bajuladores, em Listra, rejeitando os louvores de homens que já os proclamavam deuses (Actos 14:11-15). Quando um líder cristão é motivado pelo desejo de se tornar popular, o resultado é mais do que perigoso para a sua moralidade pessoal. E a obra que ele estiver a fazer também estará sob ameaça, porquanto poderá ser tentado a transigir, a fim de agradar ao povo. Há o grande perigo que ele tolerará em si mesmo o favoritismo a certos indivíduos, deixando de defender os estritos padrões cristãos. É possível que não exista pessoa mais fraca do que aquela que acredita que é forte, só por se ter tornado popular.

Muitas pessoas inocentes e bem intencionadas sempre estarão por perto, como sucedeu em Listra, prontas a louvar aqueles que se acham investidos em posições de liderança. Uma das responsabilidades dos líderes cristãos consiste em controlar a tendência de se tornar alvo de tais atenções. A medida que as igrejas se vão organizando de maneira mais formal, com vários escalões de liderança, parece que maior honra é dada àqueles que dispõem de talentos ou dons especiais. A igreja local precisa de ensinar os seus membros a respeitarem os líderes, conforme é determinado pelo Senhor. Deveríamos honrar os nossos líderes de maneira razoável, cuidando das suas necessidades. Por outro lado, devemos evitar de os tratar como se fossem cantores populares ou heróis do mundo dos desportos. Todo o líder, seguindo a atitude de Paulo, deve rejeitar de modo absoluto os elogios pessoais devido aos seus empreendimentos espirituais, aos talentos que receberam da parte de Deus e ao serviço que eles porventura prestam à Igreja.

4. *Inveja.* Suponhamos que trabalhou arduamente e recusou aceitar louvores pelas suas boas realizações. E então suponhamos que alguma outra pessoa recebe todo o crédito, sendo publicamente elogiada. Como se sentiria? A reacção natural, em tais casos, é sentir-se ressentido contra aquela outra pessoa. Porém, isso envolve um gravíssimo perigo espiritual, que a maioria dos líderes às vezes enfrenta, pois tal ressentimento acaba por se transformar no feio espectro da inveja. Uma vez mais, não se trata apenas de uma questão de moral pessoal. O trabalho do Senhor sofre porque os líderes invejosos temem delegar responsabilidades a pessoas competentes. Não querem compartilhar o crédito. Temem que essas outras pessoas recebam maior crédito do que eles. Observou como Pedro quase caiu nesse perigoso ardid de Satanás? Talvez queira reexaminar a passagem de João 21:20-22. Moisés também se recusou a deixar-se debilitar por esse perigo (Números 11:26-29).

5. *Poder.* Quase todos os perigos que ameaçam os líderes cristãos estão associados, de alguma maneira, àquele pecado original de Satanás – o arrogante desejo do poder. É aterrador, para os crentes sensíveis, perceberem quão vasto e universal é esse perigo. Vimos que os próprios discípulos de Jesus, nalguns dos seus últimos contactos com Ele, perguntavam: “Quem de nós será o maior?”

Neste mundo, de maneira geral, os juízos não são feitos com base em verdadeiras qualidades, mas com base na comparação com outras pessoas. Ser “bom”, em muitos casos, significa apenas ser melhor do que certas pessoas. A autora deste manual tem testado esse princípio, em certo número de ocasiões, perguntando aos alunos de alguma turma: “Se receber nota 20, o que é que isso significa para si?” Apenas alguns estudantes respondem que tal nota indica que eles obtiveram um conhecimento valioso. A maioria responde em termos de excelência pessoal, entre os colegas. Na maior parte das organizações comerciais e sociais, a folha de pagamentos não se baseia sobre a capacidade das pessoas, mas sobre como as pessoas se encontram, em escalões superiores ou inferiores. E em muitos outros sistemas sociais, o desempenho significa apenas que alguém está à frente do outro. Esse não é o sistema que o Senhor deseja que prevaleça na Sua Igreja. (Gálatas 6:3-4.)

4. Quais ameaças à liderança eficiente são indicadas nos exemplos dados em baixo? Dentre dos cinco perigos que acabámos de discutir enumere aqueles que se aplicam a cada exemplo dado:

a) O director da reunião disse: “Queremos que o irmão venha até a plataforma, dirigir-nos em oração. Ele é um grande homem de Deus e tem ganho muitas almas, é formado pela universidade e tem pregado em muitas igrejas grandes.”

b) Perguntou a irmã Isilda: “Porque é que ela foi escolhida para aquela importante posição? Afinal, já estou aqui há mais tempo, e também tenho trabalhado muito mais do que ela.”

c) O presidente Roberto queria que todos soubessem que ele fora eleito por uma larga maioria.

d) O líder Maia sentia que o projecto relativo à juventude da igreja realmente não era apropriado. Mas resolveu não dizer nada a ninguém. O tempo das eleições estava a aproximar-se, e ele queria ser reeleito.

e) O líder Nunes estava muito ressentido porque ninguém lhe pedira para se sentar na plataforma, junto aos outros líderes.

f) O líder Pedro anunciou que tomara a única decisão possível, sentindo-se perfeitamente confiante de que poderia cuidar da tarefa sem a ajuda de quem quer que oferecesse os seus préstimos.

Depressão e Apatia

Objectivo 3. Seleccionar afirmações verdadeiras acerca da depressão e da apatia, entre os obreiros cristãos.

“E não nos cansemos de fazer bem, porque a seu tempo ceifaremos, se não houvermos desfalecido” (Gálatas 6:9). Estas palavras indicam que Paulo tinha consciência do perigo da apatia entre os crentes. Ele compreendeu, muito antes de terem sido feitos estudos sobre motivação e *esgotamento*, que as pessoas podem ficar cansadas e desanimadas, quando estão a “fazer bem”. Por isso, lembrou os seus leitores do objectivo na direcção do qual estavam a trabalhar. Tais palavras visavam encorajá-los e motivá-los. Paulo sabia que a melhor maneira de alguém alcançar êxito é ter um propósito bem claro em mente. E pediu que os crentes não desistissem de tentar ajudar as pessoas.

