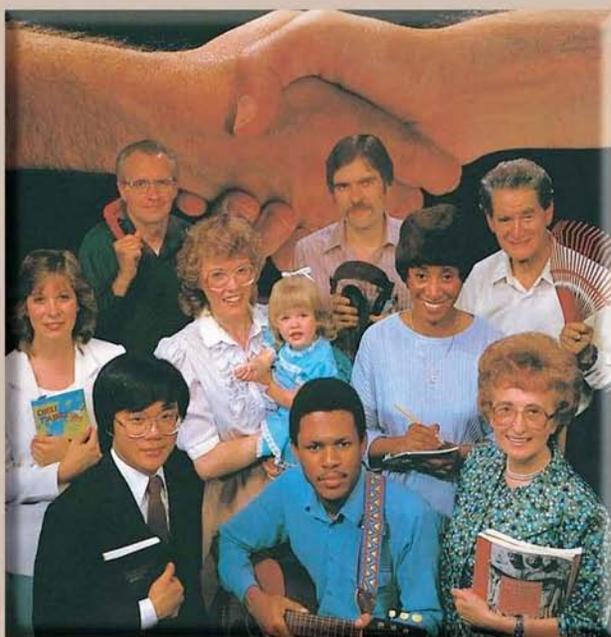


PERSONAS, TAREAS Y METAS



PESSOAS, TAREFAS E OBJECTIVOS

ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA CRISTÃ
Por Billie Davis

LIVRO DE ESTUDO AUTODIDÁTICO

Universidade Global
Instituto de Correspondência Internacional
1211 South Glenstone Avenue
Springfield, Missouri 65804
USA

O Instituto de Correspondência Internacional da Sua Área:

Monte Esperança Centro Cristão Evangélico
2670-693 Fanhões, PORTUGAL
Telefone: 219-749-725

Rua das Freiras, 26, 1º Esq.
Matriz 9600-534 Ribeira Grande
São Miguel, AÇORES
Telefone: 296-474-340

Especialista em Plano de Desenvolvimento: David D. Ducan

Ilustrações: Rick Allen

As citações das Escrituras são extraídas de: Bíblia Sagrada, traduzida em Português por João Ferreira de Almeida – Edição Revista e Corrigida em Portugal, Sociedade Bíblica de Portugal, Lisboa

1983 Todos os direitos reservados

Global University (International Correspondence Institute)
Springfield, Missouri USA

Publicado por ICI – Portugal – Outubro de 2006

ÍNDICE

	Página
Introdução ao Curso	3
UNIDADE UM: <i>PESSOAS – Como São os Líderes e Como Se Relacionam com as Outras Pessoas</i>	4
Lição	
1 Pessoas que Lideram e Pessoas que as Seguem	5
2 Os Líderes Apreciam as Pessoas	19
3 Os Líderes Crescem e Ajudam Outras Pessoas a Crescer	34
UNIDADE DOIS: <i>TAREFAS – O que os Líderes Fazem E Como Guiam os Outros no Seu Trabalho</i>	50
Lição	
4 Os Líderes Planeiam e Organizam	51
5 Os Líderes Comunicam com as Pessoas	67
6 Os Líderes Solucionam Problemas e Tomam Decisões	84
UNIDADE 3: <i>OBJECTIVOS – Como Os Líderes Definem Objectivos e Trabalham com as Pessoas Para Cumprirem os Fins da Igreja</i>	102
Lição	
7 Os Líderes Aceitam Responsabilidades	103
8 Os Líderes Procuram Concretizar Objectivos	117
9 Os Líderes São Motivados e Motivam Outros	132
Apêndice	152
Glossário	162
Respostas Para os Auto-Testes	164

Introdução ao Curso

As pessoas aprendem principalmente através de duas maneiras: por meio de *padrões* e por meio de *princípios*. Neste curso estudará liderança das duas as maneiras. Examinará os padrões, ou modelos, dados por diversos líderes escolhidos por Deus. Será guiado através de uma análise dos princípios básicos que fizeram deles líderes eficazes. Terá oportunidades de fazer estudos bíblicos, utilizando uma nova perspectiva – o tema da liderança. Além disso, estará a aprender as mais avançadas teorias sobre o desenvolvimento e a liderança humana, e verá como essas teorias são aplicadas em harmonia com a fé e a prática cristã.

A verdade central deste curso é que a liderança é o método usado por Deus, bem como o Seu instrumento para concretização do Seu plano e do Seu propósito para o mundo e para as pessoas. Este curso está organizado em três unidades que destacam os três factores principais da liderança: as *PESSOAS* (tanto os líderes como aqueles que são guiados por eles), as *TAREFAS* (que devem ser executadas), e os *OBJECTIVOS* (que devem ser atingidos). Uma boa liderança exige atenção equilibrada a esses três factores. Por conseguinte, as três qualidades fundamentais que este curso o ajudará a desenvolver são as seguintes: *EMPATIA*, para o ajudar a trabalhar com as pessoas; *COMPETÊNCIA* para o ajudar a fazer eficientemente as suas tarefas; e sentido de missão ou a *CHAMADA* para o ajudar a atingir os objectivos e alvos propostos.

Descrição do Curso

Pessoas, Tarefas e Objectivos: Estudos Sobre Liderança Cristã é um curso que expõe os fundamentos bíblicos da liderança. Apresenta ao aluno a teoria e a prática da liderança, orientando-o quanto à aplicação tanto de princípios bíblicos como de princípios teóricos. O material é apropriado tanto para líderes leigos experientes como para obreiros, e também para aqueles que desejam treinar outras pessoas na área da liderança cristã. A ênfase recai principalmente sobre o desenvolvimento de dons e capacidades, e também sobre as relações interpessoais entre os líderes e os seus seguidores.

Objectivos do Curso – *Quando terminar este curso, deverá ser capaz de:*

1. Explicar o conceito bíblico de liderança, dando exemplos.
2. Explicar o modelo de liderança cristã em termos de *pessoas, tarefas e alvos*.
3. Reconhecer e avaliar os dons e as capacidades inerentes à liderança, e também ajudar outras pessoas a desenvolver essas qualidades.
4. Demonstrar capacidades, competências e atitudes específicas de liderança, e também ajudar outras pessoas a desenvolver essas qualidades.
5. Aceitar e avaliar os seus desempenhos e responsabilidades em relação a outros líderes e seguidores, na realização dos objectivos cristãos.

Livro-Texto

Ao longo do seu estudo, usará o livro-texto *Pessoas, Tarefas e Objectivos*, de Billie Davis, como um manual e guia para os seus estudos. A Bíblia é o único outro texto necessário.

Unidade 1

**PESSOAS – COMO SÃO OS
LÍDERES E COMO
SE RELACIONAM COM
AS OUTRAS PESSOAS**



LIÇÃO 1

Pessoas que Lideram e Pessoas que as Seguem

“Sinto-me contente por vos dizer que escolhemos um líder para os jovens”, disse o pastor. “Quero que o nosso trabalho melhore.

Há um grande número de jovens que precisam de ser alcançados. Não posso fazer tudo sozinho, e agora Deus ofereceu-nos um excelente auxiliar. Este é o Sr. Pedro Oliveira”.

Pedro sorria, ao encaminhar-se decidido para diante dos jovens. E então disse:”Muito obrigado. Sinto que Deus me guiou até aqui. Peço-vos que orem, para que eu seja um bom líder.”

Aquele foi um momento inesquecível para Pedro. Ele nascera numa família evangélica, e tinha servido o Senhor desde a idade de criança. Sempre acreditara que Deus o colocaria numa posição de liderança. Um dia, dissera aos irmãos mais velhos: “Sei que serei um líder. É possível que um dia os membros da minha família estejam entre aqueles que me seguem.”

“Que grande líder tu serás!” disseram troceiramente os irmãos. Os seus próprios pais o advertiram: “Não te deixes levar por ideias de grandeza, filho!”

Agora, porém, aqueles sonhos estavam a cumprir-se. Ele fora escolhido para ser líder, passando por cima dos seus irmãos e de outros membros da igreja. E Pedro pensara no seu coração: “Mostrarei aos meus irmãos e a todos os outros, que posso ser um bom líder. Planearei com cuidado e darei indicações claras a todos os jovens. Cuidarei para que as coisas sejam bem feitas, e o trabalho do Senhor irá prosperar.”

Qual é a sua opinião a respeito do Pedro? Porventura, ele compreende o que significa ser um líder? Será ele um bom líder? Nesta lição veremos o exemplo dado por um dos líderes escolhidos por Deus. Isso ajudar-nos-á a discutir sobre estas questões, e a começar o nosso estudo sobre como são os líderes cristãos, e como eles trabalham com as pessoas, a fim de cumprirem os propósitos de Deus.

Sumário da Lição

A LIDERANÇA NO PLANO DE DEUS

Definição de Liderança

Provas Históricas

Narrativas Históricas

Chamadas e Instruções Directas

Dons Ministeriais

Qualificações e Responsabilidades

UM MODELO BÍBLICO – JOSÉ

José – Um Líder na Escravidão

José – Um Líder na Prisão

José – Um Líder no Triunfo

CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES

Qualidades de Um Líder

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

1. Descrever o papel dos líderes dentro do plano de Deus.
2. Enumerar as características típicas de pessoas que são bem sucedidas em posições de liderança.
3. Reconhecer exemplos de características de liderança, em material bíblico e em situações da vida diária.

Actividades de Aprendizagem

1. Leia cuidadosamente a secção preliminar deste manual de estudo autodidáctico. Encontrará exemplos dos tipos de perguntas de estudo usados neste manual, e como deverá responder a cada uma delas.
2. Leia cuidadosamente as páginas iniciais desta lição e o sumário que oferecemos. Leia os objectivos, tanto os objectivos da lição enunciados no seu começo, bem como os objectivos de capacitação dados ao longo da lição. Esses objectivos dir-lhe-ão o que deverá ser capaz de fazer após ter estudado a lição. As perguntas de estudo e o auto-teste estão baseados nesses objectivos.

3. Antes de começar a lição, saiba o significado de cada palavra-chave no glossário encontrado no final deste manual. Num estudo especializado, como o estudo sobre liderança, algumas palavras adquirem um sentido ligeiramente diferente do que têm na linguagem comum. Portanto, é importante que compreenda correctamente esses vocábulos.
4. Leia a lição e faça os exercícios no desenvolvimento da lição. Não deixe de ler os textos bíblicos que lhe forem recomendados. Isto é necessário para que compreenda perfeitamente bem o material da lição. Anote as respostas às perguntas nos espaços a isso destinados. As respostas mais longas deverá escrevê-las num caderno separado. Aproveitará melhor os seus estudos se adquirir o hábito de escrever algo de si mesmo, antes de examinar as respostas que fornecemos. Compare então as suas respostas com aquelas que damos no fim de cada lição.
5. Faça o auto-teste no final da lição. Verifique cuidadosamente as suas respostas, comparando-as com aquelas que damos no fim deste manual.

Palavras-Chave

consonância vangloriar-se preterido retorquir

A LIDERANÇA NO PLANO DE DEUS

Antes de continuarmos a pensar sobre o Pedro Oliveira, consideremos a questão básica de porque nos interessamos pelo assunto da liderança. Por que motivos existem líderes? Se pensar sobre isto, começará a compreender que há alguma forma de liderança, sempre que duas ou mais pessoas estão a fazer alguma coisa juntas. Talvez diga à outra pessoa, quando começam a levantar uma caixa pesada ou um pedaço de madeira: “Pega na outra ponta, que eu pego nesta.” A outra pessoa então coopera com a sua sugestão, e eis que, subitamente, se tornou um líder. A liderança é algo necessário quando os membros de uma família trabalham juntos. No campo ou nas fábricas, há sempre líderes. Numa escola ou numa igreja, há pessoas que lideram e pessoas que seguem os líderes. Porque é que é assim? Qual ou quais razões podemos dar para explicar isso?

1. A principal razão da necessidade de liderança é para:

- a) que as pessoas sejam organizadas em grupos.
- b) que as pessoas capazes exercitem controle sobre outras.
- c) que seja atingido um certo propósito.

Definição de Liderança

Objectivo 1. Explique o que se compreende com a expressão: o plano de Deus.

A liderança é algo necessário quando se quer cumprir um propósito qualquer – quando se quer que algo seja feito. Existe a ideia de liderança cristã porque Deus tem um propósito em vista. Há algo que Ele quer que seja feito. Ele quer expressar o Seu amor e misericórdia a todas as pessoas à face da Terra, e Ele quer ser amado e adorado por elas. Deus traçou um plano bem definido, pelo qual a Sua vontade será cumprida. Portanto, quando falamos sobre o *plano de Deus*, queremos dizer com isso que Deus tem uma maneira certa e específica de cumprir o Seu propósito, e Ele providenciará para que tal se cumpra.

Um aspecto importante do plano de Deus é que a Sua obra seja realizada por pessoas guiadas e capacitadas pelo Espírito Santo. Deus escolhe as pessoas e destina-lhes tarefas específicas, a fim de que o Seu propósito seja realizado.

2. Combine a afirmação à esquerda com aquela em baixo que melhor descreve a situação.

_____ a) O líder exorta todos a trazer visitantes à igreja.

_____ b) O líder diz: “O nosso objectivo é 200 pessoas a frequentar a igreja na semana que vem”.

_____ c) O líder dá a cada obreiro uma lista de pessoas a ser visitadas durante a semana.

1. O líder tem um plano. 2. O líder não tem nenhum plano 3. O líder tem um propósito

3. Quando dizemos que Deus tem um plano, queremos dizer com isso que (circule a letra de cada frase certa):

a) Deus opera sempre da mesma maneira.

b) Deus tem uma maneira específica de cumprir o Seu propósito.

c) Deus faz a Sua obra sem envolver pessoas.

d) Deus sabe de antemão o que fazer.

Provas Históricas

Objectivo 2. Reconheça as provas que demonstram que a liderança eclesiástica faz parte do plano de Deus.