Algumas vezes, os obreiros cristãos sentem-se inclinados a desistir. Grandes exigências são-lhes impostas. Espera-se deles que sejam prestáveis para outras pessoas, quando estão exaustos e a enfrentar os seus próprios problemas. Outras vezes, traçam planos cuidadosos, mas tudo parece ruir. As pessoas que eles estão a tentar ajudar, parecem não conseguir fazer nenhum progresso. E ninguém lhes diz: “Muito obrigado!”

Um líder assim desencorajado poderá pensar: “De que adianta? Não estou a conseguir nada, apesar de todo o meu esforço. Talvez eu não esteja à altura do que é preciso.”

Na sétima lição discutimos sobre o *pensar de modo realista*. Idêntico princípio é-nos útil, quando consideramos os problemas de depressão. Visto que somos crentes, sentimo-nos culpados diante da própria ideia de estarmos desencorajados. Lançamos a culpa sobre nós mesmos e envergonhamo-nos

por não sermos donos de uma fé mais sólida. Porém, é bom admitirmos a nossa fraqueza humana, examinando algumas das razões pelas quais os obreiros cristãos às vezes ficam deprimidos.

1. *Temos elevados ideais e expectativas.* A maioria dos crentes inicia um projecto ou aceita uma posição com grande dedicação emocional e grandes esperanças. Sabemos que o nosso Deus nunca falha. Por conseguinte, quando surgem problemas, tendemos para lançar a culpa sobre nós mesmos, duvidando da nossa espiritualidade ou da autenticidade da nossa chamada para esta ou aquela tarefa cristã.

2. *Vemos muita dor e muito sofrimento à nossa volta.* As pessoas aproximam-se de nós trazendo os seus problemas. Tentamos ajudá-las. Algumas vezes, chegamos a pensar que conseguimos ajudá-las, mas depois vemo-las voltar à sua condição anterior. De outras vezes, recusam a nossa ajuda. E outras pessoas, sabemos que nem sequer podemos ajudá-las.

3. *Trabalhamos sem recursos adequados.* Com grande frequência, procuramos realizar as nossas tarefas com pouco ou mesmo sem nenhum dinheiro. Pode haver muito pouco espaço, para as nossas necessidades. O equipamento está velho. E precisamos de usar material estragado, que realmente não é adequado. Os obreiros são poucos. Tudo isso pode levar-nos a uma sensação de medo e de frustração.

4. *Ficamos desiludidos ao contemplar as pessoas.* O trabalho cristão desenvolve-se entre pessoas, e nem sempre as pessoas mostram estar à altura daquilo que delas esperamos. Sentimo-nos traídos e ressentidos. Tendemos então para julgar as pessoas por algum padrão ou ideia concebidos por nós próprios em vez de deixarmos todo o juízo nas mãos do Senhor.

5. *Ficamos física e emocionalmente exaustos.* O profeta Elias serve de exemplo do facto que até um poderoso homem de Deus pode ser arrastado para a depressão (1 Reis 19:3-5, 10, 14). Trabalhamos arduamente, gastamos todas as nossas energias, mas tão pouco parece estar a ser realizado. Mesmo depois de nos alegrarmos por alguma vitória, na obra do Senhor, algumas vezes sentimo-nos esmagados, ao darmos conta que muito mais ainda precisa de ser feito. Se esse tipo de emoção tiver condições de continuar, seremos fatalmente levados à apatia. Tal como Elias, sentiremos que é preferível a morte. Finalmente, desistimos de tudo, e dizemos: “De que adianta? Penso que vou desistir.” Essa é uma condição perigosa, a qual ameaça quase todos os obreiros evangélicos dedicados, numa ou outra ocasião das suas vidas.

5. A seguir temos algumas perguntas para meditação e auto-análise. Leia-as cuidadosamente, e então escreva as respostas. Lembra-se de ocasiões em que teve sentimentos de depressão e desânimo? Segundo crê, o que causou tais sentimentos?

6. Identifique cada afirmação verdadeira.

- a) Os obreiros cristãos deveriam ser capazes de evitar qualquer sentimento de depressão.
- b) Deus repreendeu Elias, porque ele queria desistir.
- c) As condições físicas do corpo podem levar um crente à depressão.
- d) A dúvida sobre si mesmo e os sentimentos de culpa não são a mesma coisa que a humildade.
- e) É deprimente para um bom crente querer ajudar a alguém e não poder fazê-lo.
- f) Julgar o próximo pode fazer-nos cair em depressão.
- g) Os obreiros dedicados podem ficar deprimidos após terem experimentado grande sucesso na obra do Senhor.
- h) Os bons crentes nunca se preocupam com coisas materiais, com equipamento ou instalações.

MOTIVAÇÃO – CHAVE DA BOA LIDERANÇA

Conceito da Motivação de Um Líder

Objectivo 4. Identificar uma afirmação que explique correctamente o conceito de motivação.

Afirmamos que a motivação é um conceito porque é algo que identificamos, embora não possamos explicá-lo directa e plenamente. Tal como os conceitos de *amor* ou de *ambição*, a motivação pode ser entendida com base no comportamento, mas não ser realmente definida. Sabemos que a motivação se faz presente, por causa da maneira como as pessoas agem. De facto, a melhor maneira de se definir a motivação é dizer que se trata de um processo por detrás da acção ou do comportamento que vemos.

Todas as pessoas estão motivadas, de uma maneira ou de outra. Quando dizemos que uma pessoa não está *motivada*, geralmente queremos dizer que não vemos nela qualquer acção que demonstre que ela está interessada ou ansiosa por agir de certo modo ou fazer certa coisa. Vimos que os obreiros cristãos desanimados e deprimidos sofrem de falta de motivação. Por outras palavras, perderam o ímpeto para trabalhar por um objectivo, embora este antes lhes parecesse tão importante. Lemos as palavras de Paulo, falando aos crentes sobre a importância de não desviarem os seus pensamentos do objectivo. Ele queria que os crentes continuassem altamente motivados.

Há diversos passos práticos que os líderes cristãos podem dar para renovar a sua própria motivação, evitando assim os perigos da depressão e da apatia. Eis algumas dessas sugestões:

1. Lembre-se que a liderança é uma chamada divina.
2. Seja grato continuamente pelos seus dons espirituais, e exercite-os.
3. Reserve um período diário para o seu tempo devocional.
4. Leia a Bíblia diariamente e use materiais de apoio, para aumentar os seus conhecimentos bíblicos.
5. Leia livros e outra literatura inspirativa e informativa.
6. Frequente conferências e seminários, quando apropriados.
7. Frequente fielmente os cultos de adoração.
8. Compartilhe de momentos agradáveis com os seus familiares e amigos.
9. Dê atenção devida à sua saúde e à sua aparência pessoal.
10. Não espere ser perfeito, excepto na sua fidelidade ao Senhor.

7. Para sua própria meditação e auto-análise, considere cuidadosamente as perguntas seguintes e responda a cada uma delas:

a) Como conseguiu vencer, no passado, os sentimentos de depressão?

b) Quais novos passos pode dar agora, para evitar ficar deprimido e desanimado no futuro?

8. O conceito de *motivação* pode ser correctamente explicado como:

a) o génio organizacional por detrás das acções do indivíduo, ajudando-o a fazer o seu trabalho de maneira fácil.

b) o interesse ou anseio que alguém demonstra, ao mover-se em busca de certo objectivo ou ao fazer certa coisa.

c) o poder ou capacidade que a pessoa tem de se sair bem de uma tarefa, por causa da sua capacidade natural, das suas aptidões adquiridas ou do seu treino.

Teorias de Motivação

Objectivo 5. Classificar exemplos das principais teorias da motivação.

Vimos que os líderes cristãos devem ser impulsionados pelos motivos certos, devendo ser fortemente motivados para a realização dos objectivos cristãos. Porém, isso é apenas o começo. Em seguida, os líderes precisam de fazer com que outras pessoas também sejam motivadas. Para fazerem isso, eles devem ter alguma compreensão das teorias motivadoras, que explicam por qual razão as pessoas se comportam da maneira como o fazem.

Com frequência, as pessoas não reagem bem à liderança, como se esperava que o fizessem. Por exemplo, os obreiros estão ausentes, chegam tarde, não se preparam bem, deixam de seguir as instruções, ou não se dão bem uns com os outros. O líder comenta: “Não estão a fazer bem. Não têm a atitude correcta. Não são pessoas dedicadas ao Senhor.”

Então começa a pregação. O líder exorta todos a melhorarem. Recorda-lhes os sagrados deveres cristãos. Poderá supor que as pessoas que não estão a fazer bem simplesmente não querem cooperar. Mas, isso pode não corresponder à verdade dos factos.

Quando os obreiros deixam de corresponder positivamente ao líder, isso pode ser causado por falta de capacidade, falta de informações, problemas pessoais, ou algum outro obstáculo que precisa de ser descoberto. Parte da responsabilidade da liderança consiste em descobrir por quais motivos os obreiros não estão a reagir bem, e porque os objectivos não estão a ser alcançados. Neste caso, o erro consiste em crerem os líderes que todos os problemas podem ser corrigidos pela pregação ou pela mudança de obreiros. O mais provável, porém, é que os problemas possam ser solucionados quando se descobre como as pessoas podem ser motivadas para então lhes darmos os motivos apropriados para cada situação.

Há várias teorias da motivação. Provavelmente, nenhuma delas exprime toda a verdade sobre este assunto. Contudo, todas elas nos ajudam a compreender melhor este assunto tão interessante e complexo.

As Teorias da Necessidade

Por *teorias da necessidade* entendemos as explicações do comportamento baseadas na ideia que, em cada ser humano, há determinadas necessidades que precisam de ser satisfeitas. Provavelmente, a mais bem sucedida dessas teorias é a teoria dos níveis de necessidade, de Maslow. Ela afirma que as pessoas têm cinco tipos de necessidades: (1) necessidades físicas básicas (como a alimentação); (2) necessidade de segurança física; (3) necessidades sociais; (4) necessidade de auto-estima e respeito por parte das outras pessoas; (5) necessidade de auto-realização ou oportunidade para a criatividade.

De acordo com esta teoria, as pessoas são motivadas a satisfazer essas cinco grandes necessidades. A mais básica de todas as necessidades, como a fome, deve ser satisfeita antes que uma pessoa possa ser motivada a trabalhar para satisfazer qualquer outra necessidade. Para exemplificar, se uma pessoa está com muita fome, não pode ser altamente motivada para trabalhar num projecto criativo. Se uma pessoa se sente ofendida ou mal compreendida pelos seus companheiros, pode mostrar falta de interesse no que um líder esteja a dizer acerca de fins institucionais.

Uma outra teoria da necessidade é a de F.L. Herzberg. O seu princípio fundamental é que as pessoas têm dois tipos de necessidades em relação ao seu trabalho. Um tipo é sentir satisfação no seu trabalho. Isto quer dizer que as pessoas são motivadas para a realização de objectivos no trabalho quando lhes são dadas oportunidades de realização pessoal e de responsabilidade, recebendo reconhecimento por aquilo que fazem. O outro tipo de necessidade é para aquelas condições aceitáveis que dizem respeito ao trabalho. No mundo dos negócios, isso significa salários e condições de trabalho. No trabalho cristão, isso inclui questões como o relacionamento com o líder e com os outros obreiros, bem como dispor do material necessário para cumprir determinada tarefa.