Narrativas Históricas

Não há dúvidas que o conceito ou princípio de liderança faz parte dos planos do Senhor. Sabemos disso com base nos nossos estudos sobre as narrativas bíblicas acerca do relacionamento entre Deus e o homem. Quando lemos nas Escrituras as descrições dos acontecimentos, vemos que não há incidente que mostra Deus a desenvolver os Seus propósitos, dando instruções idênticas ou semelhantes para cada indivíduo que será afectado com a Sua mensagem ou plano de acção. O método divino consiste em trabalhar por intermédio de indivíduos. Estes compartilham com outros e envolvem-se com outros, de acordo com aquilo que cada um recebeu do Senhor. Deus requer de certas pessoas que elas se sintam responsáveis pela execução dos Seus planos revelados na Bíblia. O resultado disso é que indivíduos assim responsabilizados passem a ocupar postos de liderança; e, em muitos casos, organizem grupos que lideram, levando os seus membros na direcção do objectivo indicado pelo Senhor. Portanto, podemos afirmar que uma das provas que a liderança está incluída nos planos de Deus é a prova das *narrativas históricas*. Diversas dessas narrativas figuram neste curso.

Chamadas e Instruções Directas

A chamada real de Deus acha-se registada em certo número das narrativas bíblicas. Deus revela a certos indivíduos que eles foram escolhidos para levarem a cabo o Seu plano. Em alguns casos, Deus chega a dar-lhes instruções pormenorizadas. Portanto, uma outra prova da necessidade de liderança, dentro do plano de Deus é a prova das *chamadas e instruções directas*. Um desses exemplos é a chamada do apóstolo Paulo, a qual examinaremos na terceira lição.

Dons Ministeriais

Os escritores sagrados, impelidos pelo Espírito Santo, afirmam que Deus *dá* à Sua Igreja certos indivíduos para ocuparem posições específicas. Esses indivíduos são chamados apóstolos, profetas, evangelistas, pastores e mestres (Efésios 4:11-16; Romanos 12:6-8). Tais pessoas certamente ocupam posições de liderança. E, além disso, Deus atribui à Igreja capacidade e operações que exigem liderança, como é o caso do dom de administração, e o dom de servir. Os estudiosos da Bíblia referem-se a essas pessoas e a essas operações como *dons ministeriais*. Esses dons espirituais são provas da importância da liderança cristã dentro do plano de Deus.

Qualificações e Responsabilidades

Uma outra prova de que o plano de Deus inclui a ideia de liderança são as listas de descrições detalhadas das *qualificações e responsabilidades* dos líderes, conforme as lemos na Bíblia. No Antigo Testamento, encontramos pormenores acerca de reis e sacerdotes. No Novo Testamento, são claramente especificadas as qualificações dos líderes eclesiásticos. Os apóstolos mostraram-se muito empenhados em garantir que pessoas que ocupassem posições de liderança fossem qualificadas espiritual, moral e mentalmente. Mais adiante, neste curso, consideraremos de forma mais detalhada a chamada divina, os dons espirituais e as qualificações bíblicas para a liderança cristã. Estudaremos exemplos bíblicos. Mencionamos agora essas questões só como provas de que a liderança cristã faz parte do plano de Deus.

As organizações eclesiásticas com as quais a maioria de nós está familiarizada, têm sido fundadas com base na crença dos homens de que Deus chama líderes e os orienta, com o propósito de executar o Seu plano na terra.

4. Eis algumas citações breves extraídas da Bíblia. Leia-as com atenção. Se quiser obter uma compreensão mais ampla e profunda, poderá examiná-las directamente na Bíblia, onde aparecem na íntegra. Então compare cada citação com um tipo de prova dentre aqueles tipos que aparecem na lista em baixo.

1. Narrativa histórica
2. Dons ministeriais
3. Chamadas e instruções directas
4. Qualificações e responsabilidades

_____ a) “... ide, ensinai todas as nações...” (Mateus 28:19).

_____ b) “E escolheu Moisés homens capazes... e os pôs por cabeças (líderes) sobre o povo...” (Êxodo 18:25).

_____ c) “Os diáconos... governem bem os *seus* filhos e as suas próprias casas” (1 Timóteo 3:12).

_____ d) “E ele mesmo deu uns para apóstolos, e outros para profetas, e outros para evangelistas, e outros para pastores e doutores” (Efésios 4:11).

_____ e) “Apascentai o rebanho de Deus que está entre vós...” (1 Pedro 5:2).

_____ f) “... escolheu Josué trinta mil homens valentes e valorosos, e enviou-os...” (Josué 8:3).

UM MODELO BÍBLICO – JOSÉ

Objectivo 3. Identifique princípios de liderança, nas experiências de José.

Uma igreja local, com a sua congregação de pessoas e o seu lugar de adoração, normalmente resulta da liderança de uma ou de algumas pessoas. Quando tais pessoas sentem e experimentam a chamada e a direcção divina, esforçam-se por conquistar almas e educar os convertidos. O desenvolvimento e a perpetuação de tais actividades requerem a continuação da liderança, com o surgimento de novos líderes.

Agora, finalmente, podemos voltar a atenção a Pedro Oliveira. A história dele indicava que o seu pastor era um líder eclesiástico conforme acabámos de descrever. Esforçando-se aquele pastor por realizar o propósito de Deus, ele percebeu que tinha necessidade de um cooperador. Foi assim que Pedro acabou por ser levado a uma posição de liderança, na sua igreja.

Deve ter reparado que Pedro devia ser um líder de jovens. Ao mesmo tempo, ele precisava de actuar sob a liderança do seu pastor. Lembre-se deste princípio, pois, mais tarde, haveremos de o estudar um pouco mais profundamente; a maioria dos líderes cristãos ocupa uma posição de *liderança intermediária*. A maior parte dos líderes cristãos segue outros líderes, e todos eles seguem o Senhor.

Volte atrás na lição e reveja os pensamentos e os actos de Pedro. Quando ele foi apresentado aos irmãos como um líder, sentia que estava a ser orientado por Deus, e pediu que orassem por ele. Além disso, ele declarou que planearia com cuidado as suas actividades e daria instruções claras. Desejava que a obra do Senhor prosperasse.

Tudo isso parece muito bom. Porém, vê algum problema na maneira como Pedro estava a pensar? Que dizer sobre o seu orgulho? Parecia ele um pouco inclinado a orgulhar-se da sua posição de liderança, e vangloriar-se dela? Não parecia, talvez, um tanto ansioso por usar a sua autoridade, transmitindo instruções aos outros? Qual deveria ser a reacção de um crente, ao receber alguma posição de responsabilidade?

Podemos encontrar ajuda, ao tentar responder a estas perguntas, quando examinamos as narrativas bíblicas sobre as experiências dos líderes. Uma das mais detalhadas e completas dessas narrativas é a história da vida de José. Por certo, essa história é mais do que um simples registo histórico. Deus preservou-a para nós, igualmente, como um magnífico estudo sobre o comportamento humano e os princípios de liderança.

Embora sinta que já conhece bem a história de José, deveria dedicar algum tempo relendo-a, porquanto a nossa discussão a seu respeito encarará a questão de um ângulo que talvez seja novo para si. O relato completo encontra-se no livro de Génesis, nos capítulos 37, 39-48. As partes-chaves do nosso estudo sobre a liderança são as seguintes: Génesis 37, 39-42; 41:1-25; 43:1, 15, 24-31; 45:1-15. Isso poderá parecer-lhe uma longa tarefa de leitura, mas descobrirá que tal leitura será interessante e digna de ser feita.

Em seguida, examinaremos um sumário da narrativa. Observaremos nesta algumas das características do carácter de José. E tentaremos responder a esta pergunta: Que tipo de pessoa era José? A fim de fazer isso, consideraremos três tipos básicos de características pessoais. São estes: qualidades pessoais, pensamentos e sentimentos, e acções. O sucesso de um líder cristão depende dessas três modalidades de características.

Quando lemos sobre liderança, descobrimos que as qualidades pessoais de um líder são chamadas *traços de liderança*, que os pensamentos e sentimentos de um líder são chamados *atitudes de liderança*, e as acções de um líder são chamadas *comportamentos de liderança*. Neste estudo, usaremos o termo *características* a fim de incluir todas essas ideias. Não obstante, será vantajoso que compreenda cada uma dessas expressões, porquanto vez ou outra, ao longo deste curso, teremos de empregá-las.

5. Para ajudá-lo a identificar os traços, as atitudes e os comportamentos, combine cada uma das frases relativas a Pedro com o termo correcto, dado à direita.

- | | |
|---|------------------|
| _____ a) Pedro sorriu e caminhou com decisão. | 1. Traço |
| _____ b) Pedro acreditava que seria um bom líder cristão. | 2. Atitude |
| _____ c) Pedro era um cristão devoto. | 3. Comportamento |
| _____ d) Pedro estava confiante. | |
| _____ e) Pedro daria instruções claras. | |

José – Um Líder na Escravidão

“Então pensas que serás o nosso chefe, não é? Foi com palavras como estas, proferidas em tom de quem ridiculariza, que os irmãos de José lhe responderam, quando ele lhes contou os seus sonhos. Ele sonhara que um dia seria um grande líder. Os seus irmãos tinham uma crença errada, embora compartilhada por muitas pessoas. Eles acreditavam que o fim principal da liderança é entregar a uma pessoa o direito de dominar sobre outras – mandar nas pessoas.

O relato bíblico sobre as experiências de José permitem-nos compreender que não é assim que Deus concebe a ideia de liderança. É possível que José tenha sentido algum orgulho no coração, ao contar os seus sonhos, mas nada na sua vida sugere que ele fosse um homem arrogante ou tratasse de

maneira opressiva as outras pessoas. O mais provável é que os seus sentimentos, acerca daqueles sonhos, consistissem mais em admiração e espanto, e que ele tivesse querido compartilhar esses sentimentos com os membros da sua família. Parece que ele tinha o sentimento de ter sido escolhido por Deus, para alguma finalidade. Cremos nisso porque, nos seus últimos anos de vida, ele recordou aos seus irmãos de que era o plano de Deus dar-lhe uma posição de liderança, não para que ele fosse pessoalmente honrado, mas para que o propósito de Deus beneficiasse muitas pessoas.

É bem provável que José não tivesse compreendido isso perfeitamente, quando ainda era jovem; mas é evidente que ele aceitava, sem queixas, o facto de que Deus o estava a orientar. A Bíblia por diversas vezes reitera a declaração que diz: *O Senhor estava com José*. Não há dúvida que José tinha consciência disso, e as suas acções evidenciavam que ele tinha plena confiança de que Deus o estava a guiar.

6. Já pode ver, nas experiências de José, um exemplo dos métodos usados por Deus? Porque é que Deus escolhe líderes?

Quando os irmãos de José, movidos pela inveja, o venderam como escravo, ele foi levado para o Egipto e foi comprado por um oficial do governo egípcio. Dentro de pouco tempo, foi posto em posição de liderança. Temos aí um exemplo do princípio de liderança intermediária, não é verdade? José era apenas um escravo, e precisava de receber ordens da parte do seu senhor. Ao mesmo tempo, porém, o seu senhor precisava de um ajudante, a fim de que o trabalho pudesse ser feito. Portanto, escolheu José como um líder intermediário, com áreas demarcadas de responsabilidade. José ficou encarregado de tudo quanto sucedia na casa e nos negócios do seu senhor. Isso significava que ele tinha de gerir propriedades, dinheiro e pessoas. E a Bíblia afirma que o Senhor dava a José sucesso em tudo quanto fazia. Isso mostra-nos que o seu senhor reparou na sua serventia. E também, mostra que José deixou claro que Deus era a origem do seu sucesso.

O facto do Senhor estar com ele, não significava que o trabalho de José fosse fácil, mas, sim, que Deus lhe dava energias para o executar. Também, não significava que Deus evitava que ele tivesse dificuldades; antes, que Deus lhe conferira sabedoria, coragem e fé, para que ele fosse capaz de resolver todos os problemas; dentre os quais, o mais grave surgiu quando a esposa do seu senhor procurou tentá-lo sexualmente. Mas, ele repeliu-a de forma terminante, dizendo: “Não tirarei proveito da minha posição de autoridade, nem trairei a confiança do meu senhor que me pôs na posição de responsabilidade em que estou. E não pecarei contra Deus que me tem abençoado” (Génesis 39).

Portanto, vemos que José respeitava o seu senhor, e mais ainda a Palavra e a vontade de Deus. Mas a esposa do senhor de José persistiu, e chegou a irar-se contra ele, porque a rejeitou. Por fim, ela acusou José falsamente, e foi a causa dele ser posto na prisão.

7. A narrativa sobre José mostra-nos que uma pessoa pode ocupar uma posição humilde, ao mesmo tempo que mostra ser um líder eficaz. Escolha duas afirmações que mostram as mais importantes razões do sucesso de José:

- a) Ele exigia obediência total por parte daqueles que estavam sob as suas ordens.
- b) Ele respeitava a autoridade daqueles que estavam acima dele.
- c) Ele agia de acordo com a vontade de Deus.
- d) Ele acreditava que Deus facilitaria a sua tarefa.

José – Um Líder na Prisão

José deve ter pensado, nessa altura, que os seus sonhos de liderança nunca seriam cumpridos. Ele fizera o melhor ao seu alcance, mas aqueles a quem servia tão fielmente tinham-se voltado contra ele. Como prova do seu verdadeiro carácter de líder cristão, José não disse: “De que adianta? As pessoas são assim mesmo. Simplesmente não se pode confiar em ninguém!”

José era um homem inteligente e perfeitamente consciente de que tinha sido maltratado. Não obstante, ele continuou a exercer a sua fé em Deus. E, o mais notável, é que continuou a trabalhar com eficiência e a relacionar-se com pessoas de diversos níveis sociais. A própria vida no cárcere não impediu que o sonho dado por Deus exercesse influência sobre a vida de José. Uma vez mais, a sua capacidade de liderança se tornou evidente. A Bíblia não nos oferece pormenores, mas simplesmente afirma que o Senhor estava com José, conferindo-lhe sucesso. E o carcereiro deu a José a responsabilidade de cuidar dos outros prisioneiros, bem como de todos os assuntos da prisão.