Teorias da Recompensa ou Punição

Essas teorias da recompensa ou punição baseiam-se nas pesquisas de B.F. Skinner. O conceito central é que as pessoas farão aquilo que lhes dá alguma espécie de prazer, ou recompensa, ao passo que evitarão as acções que lhes trazem alguma forma de dor, de sensação desagradável ou de punição. Nas situações de trabalho, a aplicação dessa teoria geralmente consiste em recompensar o comportamento desejado, e simplesmente ignorar, ou deixar de recompensar, o comportamento que não é aprovado.

A Teoria do Objectivo

A teoria do objectivo está intimamente relacionada com aquela que já estudámos acerca da gestão por meio de objectivos. Esta teoria foi formalmente expressa por E.A. Locke. As suas descobertas são estas: As pessoas são motivadas para um melhor desempenho se os objectivos forem específicos, se forem plenamente compreendidos, e se essas pessoas forem aceites por aquelas que também trabalharão para a realização da obra. Os objectivos que desafiam os obreiros – isto é, que parecem de algum modo difíceis – são mais eficazes na sua motivação do que os objectivos simples e fáceis. Por outro lado, os objectivos precisam de ser realistas, para serem eficazes.

Outras pesquisas têm demonstrado que os objectivos dão uma motivação mais intensa se os resultados dos esforços dos trabalhadores lhes forem anunciados o mais depressa possível (essa é a *mensagem de retorno* ou *feedback*). Também, o apoio dado pelos líderes e a sua participação no trabalho motiva os trabalhadores a um desempenho superior.

Teorias que Envolvem a Percepção

Tem sido dito por numerosos estudiosos do campo do comportamento humano que todo o comportamento resulta da interacção entre o indivíduo e o meio ambiente. Isso pode parecer simples e óbvio. Mas, percebemos que não é tão simples assim quando pensamos quão diferentes são as *percepções* de indivíduo para indivíduo. Isto é, pessoas diferentes verão o mesmo ambiente de maneiras diferentes. (Talvez queira rever a matéria sobre “percepção”, na quinta lição.)

Uma ilustração bastante humorística sobre as diferenças de percepção é um incidente que aconteceu a uma mulher norte-americana e a uma criança proveniente do meio rural de um país tropical. A mulher levou a criança à cidade. Ela queria agradar à criança, e, por isso, comprou um alimento que as crianças de muitos lugares consideram uma delícia. Era um gelado e tinha uma bonita cor. A criança começou a comer o gelado. Porém, não sorriu. Antes, gritou e deitou-o fora. “Está quente!” gritou ela. “Está a queimar-me! Está quente!” Na área rural dos trópicos, aquela criança nunca tinha provado nada realmente gelado. Portanto, para ela, a sensação era como se a sua boca estivesse a queimar. O que a mulher *percebia* como frio era *percebido* pela criança como um ardor desagradável.

Ninguém poderia repreender aquela criança e dizer que ela era ingrata. Também, ninguém diria que lhe faltava inteligência, por não saber a diferença entre quente e frio. No entanto, muitos líderes cristãos caem em erros semelhantes. Eles repreendem e pregam quando deveriam tentar compreender por quais motivos as pessoas reagem como reagem. Uma vez mais, vemos a importância da qualidade da *empatia*. Precisamos de tentar considerar como o meio ambiente ou a situação envolvente parece aos outros.

Quando falamos em *meio ambiente*, naturalmente estamos a incluir outras pessoas. A criança da nossa história pode ter pensado que a mulher estava a tentar magoá-la. E isso poderia tê-la deixado zangada ou insultada. Portanto, uma vez mais somos recordados da importância da maneira como nos comunicamos (como falamos e como ouvimos).

Para além de tudo isto, há o facto que as pessoas podem perceber que estão em caminhos ou situações que nós não compreendemos de imediato. Uma pessoa pode sentir-se inútil, ao mesmo tempo que julgamos que ela é muito capaz e imprescindível na posição que ocupa, ou então, uma outra pessoa pode pensar que está a ajudar o líder quando, na verdade, só está a causar problemas. Para trabalhar de modo eficaz com as pessoas, um líder deve ter consciência da importância da percepção destes três tipos: percepção do meio ambiente, percepção das outras pessoas (incluindo o líder), e percepção de si mesma.

9. Combine cada teoria da motivação com o seu exemplo correspondente:

1. Teorias que envolvem a percepção
2. Teorias de recompensa ou punição
3. Teoria do objectivo
4. Teoria das necessidades

- _____ a) O professor da turma com o melhor registo de frequência foi honrosamente mencionado no boletim da igreja.
- _____ b) Maria recusou-se a aceitar a tarefa porque pensava que não estava tão bem qualificada como as outras mulheres.
- _____ c) O líder nomeou um recém-convertido para participar em certa comissão, para o ajudar a sentir-se melhor aceite pelo grupo.
- _____ d) O líder disse: “Se todos trabalharmos muito poderemos ter trezentas pessoas na Escola Dominical, antes do Natal”

COMO OS LÍDERES MOTIVAM OUTRAS PESSOAS

Tipos de Reacção aos Líderes

Objectivo 6. Explicar três tipos de reacção aos líderes.

Conforme já vimos, no trabalho do Senhor é importante não só que os crentes façam o trabalho, mas também que o façam pelos motivos certos. Os líderes devem actuar por estarem motivados pelo amor do Senhor, e por terem consciência da sua chamada. Com base nisso, devem ajudar os seus cooperadores e agirem impulsionados por motivos semelhantes. Para que um líder faça isso, é necessário que ele compreenda os três tipos de reacção que as pessoas podem manifestar face à liderança.

1. *Concordância.* A maioria das pessoas deseja fazer o que é certo e ser aceite pelo grupo. As pessoas querem que o líder as aprove. Por conseguinte, elas procurarão obedecer as instruções para se mostrarem cooperativas e evitarem inconveniências ou situações desagradáveis. Farão tudo quanto um líder forte lhes disser para fazerem. Isso é obedecer sem se dedicar pessoalmente à obra a ser feita. Os líderes que se satisfazem com essa forma de reacção pensam que são fortes. Eles dão ordens e as pessoas obedecem. O trabalho é realizado. E, naturalmente, há situações em que esse tipo de reacção é necessário. Nem sempre as pessoas compreendem os motivos de um líder. Algumas vezes, elas precisam de confiar nele e obedecer, fazendo tudo simplesmente porque ele é o líder. Porém, de todas as reacções possíveis essa é a menos eficaz do ponto de vista do trabalho e para as pessoas que cedem e obedecem. Trata-se de uma reacção infantil. Os bons líderes não se satisfazem quando as pessoas reagem dessa maneira. O resultado é que um líder termina cercado por pessoas que concordam com tudo quanto ele disser. Tais pessoas não o ajudam a crescer e a desenvolver-se. Tal líder poderá sentir-se poderoso, mas o seu trabalho estará a ser edificado sobre um alicerce muito fraco, quando ele requer apenas concordância da parte daqueles que com ele trabalham.

2. *Identificação.* Um segundo tipo de reacção à liderança consiste na identificação. Este termo descreve a reacção de indivíduos que não desempenham o seu papel por estarem interessados num projecto, mas por admiração pura e genuína ao líder. Querem ser como ele e copiar os seus actos. Desejam estabelecer relações de amizade com ele. Isso difere da reacção de concordância porque é a reacção dada por respeito sincero e por causa do desejo de estar à altura das expectativas do líder. Tais pessoas trabalham para o líder, e não devido à sua dedicação a propósitos e objectivos. Muitos líderes são fortemente tentados a encorajar este tipo de reacção, mas, a longo prazo, o trabalho é prejudicado. Tanto o líder como o obreiro que assim agem são desviados do verdadeiro significado do trabalho.

3. *Interiorização.* A melhor forma de reacção que se mostra mais eficaz para o trabalho, para o obreiro e para o líder, é aquela em que o obreiro adopta sinceramente os objectivos do líder como os seus próprios objectivos. O propósito do trabalho torna-se parte do próprio sistema de valores do obreiro. O obreiro vê (encara) o projecto como uma expressão do seu próprio amor ao Senhor, como um exercício dos seus próprios dons e da sua própria dedicação. O líder dá orientações e oferece sugestões. O obreiro segue as mesmas porquanto acredita no próprio trabalho, e alegra-se por receber orientação para atingir os seus próprios objectivos cristãos. Quando uma pessoa consegue produzir com êxito essa atitude num grupo de obreiros, então pode considerar-se um autêntico líder cristão.

10. Escreva com as suas próprias palavras e de memória, uma breve explicação sobre os três tipos de reacção aos líderes, que acabámos de discutir. Se não puder fazer isso com facilidade, reveja a matéria, e tente novamente escrever a sua própria explicação. Este exercício ajudá-lo-á a *interiorizar* este conhecimento. Então terá algo mais do que simples palavras, numa lição. Contará com as suas próprias ideias vivas, que poderá partilhar facilmente com outras pessoas.

Aplicações Práticas do Conhecimento Teórico

Objectivo 7. Seleccionar exemplos de comportamento próprios dos líderes, que são eficazes na motivação de obreiros.

A razão pela qual estudamos teorias é que isso nos fornece a base para a acção prática. O conhecimento teórico ajuda-nos a prever quais resultados são esperados sob certas circunstâncias. Por exemplo, se soubermos que as pessoas são motivadas pela satisfação das suas necessidades, então tentaremos descobrir quais são essas necessidades, e como poderemos ajudar as pessoas a dar satisfação a essas necessidades, através do serviço cristão. E, se soubermos que as pessoas tendem a ser motivadas por objectivos realistas, embora se deixem desencorajar por objectivos demasiado difíceis, então poderemos traçar planos em conformidade.

A nossa compreensão das teorias da motivação e dos tipos de reacção aos líderes ajuda-nos a decidir que forma de acção, ou de comportamento, da nossa parte, mais provavelmente motivará os obreiros a realizar as tarefas necessárias para que os objectivos sejam atingidos. A seguir damos uma síntese dos comportamentos próprios da liderança, com base no nosso conhecimento teórico. Essas são aplicações práticas que os líderes descobriram ser eficazes no mundo dos negócios, e que também funcionam muito bem no trabalho cristão.

1. *Competência.* Um líder deve conhecer o seu trabalho, comportando-se de maneira que demonstre a sua competência. Isso não significa que o líder tenha de ser um homem perfeito. Um líder deve mostrar confiança, mas sem exhibir espírito orgulhoso. Os obreiros são motivados a seguir uma pessoa dotada de capacidade, e que possa dar ajuda e informação a outras pessoas.

2. *Propósito.* Ninguém consegue trabalhar bem se não tiver objectivos específicos. Um líder cristão deve ter objectivos claros no espírito, sendo capaz de os colocar em ordem, conforme já aprendemos, a fim de que apontem para objectivos e fins ainda mais altos, de maneira razoável e realista.

3. *Delegação e oportunidade dos obreiros participarem.* Com base nos nossos estudos das necessidades, sabemos que as pessoas precisam de se sentir aceites e saberem que são criativas. É indispensável receberem oportunidades para participarem nas tomadas de decisões acerca de objectivos e tarefas. O líder precisa de delegar, ou distribuir tarefas a certos obreiros, permitindo-lhes terem plena responsabilidade em determinadas situações.