Como foi que o carcereiro soube que o Senhor estava com José? O que é que pensa acerca do que uma pessoa poderia fazer na prisão para mostrar que Deus lhe dera a capacidade de liderar outros? O que viu o carcereiro em José? Conserve em mente estas perguntas. Mais tarde, quando compararmos as narrativas de José com o que descobrimos nos livros que versam sobre liderança, compreenderemos que José demonstrou diversas das características que tipificam os líderes bem sucedidos.

Enquanto José estava na prisão, dois membros da corte do rei, o padeiro e o copeiro, foram condenados por certos erros que tinham cometido. Visto que José era encarregado dos presos eles ficaram sob a sua supervisão. Um dia, porém, ele reparou que eles pareciam abatidos. José interessou-se por eles. Pareceu-lhe que a dificuldade deles era grave. “Por que é que estão tão tristes?” Perguntou-lhes José. Eles explicaram-lhe que tinham tido sonhos que os tinham deixado perturbados. José não hesitou em assumir o controle da situação. “Deus pode dar-nos o significado desses sonhos”, declarou ele. Isto demonstra, mais uma vez, como ele confiava plenamente no Senhor e no seu próprio relacionamento com Deus.

Deus deu a José a verdadeira interpretação dos sonhos, e ele explicou o sentido dos sonhos aos dois homens. No caso do copeiro, o seu sonho significava que ele seria solto e reconduzido à sua posição de confiança, junto do Faraó. Então, José, sabiamente, pediu ao copeiro que se lembrasse dele, aproveitando a oportunidade que lhe parecia estar a ser oferecida por Deus para a sua libertação. O copeiro prometeu intervir em favor de José, mas, ao ser solto da prisão, esqueceu-se completamente dele. Uma vez mais, alguém não se mostrara à altura das expectativas de José.

Dois anos mais tarde, o próprio rei teve sonhos perturbadores. Começou a indagar se alguém era capaz de os interpretar. Então, finalmente, o copeiro lembrou-se de José. José foi trazido à presença do rei e, novamente, dando todo o crédito e a honra ao Senhor, José fez a interpretação dos sonhos do Faraó.

8. Deus usou o sonho de um outro prisioneiro, no Seu plano de libertar José da prisão. Como foi que José soube acerca dos sonhos?

- a) José disse aos prisioneiros que viessem receber os seus conselhos.
- b) José dirigiu-se aos prisioneiros e perguntou-lhes porque estavam tão tristes.

9. O que é que a sua resposta à última pergunta, lhe mostra acerca do carácter de José?

- a) Ele interessava-se pelas outras pessoas.
- b) Ele esperava que outras pessoas reconhecessem a sua posição de liderança.

José – Um Líder no Triunfo

“Os sonhos significam que está a vir um período de fome”, disse José ao rei do Egipto. “Esta terra terá sete anos de colheitas fartas e abundantes. Haverá mais alimentos do que é necessário. Depois virão sete anos de escassez, em que não haverá colheitas. Haverá fome não só neste país, mas também em todas as nações em redor do Egipto. Seria uma boa ideia se definisse um plano para armazenar alimentos durante os anos de fartura. Então haverá alimentos durante os sete anos de escassez”. (Paráfrase do autor.)

O rei ficou impressionado com José e as suas sábias palavras. E disse: “Nomeio-te então responsável pela criação desse plano e de o pôr em prática”. Assim sendo, José foi libertado da prisão e posto em elevada posição de liderança, próxima da do próprio Faraó do Egipto. E José traçou os planos, providenciando para que fossem reunidos e armazenados alimentos em abundância.

Os resultados foram exactamente conforme o Senhor tinha revelado a José. Quando chegaram os anos de escassez, começou a distribuição dos alimentos armazenados, e o povo foi salvo de morrer à míngua. A posição de José se tornou-se cada vez mais poderosa, e todos os egípcios lhe prestavam a mais elevada honra e respeito.

Um dia, quando José estava a supervisionar a venda de cereais aos que vinham de outros países, viu os seus próprios irmãos que tinham vindo ao Egipto comprar alimentos. Mas estes não o reconheceram, pois, vestido ricamente como estava (e quase quinze anos mais velho), era uma pessoa muito diferente do jovem adolescente que eles tinham vendido para ser escravo. José, porém, reconheceu-os. E eles inclinaram-se diante dele, tão respeitosamente como se ele fosse o monarca. Finalmente, os sonhos que José tivera, de que seria líder dos seus irmãos, tinham-se cumprido.

Vemos na narrativa bíblica que José não se vangloriou da sua posição, e nem tentou vingar-se dos seus irmãos, por causa da maneira como o tinham tratado. Antes, usou aquela oportunidade para os ajudar e lhes ensinar algumas lições, e com gentileza, não visando a sua própria honra, mas para lhes fortalecer o carácter. Finalmente, não se envergonhou por permitir que eles vissem a sua profunda emoção. Chorou de alegria e de ternura pela sua família.

O mais importante em todo o seu sucesso como líder escolhido por Deus foi que ele reconheceu, no momento da sua maior autoridade e vitória, que ele era um instrumento usado por Deus para beneficiar outras pessoas e cumprir o propósito divino.

10. Leia novamente o texto de Génesis 45:4-13. É costume de alguns líderes lembrar as pessoas dos seus erros do passado, repreendendo-as pelas suas culpas e enganos. José, porventura, repreendeu os seus irmãos? Explique de maneira abreviada.

CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES

Objectivo 4. Enumere algumas das características que, segundo o nosso estudo, tipificam os líderes, e reconheça exemplos e descrições destes.

Todos aqueles que estudaram cuidadosamente o assunto da liderança não se atrevem a descrever o “Líder típico”. Os estudos feitos demonstram que alguns líderes bem sucedidos têm um certo conjunto de características, e que outros líderes têm um outro conjunto de características. Centenas e centenas de páginas têm sido escritas sobre este tema. Um certo livro sobre a questão da liderança enumera 339 referências relativas às características dos líderes. Autores de outros livros afirmaram que a liderança não pode ser compreendida somente em termos de características. Por essa razão, de nada adianta qualquer discussão sobre o assunto nessa perspectiva.

Creemos que nenhum conjunto de traços, de atitudes e de comportamento podem, por si mesmo, descrever e explicar um líder bem sucedido. Contudo, vemos considerável valor num breve estudo sobre as características próprias dos líderes. Já iniciamos tal estudo no exame sobre a vida de José. Descobrimos que os traços dele (o tipo de pessoa que ele foi, as suas atitudes (a maneira como ele agia), tudo combinava para fazer dele um líder bem sucedido. Por exemplo, sabemos, através das palavras do Faraó, que José era sábio e dotado de discernimento (Génesis 41:39). Também, sabemos que ele era paciente, visto que por muitos anos esperou confiadamente que Deus executasse os Seus planos. Poderíamos afirmar, portanto, que sabedoria e paciência são dois traços de todo o bom líder. Isso não significa que cada pessoa que é sábia e paciente será um líder. Mas, acreditamos, isso significa que quando desejamos desenvolver os traços próprios da boa liderança nas nossas próprias vidas, devemos pedir do Senhor sabedoria e paciência. E também significa que se formos sábios e pacientes teremos algumas das características próprias dos líderes.