4. *Oportunidades de formação e crescimento.* As pessoas trabalham melhor quando sabem que estão a aprender e a crescer pessoalmente. Quando sentem que sabem como se faz bem uma tarefa qualquer, elas interessam-se mais por esta. Assim, o líder que oferece formação ou dá oportunidades de aprendizagem está a trabalhar de dois modos para a realização dos objectivos finais.

5. *Recompensa, reconhecimento e apreciação.* Todas as pessoas trabalham para receber alguma espécie de recompensa. Como já vimos nas palavras de Paulo, a Bíblia encoraja-nos a conservar o nosso espírito fixo nos galardões eternos. Os bons líderes cristãos agem de tal maneira que as pessoas se sentem constantemente recompensadas no serviço do Senhor.

Dos nossos estudos sobre esgotamento ou apatia, e sobre as teorias da percepção, sabemos que as pessoas por muitas vezes ficam cansadas e desanimadas. Elas começam a pensar que são indignas ou que não são devidamente apreciadas. E isso leva-as a perder de vista o objectivo. O bom líder cristão aprecia verdadeiramente os obreiros e fala com eles aberta e sinceramente. Já deve ter observado, em várias das nossas leituras bíblicas, como Paulo dirigia palavras de calorosa apreciação àqueles com quem ele cooperava. Lembremos que esse apóstolo dizia que a sua autoridade existia para edificar, e não para destruir (2 Coríntios 13:10).

Também aprendemos que a forma certa de motivação pode ser encorajada pelo tipo certo de recompensa. Exagerados elogios e demasiada atenção podem levar ao espírito de orgulho, mas o reconhecimento honesto pelo serviço bem feito e pelas capacidades motiva as pessoas a trabalhar tendo em vista um objectivo significativo.

6. *Mensagem de retorno e renovação.* As pessoas trabalham melhor quando as consciencializamos dos resultados dos seus esforços e quando vêem o começo e o fim de tarefas específicas. Um bom líder cristão sabe que os horários e os relatórios apresentados com frequência mostram ser mais eficazes como motivadores do que discursos inspirados. Se uma tarefa é digna de ser realizada, o obreiro deverá receber alguma forma de avaliação concreta sobre o resultado. As tarefas e as nomeações a posições diversas devem ser feitas dentro de certos períodos, para que os obreiros sintam periodicamente, que terminaram alguma coisa. E então poder-se-á reiniciar tudo com um renovado interesse. Grande parte do “esgotamento” ocorre porque as pessoas sentem que estão a ser arrastadas pela mesma tarefa por tanto tempo que o serviço já perdeu o seu significado, e ninguém se importa se tal tarefa é feita ou é deixada por fazer.

11. As pessoas sentem-se motivadas a seguir um líder que:

- a) é perfeitamente competente quanto a determinada tarefa.
- b) explica que não é muito competente quanto a determinada tarefa.
- c) expressa completa confiança em tudo quanto faz.
- d) mostra que é competente, sem demonstrar orgulho.

12. As pessoas sentem-se melhor motivadas por objectivos que:

- a) mostram que o líder é pessoa de grande fé.
- b) são difíceis, mas realistas.
- c) são fáceis de alcançar.
- d) são declarados por líderes inspiradores.

13. As teorias da necessidade indicam que os líderes deveriam:

- a) suprir todas as necessidades de todos os obreiros.
- b) dar a cada obreiro uma igual partilha do trabalho a ser feito.
- c) dar aos obreiros oportunidades de satisfazerem as suas necessidades, enquanto trabalham.
- d) delegar todas as tarefas mais difíceis aos melhores obreiros.

14. Os horários e os relatórios são importantes porque:

- a) dão mensagens de retorno e oportunidades de renovação.
- b) mostram que o líder é eficiente e dedicado.
- c) as tarefas devem ser distribuídas de acordo com o calendário da igreja local.
- d) as nomeações às diversas posições devem ser feitas dentro de períodos determinados.

15. Combine cada comportamento próprio dos líderes (em baixo) com a sua descrição apropriada (em cima):

- _____ a) As pessoas trabalham melhor quando as consciencializamos dos resultados dos seus esforços, e quando vêem o começo e o fim de tarefas específicas.
- _____ b) Um bom líder realmente aprecia os obreiros e fala com eles aberta e sinceramente.
- _____ c) Os obreiros sentem-se motivados a seguir quem mostra ter capacidade e possa prestar ajuda e informação aos outros.
- _____ d) As pessoas trabalham melhor se estão a aprender e a crescer pessoalmente. Quando elas sentem que sabem fazer bem uma tarefa, interessam-se mais por ela.
- _____ e) O líder deve distribuir tarefas a certos obreiros, permitindo-lhes exercer plena responsabilidade, em certas situações.
- _____ f) As pessoas trabalham muito melhor quando têm objectivos específicos, que conduzem de forma razoável e realista aos fins definidos.

1. Competência

2. Propósito

3. Delegação e oportunidades de participação dos obreiros.

4. Formação e oportunidades de crescimento

5. Recompensa, reconhecimento e apreciação.

6. Mensagens de retorno e renovação.

O OBJECTIVO É DIGNO DA CORRIDA

Paulo NUNCA sofreu de “esgotamento”. Isso não se devia ao facto dele se mostrar descontraído, levando o seu trabalho menos a sério, e, sim, conforme as suas próprias palavras indicam, porque ele estava literalmente *a correr* em direcção a um fim digno. Conforme bem sabemos, os seus objectivos não eram fáceis, porquanto ele até chegou a falar em bom combate. Porém, estava certo de que receberia o galardão, no final, e que esse galardão era digno de todo sacrifício que ele tivesse de fazer. Portanto, ele nunca perdeu o seu entusiasmo (Romanos 8:31-39 e 2 Timóteo 4:7-8).