Fazendo uma revisão das melhores fontes informativas de que dispomos, entre livros e manuais profissionais sobre a liderança, encontramos diversas listas de características que transparecem nas vidas dos líderes de sucesso. As características mais constantemente mencionadas nessas listas são:

1. Empatia
2. Realização de objectivos
3. Competência
4. Estabilidade emocional

5. Participação em algum grupo
6. Capacidade de compartilhar a liderança
7. Consistente e digno de confiança

Ao examinarmos estas características uma a uma veremos que todas elas são mencionadas não só nos compêndios sobre liderança, mas igualmente na Bíblia Sagrada, como características dos cristãos autênticos. Não se pode duvidar que os eruditos acreditam que essas características são necessárias para uma liderança bem sucedida. Contudo, uma lista extraída da Bíblia adicionaria ainda estas características:

1. O sentido de uma chamada de Deus ou missão
2. A consciência de ser um canal pelo qual Cristo manifesta o Seu amor à humanidade
3. A dependência da orientação dada pelo Espírito Santo
4. Uma vida exemplar, em concordância com os princípios morais e éticos do cristianismo

11. Leia novamente estas listas. Tente escrevê-las de memória. Guarde-as na memória, e procure descobrir essas características em si mesmo, nos seus períodos de oração e meditação. Isso ajudá-lo-á a ser um bom líder.

Em seguida, consideraremos as sete características de liderança que a maioria dos eruditos concorda serem essenciais. O nosso propósito é responder à seguinte pergunta, do ponto de vista bíblico: Com que se parece um líder? Encontraremos a maioria dessas características em lições posteriores, à medida que examinarmos, com maiores pormenores, algumas atitudes e comportamentos associados à liderança bem sucedida.

Qualidades de Um Líder

1. Empatia. Um líder é capaz de ver as coisas do ponto de vista de outras pessoas. Ele procura compreender como as outras pessoas se sentem. A Bíblia expressa essa ideia através daquilo que denominamos de *regra áurea*: **“E, como vós quereis que os homens vos façam, da mesma maneira lhes fazei vós, também” (Lucas 6:31).** O escritor da epístola aos Hebreus afirmou: **“Lembraí-vos dos presos, como se estivésseis presos com eles, e dos maltratados, como sendo-o vós mesmos, também, no corpo” (Hebreus 13:3).** Também nos é recomendado simpatizar com outras pessoas (1 Pedro 3:8), levando as cargas uns dos outros (Gálatas 6:2). A empatia é essencial ao serviço e ao testemunho cristão, e, por conseguinte, à liderança cristã.

2. *Realização dos objectivos propostos.* Um bom líder é capaz de estabelecer objectivos e de se esforçar até os tornar uma realidade. Um líder cristão fixa objectivos para si mesmo e para o seu grupo, dentro do quadro da concretização dos propósitos de Deus. O apóstolo Paulo deixa isso perfeitamente claro, ao escrever: **“Prossigo para o alvo, pelo prémio da soberana vocação de Deus em Cristo Jesus” (Filipenses 3:14)**. Torna-se evidente, nos escritos desse apóstolo, que ele procura concretizar os seus objectivos. Ele fala sobre o seu “intuito” e sobre o “eterno propósito” do seu Deus (Efésios 3:1, 10-11 e 2 Timóteo 3:10 são exemplo disso).

3. *Competência.* Um líder é alguém que faz bem o seu trabalho. Ele é possuidor das capacidades necessárias para concretização dos seus propósitos. Ele conhece os factos e sabe onde encontrar informações a fim de ajudar outras pessoas. Trabalha arduamente e fixa objectivos elevados para si mesmo e para aqueles que o seguem. Nas páginas da Bíblia há muitas referências à necessidade de capacidade e diligência por parte dos obreiros do Senhor. Como exemplo, examine os textos de Êxodo 35 – 36; Provérbios 12:27; 22:29; 31:10-31; 2 Timóteo 2:15; Tiago 2:14-16 e 2 Pedro 1:5-10.

4. *Estabilidade Emocional.* Um líder “mantém a cabeça fria”. Mostra ser uma pessoa razoável, confiante e sempre animada. Não se zanga facilmente, não é teimoso e não se deixa desencorajar facilmente. Sabe reagir de maneira pacífica e graciosa, quando os planos não dão certo e surgem dificuldades. David exprimiu esse conceito do ponto de vista de alguém que confia no Senhor. Ele diz que, no meio de todas as tribulações, continuaria confiante e entoaria louvores. Diz ele, em **Salmos 27:14: “Espera no Senhor, anima-te...”**. (Ver também Efésios 4:31; 2 Timóteo 4:5 e 1 Pedro 4:7).

5. *Participação em algum grupo.* Todo o líder tem um forte sentimento de fazer parte de um grupo. Tem consciência de interesses comuns, e aprecia trabalhar juntamente com outras pessoas. Para um líder evangélico, isso representa o relacionamento num corpo, o que é explicado em 1 Coríntios 12 e em Efésios 4. É essencial à liderança cristã a compreensão de que os indivíduos, tal como os diversos membros de um corpo, encontram a sua verdadeira vida e utilidade quando bem ajustados e consolidados, i.e., **“... pelo auxílio de todas as juntas, segundo a justa operação de cada parte...” (Efésios 4:16)**. Cada membro do corpo ajuda a sustentar os outros membros. Há várias funções, enquanto o povo de Deus trabalha em conjunto, e a liderança é uma dessas funções. Portanto, o líder cristão só existe em relação àqueles que o seguem.

6. *Capacidade de Compartilhar a Liderança.* Todo o bom líder trabalha bem ao lado de outros líderes. É capaz de aceitar a posição de líder intermediário, seguindo os outros com lealdade e respeito. E ele pode nomear líderes auxiliares, confiando-lhes o controle de determinadas tarefas. Essa característica é quase paralela àquela que diz respeito a ser membro de um grupo. Mas a ênfase, nesta sexta característica, recai sobre a humildade, a confiança nas outras pessoas e o respeito pelas outras pessoas. Todo o bom líder demonstra elevado respeito e consideração para com as outras pessoas; e os líderes cristãos sabem que o método de Deus consiste em agir através da humanidade, a mais elevada criação do Senhor. Portanto, os dons e as chamadas de todos devem ser respeitados. Somos instruídos assim: **“Sujeitando-vos uns aos outros no temor de Deus” (Efésios 5:21)**. Paulo deixou o exemplo para os líderes cristãos, nas suas frequentes expressões de apreciação pelos seus cooperadores e pelos que o ajudavam. Entre as muitas referências a esse aspecto, temos Filipenses 4:1-3; Colossenses 4:7-14 e 1 Tessalonicenses 1:2-4.

7. *Consistente e digno de confiança.* Um líder é consistente, e outras pessoas podem confiar nele. Ele comunica de forma honesta e clara o que espera do seu grupo, e então ajuda para que cada membro do grupo se mantenha a trabalhar de acordo com os planos. Não se mostra entusiasmado com um projecto, para depois o esquecer, mudando subitamente de ideias, sem informar as outras pessoas. Jesus deixou perfeitamente claro que essas qualidades de consistência e de confiança são requeridas no serviço cristão. **“... Ninguém, que lança mão do arado e olha para trás, é apto para o reino de Deus” (Lucas 9:62)**. E Paulo deixou escrito: **“Portanto, meus amados irmãos, sede firmes e constantes, sempre abundantes na obra do Senhor, sabendo que o vosso trabalho não é vão no Senhor” (1 Coríntios 15:58)**. Ver também Gálatas 5:1 e Efésios 4:14.

12. Aqui estão sete afirmações acerca de atitudes e comportamentos demonstrados por José. Cada uma delas está ligada a uma das características de liderança que enumerámos em cima. Antes de cada afirmação ponha um número que indique a característica apropriada.

- _____ a) Ele disse ao Faraó: “Armazenaremos alimento suficiente para sete anos”.
- _____ b) Ele não se zangou com o copeiro que se esquecera dele.
- _____ c) Tinha consciência dos seus laços de família, sentindo-se responsável pelo bem-estar da sua gente.
- _____ d) Ele continuou a confiar em Deus e a fazer o seu trabalho com fidelidade, embora tratado com injustiça.
- _____ e) Sabia que os seus irmãos se sentiam culpados, e procurou consolá-los.
- _____ f) O seu senhor e o carcereiro perceberam que ele fazia bem, tudo quanto lhe era dado para fazer.
- _____ g) Ele mostrava-se obediente e respeitoso para com o seu senhor, para com o carcereiro e para com o rei.

Vamos rever agora tudo quanto já conseguimos realizar nesta lição. Em primeiro lugar, considerámos Pedro Oliveira, um líder de nomeação recente. Depois, examinámos a narrativa bíblica acerca de José, para descobrir traços, atitudes e comportamentos próprios de um líder, numa situação da vida real. E, finalmente, considerámos uma lista das características dos líderes, compilada pelos eruditos nos seus manuais sobre o tema da liderança. Concluimos que cada uma dessas características da boa liderança também é uma característica de um bom crente, e que José, na verdade, é um bom exemplo para seguirmos.

Pense uma vez mais sobre Pedro Oliveira. O que poderíamos recomendar-lhe, para que ele fosse um líder ainda melhor? Agora podemos ver que ele tem alguns problemas, não é verdade? Em primeiro lugar, ele deve lembrar-se que é um líder intermediário, que trabalha sob a direcção do Senhor e sob o pastor da sua igreja. Depois, ele deveria ter uma atitude mais humilde. Ele deve ter cuidado para não sentir prazer ao pensar que tem uma posição superior à dos seus irmãos e à dos outros jovens da igreja. Precisa de compreender que ser um líder cristão é algo diferente de ser um chefe numa empresa comercial. Um bom líder, a exemplo de José, respeita aqueles que ocupam níveis tanto superiores como inferiores. Um bom líder esforça-se para, não apenas dar instruções, mas também, trabalhar com outras pessoas. Mostra-se disposto a perdoar imediatamente os erros alheios, e continua a amar as pessoas, esperando o melhor da parte delas, mesmo quando, porventura, elas o decepcionam. Procurará guiar outras pessoas para uma vida piedosa, conforme José fez com os seus irmãos, para cumprir a vontade do Senhor.

Auto-Teste

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

1. A “posição de liderança, no plano de Deus” refere-se ao facto de que Deus:
 - a) tem um trabalho a fazer, que Ele cumpre de maneira previsível.
 - b) realiza o Seu propósito empregando seres espirituais perfeitos.
 - c) tem uma maneira específica de cumprir o Seu propósito.
 - d) conhece a insensatez de usar pessoas para realizar a Sua obra.

2. Um aspecto importante do plano de Deus é que a Sua obra será feita por:
 - a) pessoas sinceras e dedicadas que querem praticar o bem.
 - b) pessoas que Deus escolhe, dirige e capacita, para executarem o Seu propósito.
 - c) anjos obedientes, dotados de poder e da compreensão para realizarem o Seu propósito.
 - d) Seu povo, a quem Ele compele a cumprir a Sua obra.

3. O conhecimento que temos de Deus mostra-nos que Ele:
 - a) sabe antecipadamente qual o Seu propósito, e como procederá para o concretizar.
 - b) está a mudar constantemente o Seu propósito, para se ajustar à mudança dos tempos.
 - c) está cativo de um propósito fixo e modo de operar.
 - d) movimenta-se de maneiras previsíveis, para cumprir o Seu propósito, à medida em que este se vai desenvolvendo.

4. Todas as afirmações em baixo, excepto uma, servem de provas de que a liderança faz parte do plano de Deus. Qual *NÃO* serve de prova?
 - a) São conferidas qualificações bíblicas e responsabilidades de liderança.
 - b) Na Bíblia aparecem narrativas de chamadas e instruções directas para os líderes.
 - c) A Bíblia revela o conceito de liderança através de narrativas históricas e dos dons próprios de liderança.
 - d) As expectativas culturais de pessoas capazes e as exigências sociais revelam a necessidade de liderança.

5. Um princípio fundamental da liderança cristã envolve a gerência intermediária, o que significa que os líderes cristãos:
 - a) seguem exclusivamente o Senhor.
 - b) seguem outros líderes, e que todos eles seguem o Senhor.
 - c) seguem as suas próprias inclinações e o Senhor.
 - d) reconhecem os seus direitos muito limitados, encorajando a liderança pelo consenso, em submissão ao Senhor.

6. Dois dos princípios de liderança demonstrados por José, quando servia na casa do oficial do governo egípcio eram:
 - a) respeito à autoridade e submissão à vontade de Deus.
 - b) o uso que ele fazia da força, para que as coisas corressem a seu modo, e o uso do temor, para garantir a obediência por parte daqueles que estavam sob a sua autoridade.
 - c) o seu desejo de agradar a todos e de ser popular.
 - d) o seu sentido de auto-preservação e o seu desejo de exercer autoridade absoluta.

7. Na prisão, José revelou alguns traços de carácter que são comuns a todos os líderes bem sucedidos: fé inabalável em Deus, fidelidade no serviço e:
 - a) esperança de que as coisas terminariam bem para eles.
 - b) simpatia pela sorte de pessoas menos afortunadas.
 - c) interesse e preocupação por outras pessoas.
 - d) o conhecimento de que as pessoas terminariam “decepcionando”.

8. Anos de dificuldades passaram até que José visse a parte do plano de Deus que o envolvia e à sua família. Então, estando os seus irmãos a seus pés quais qualidades de liderança ele demonstrou?

- a) Orgulho pelo papel que ele desempenhava no plano de Deus. Uma atitude de “eu bem vos disse”, e o desejo de lhes lembrar as suas faltas do passado.
- b) Competência, eficiência, firmeza administrativa e justiça.
- c) Compaixão, compreensão acerca do plano de Deus, perdão e amor.
- d) Reconhecimento de que a vingança pertence ao Senhor. Total compreensão acerca do plano de Deus e aceitação da desumanidade das pessoas.

9. Um serviço diligente prestado durante muitos anos, sem nunca perder a esperança e o bom conselho dado por José ao Faraó destacam dois traços do carácter de José. Quais são?