Vimos na vida e na obra de Paulo, como também na vida e na obra de cada um dos grandes personagens da Bíblia sobre quem estudámos neste curso, que o plano de Deus reclama líderes humanos. Nenhum caso, oração isolada ou milagres isolados em si realizaram os propósitos divinos. A enorme responsabilidade e o glorioso privilégio de levar a cabo os planos do Senhor foram postos por Deus nas mãos daquelas criaturas que Ele criou do pó da terra. E em quase todos os acontecimentos, houve sempre um líder escolhido por Deus, que nunca trabalhou sozinho, mas que avançou dotado de poder pelo Espírito Santo, inspirando outras pessoas com alguma forma do grito de batalha expresso pelo apóstolo Paulo: “Somos mais do que vencedores!”

Auto-Teste

1. A reacção de Paulo a qualquer situação de crise, como a sua detenção, demonstra a importância do comportamento próprio do líder, capaz de influenciar positivamente o comportamento das pessoas. Isso vê-se em todas as afirmações seguintes, menos uma. Quais factos NÃO descrevem Paulo nessa situação?

- a) Paulo usava todas as oportunidades para pregar contra os pecados, os preconceitos e a cegueira espiritual das pessoas.
- b) Ele permaneceu tranquilo, cortês nas suas maneiras, conduzindo-se com dignidade.
- c) A reacção de Paulo tencionava inspirar confiança no carácter razoável das reivindicações do evangelho, porquanto ele demonstrou ser conhecedor da Lei, dos direitos dos cidadãos e da natureza humana básica.
- d) Paulo procurava identificar-se com os seus ouvintes, oferecendo-lhes o seu próprio testemunho de conversão, de maneira destemida e razoável.

2. Na sua viagem para Roma, Paulo revelou algumas excelentes qualidades de liderança. Qual das seguintes NÃO se refere a estas qualidades:

- a) Ele assumiu o controle de todo o processo de tomada de decisões, depois do centurião e do capitão do navio mostrarem a sua incompetência para tomar as decisões certas.
- b) Ele deu conselhos práticos, permaneceu animado em tempos de grave perigo, mostrou preocupação pelas necessidades dos seus companheiros de viagem, e manteve-os a trabalhar para a realização de um objectivo comum.
- c) Ele esperou até que os líderes oficiais tivessem provado a sua incapacidade de liderar, então Paulo traçou a sua estratégia para o sucesso.
- d) Ele manteve-se distante dos acontecimentos, que iam de mal a pior, esperando que as outras pessoas viessem aconselhar-se com ele.

3. Na crise do naufrágio de Paulo, Deus escolheu falar com toda aquela gente ansiosa por meio de:

- a) um miraculoso salvamento no mar.
- b) suspensão das leis naturais, acalmando as ondas do mar no meio da tempestade.
- c) providenciando orientação sobrenatural, para que o navio passasse pelas perigosas rochas.
- d) uma liderança ungida e orientada pelo Espírito.

4. Os cinco perigos que considerámos, e que com frequência impedem que os líderes e os obreiros atinjam os seus objectivos são enumerados em três das quatro selecções em baixo. Qual selecção NÃO envolve um perigo que foi considerado nesta lição?

- a) O ego – espírito orgulhoso.
- b) Popularidade e louvores humanos.
- c) Turbulência política e preconceitos religiosos.
- d) Inveja e poder.

5. O espírito de competição é encorajado pelo mundo, porque aqui as pessoas são avaliadas:

- a) segundo o seu valor inerente, como indivíduos.
- b) com base no seu desempenho.
- c) segundo o seu potencial relativo, de acordo com a posição social da família e o tipo de formação.
- d) com base na comparação entre elas e outras pessoas.

6. Visto que Paulo reconhecia o facto de que as pessoas podem cansar-se de praticar o bem, esforçava-se por:

- a) as chocar, para que percebessem que tinham falhado o alvo.
- b) as encorajar ou as motivar para que conservassem o seu propósito em mente, e assim continuassem a ajudar aos seus semelhantes.
- c) as fazer arrependem-se das suas atitudes derrotistas e renovar a sua dedicação ao Senhor.
- d) limpar as suas fileiras, libertando-se de todos quanto viessem a exprimir sentimentos de desânimo e depressão.

7. Todas as selecções em baixo, com excepção de uma, dão razões pelas quais os obreiros cristãos às vezes ficam deprimidos. Qual delas NÃO dá razões referidas nesta lição?
- Os obreiros cristãos agem com pouca motivação e trabalham exageradamente.
 - Os obreiros cristãos contemplan muitas dores e tribulações humanas, e com frequência ficam física e emocionalmente exaustos.
 - Com frequência os obreiros cristãos trabalham sem recursos adequados, e ficam desiludidos quando se põem a contemplar as pessoas.
 - Os obreiros cristãos são optimistas, e são dotados de elevados ideais e expectativas.
8. Motivar os líderes e os obreiros é um dos mais importantes passos da liderança bem sucedida. A motivação, conforme ficou definida nesta lição, é:
- um intenso desejo humano.
 - a tarefa de fazer os obreiros obedecerem ao líder, e assim terminarem as tarefas que lhes são determinadas.
 - o processo por detrás da acção ou comportamento que vemos, o anseio e o interesse demonstrados quando se faz alguma coisa.
 - a razão dada por uma pessoa para explicar por qual razão aceita alguma posição de responsabilidade.
9. A teoria da motivação, que diz que as pessoas são motivadas pela satisfação de certos requisitos básicos, é:
- a teoria do objectivo.
 - as diversas teorias da necessidade.
 - as teorias da recompensa ou punição.
 - as teorias que envolvem a percepção.
10. A teoria motivadora que afirma que as pessoas farão aquilo que lhes dê alguma espécie de prazer, mas evitam tudo quanto lhes produza dor, uma sensação de desagrado ou punição, é:
- as teorias que envolvem a percepção.
 - as teorias da necessidade.
 - a teoria dos objectivos.
 - a teoria da recompensa ou punição.
11. A teoria motivadora, que assegura que as pessoas são motivadas a um melhor desempenho, se os objectivos finais forem específicos, plenamente compreendidos e aceites por aqueles que se esforçarão pelo seu cumprimento, é:
- a teoria dos objectivos.
 - as teorias da necessidade.
 - as teorias que envolvem a percepção.
 - as teorias de recompensa e punição.
12. A teoria da motivação que diz respeito à maneira como as pessoas vêem o seu meio ambiente total é:
- as teorias da recompensa e punição.
 - a teoria dos objectivos.
 - as teorias que envolvem a percepção.
 - as teorias da necessidade.
13. O tipo de reacção que as pessoas têm para com os líderes e que é uma forma infantil de aceitação daquilo que é feito, e que envolve o fazer da coisa certa a ser aceite pelo grupo e pelo líder é chamada de:
- compulsão.
 - concordância.
 - contra produtividade.
 - coerção.

14. Um segundo tipo de reacção aos líderes envolve aqueles que não se importam particularmente com um projecto, mas que só admiram muito o líder e querem parecer-se com ele, chama-se:

- a) concordância.
- b) solidariedade.
- c) interiorização.
- d) identificação.

15. A melhor forma de reacção para todos quantos estão envolvidos é aquela em que o obreiro sinceramente torna seu o objectivo do líder. Essa reacção chama-se:

- a) identificação.
- b) concordância.
- c) intensificação.
- d) interiorização.

16. Combine cada um dos perigos envolvidos nos motivos errados (em baixo) com a sua descrição apropriada (em cima):

- _____ a) Revela-se na tentativa de demonstrar como a pessoa está muito acima das outras, pela comparação com as outras pessoas.
- _____ b) Revela-se quando alguém se recusa a admitir que pode estar enganado, mas insiste em fazer tudo à sua maneira.
- _____ c) Comportamento demonstrado por alguém que se mostra muito sensível às críticas, espera ter privilégios especiais e ser tratada honrosamente em público, além de se mostrar arrogante quanto aos seus dons espirituais.
- _____ d) Tipo de comportamento repreendido por Paulo com as seguintes palavras: "... ninguém se glorie nos homens...". É a motivação de um líder que busca glória pessoal, reconhecida pelos homens, e aprecia isso.
- _____ e) Por causa desse perigo, os líderes por muitas vezes deixam de delegar responsabilidades a pessoas competentes; também se revela sob a forma de sentimentos de ressentimento sobre outras pessoas que são elogiadas por terem feito bem um trabalho no qual um líder trabalhou arduamente.

- 1. Ego – espírito orgulhoso
- 2. Excessiva confiança
- 3. Popularidade e elogios
- 4. Inveja
- 5. Poder

Respostas às Perguntas do Estudo

8. b) o interesse ou anseio que alguém demonstra, ao mover-se em busca de certo objectivo ou de fazer certa coisa.

1. As suas respostas.

9. a) 2. Teorias de recompensa e punição.
b) 1. Teorias que envolvem a percepção.
c) 4. Teorias das necessidades.
d) 3. Teoria do alvo.

2. As suas respostas podem ser quaisquer das referências bíblicas dos escritos paulinos, mencionados nas lições primeira ou nona, ou qualquer exemplo dado nas suas próprias palavras, com base no relato desta lição. Sugeri as seguintes referências bíblicas:

- a) Gálatas 6:2.
b) Filipenses 3:14.
c) 1 Coríntios 9:24-27; 2 Timóteo 2:15.
d) 2 Timóteo 4:5.
e) Efésios 4:16; 1 Coríntios 12:4-12.
f) Filipenses 4:1-3; Colossenses 4:7-14.
g) Lucas 9:12; 1 Coríntios 15:58 e Efésios 4:14.

10. A sua resposta.

3. c) A importância do comportamento de Paulo como líder é a seguinte: Deus usava o comportamento dele para influenciar positivamente as pessoas na direcção das reivindicações do evangelho.

11. d) mostra que é competente, sem demonstrar orgulho.

4. a) Popularidade e elogios.
b) Inveja.
c) Orgulho, popularidade, ego e poder.
d) Desejo de ser popular, poder.
e) Orgulho, inveja e ego.
f) Excesso de confiança, orgulho e poder.

12. b) são difíceis, mas realistas.

5. A sua resposta. Os seus sentimentos foram provocados por algumas das coisas enumeradas nesta lição? Espero que aprenda a olhar para além das ocasiões de desânimo temporário, fixando os olhos no objectivo final. Lembre-se: Certamente colheremos, se não desanimarmos ou desistirmos (Gálatas 6:9).

13. c) dar aos obreiros oportunidades de satisfazerem as suas necessidades, enquanto trabalham.

- 6. a) F (Nenhum ser humano pode evitar qualquer sentimento de depressão.)
- b) F (Não, o Senhor providenciou para que ele fosse fortalecido no corpo e na alma, dando-lhe descanso, alimento e encorajamento.)
- c) V d) V e) V f) V g) V
- h) F (Essas são preocupações normais; mas devemos confiar que o Senhor nos ajudará no caso delas, não permitindo que elas nos aflijam em demasia.)

14. a) dão mensagens de retorno e oportunidades de renovação.

7. A sua resposta. Confio que encontrou ajuda na Palavra de Deus, na oração e na comunhão com outros crentes. E espero que tenha adquirido uma nova perspectiva para enfrentar futuras ocasiões difíceis, com base na lista das sugestões dadas. Paulo, obviamente, obteve consolo na sua capacidade de esquecer os erros do passado. Ele encoraja-nos a seguir o seu exemplo, quanto a isso, em Filipenses 3:13, 15.

- 15. a) 6. Mensagem de retorno e renovação.
- b) 5. Recompensa, reconhecimento e lembrança.
- c) 1. Competência.
- d) 4. Formação e oportunidades de crescimento.
- e) 3. Delegação e oportunidades de participação dos obreiros.
- f) 2. Propósito.