- a) Competência e desembaraço.
- b) Dedicção a Deus e capacidade política.
- c) Longanimidade e capacidade administrativa.
- d) Paciência e sabedoria.

10. José revelou o tipo de atitude que um líder eficaz deve exhibir. Quando o teste terminou, ele fez todas as coisas descritas em baixo, com excepção de uma. Qual destas coisas ele *NÃO* fez?

- a) Ele não se vangloriou nem tentou vingar-se.
- b) Ele reconheceu o seu próprio papel como instrumento de Deus para beneficiar outros.
- c) Ele lembrou os seus irmãos acerca dos seus antigos sonhos e predições.
- d) Ele colocou o episódio inteiro na perspectiva do plano de Deus.

No exercício em baixo, indique a característica de liderança apropriada para cada definição. As sete características de liderança, observadas nesta lição, estão enumeradas em baixo:

Empatia
Realização dos objectivos
Competência
Estabilidade emocional

Participação em algum grupo
Capacidade de compartilhar a liderança
Consistente e digno de confiança

11. A capacidade de um líder manter a “cabeça fria”, quando surgem dificuldades e as coisas não correm conforme fora planeado é chamada de: _____

12. _____ é a qualidade que um líder demonstra de trabalhar bem com outros líderes, com aqueles que lhe são superiores e com aqueles que lhe são inferiores.

13. A capacidade que um líder tem de sentir os sentimentos alheios, vendo as coisas segundo a perspectiva dos outros, é conhecida como: _____

14. _____ descreve o líder que comunica com clareza com o seu grupo, ajudando a manter todos a trabalhar de acordo com o plano traçado, mantendo a palavra e obedecendo às mesmas regras que ele estabelece para os outros.

15. A característica de um líder que estabelece objectivos e se esforça por os concretizar, até que o consegue, chama-se _____

16. Quando um líder é dotado do forte sentimento de fazer parte de um grupo, tem consciência do interesse comum e gosta de trabalhar com outras pessoas, dizemos que é possuidor de características de liderança chamada de: _____

17. _____ é a expressão que descreve o líder que trabalha bem, que tem as capacidades necessárias para realizar os seus propósitos, que reconhece os factos envolvidos e sabe onde pode encontrar informações para ajudar os outros, trabalha arduamente e estabelece elevados padrões para si mesmo e para aqueles que o seguem.

Respostas às Perguntas do Estudo

7. b) Ele respeitava a autoridade daqueles que estavam acima dele
c) Ele agia de acordo com a vontade de Deus.
1. c) que seja atingido um certo propósito.
8. b) José dirigiu-se aos prisioneiros e perguntou-lhes porque estavam tão tristes.
2. a) 2. O líder não tem plano nenhum.
b) 3. O líder tem um propósito.
c) 1. O líder tem um plano.
9. a) Ele interessava-se pelas outras pessoas.
3. b) Deus tem uma maneira específica de cumprir o Seu propósito.
d) Deus sabe de antemão o que quer fazer.
10. Ele disse-lhes para não se afligirem. Ele consolou-os fazendo-os relembrar o plano de Deus.
4. a) 3. Chamadas e instruções directas.
b) 1. Narrativa histórica.
c) 4. Qualificações e responsabilidades.
d) 2. Dons ministeriais.
e) 3. Chamadas e instruções directas.
f) 1. Narrativa histórica.
11. Compare a sua resposta com as listas dadas sob “Características dos Líderes”.
5. a) 3. Comportamento.
b) 2. Atitude.
c) 1. Traço.
d) 1. Traço.
e) 3. Comportamento.
12. a) 2. Realização dos objectivos.
b) 4. Estabilidade emocional.
c) 5. Participação em algum grupo.
d) 7. Consistência e digno de confiança.
e) 1. Empatia.
f) 3. Competência.
g) 6. Capacidade de partilhar a liderança.
6. Deus escolhe líderes para realizar os Seus propósitos.

LIÇÃO 2

Os Líderes Apreciam as Pessoas

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

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

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

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

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

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

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

Sumário da Lição

MOISÉS – UM LÍDER RELACIONA-SE COM AS PESSOAS

“Que Farei a Este Povo?”

O Povo de Deus e o Povo de Moisés

O QUE OS LÍDERES ACREDITAM SOBRE AS PESSOAS

COMO SE DESENVOLVE O ESTILO DE LIDERANÇA

Algumas Aplicações práticas

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

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

Actividades de Aprendizagem

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

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

Palavras-Chave

assediar

arrefecer

MOISÉS – UM LÍDER RELACIONA-SE COM AS PESSOAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“Que Farei a Este Povo?”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O Povo de Deus e o Povo de Moisés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O QUE OS LÍDERES ACREDITAM SOBRE AS PESSOAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COMO SE DESENVOLVE O ESTILO DA LIDERANÇA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Algumas Aplicações Práticas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Auto-Teste

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Teoria X
estilo autocrático

Teoria Y
estilo democrático

Reconhecimento

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

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

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

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

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

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

Respostas às perguntas do estudo

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

LIÇÃO 3

Os Líderes Crescem e Ajudam Outras Pessoas a Crescer

O pastor Carlos sussurrava uma oração quando foi atender à porta. Estava à espera de Samuel. Queria perguntar a Samuel se queria ser o seu auxiliar algumas horas por dia. Estava a orar porque seria um passo sério no seu ministério e na vida do jovem Samuel. O pastor estava a pedir ao Senhor que os ajudasse a ambos a tomarem as decisões certas.

A igreja estava a crescer, e o pastor Carlos precisava de ajuda. O problema que o preocupava era o seguinte: Samuel era crente há menos tempo que muitos outros jovens daquele lugar. Os seus pais não eram crentes. Era bastante jovem, mostrava-se impulsivo ao expressar ideias com as quais o grupo não estava familiarizado. Não compreendia ainda plenamente todos os costumes e práticas que caracterizavam aquele grupo local de crentes.

Todavia, o pastor Carlos via em Samuel um grande potencial. O mais importante, do que ele também estava convencido, compartilhando das convicções pessoais do próprio Samuel, era que o Senhor tinha chamado o jovem, e que este era capaz de se ocupar de determinadas tarefas que precisavam de atenção urgente na igreja. Samuel era um obreiro inteligente e fiel, além de estudar intensamente a Bíblia.

A despeito disso, alguns dos membros da igreja ainda não tinham aceitado inteiramente o jovem. Talvez ele fosse jovem demais. Talvez a sua formação no passado fosse diferente daqueles crentes mais idosos e mais antigos. Quando abriu a porta, o pastor estava a orar: “Por favor, Senhor, ajuda-nos a tomar a decisão certa. Ajuda-me a fazer o que é melhor para o Teu povo, de acordo com o Teu plano.”

A situação em que encontramos o pastor Carlos é complexa e extremamente significativa, no nosso estudo sobre liderança. Ela envolve o plano de Deus para o desenvolvimento e a perpetuação da Sua Igreja. Nesta lição, examinaremos alguns exemplos e princípios bíblicos que deixarão essas coisas mais claras para nós. Além disso, aprenderemos mais sobre o nosso próprio crescimento e desenvolvimento como líderes cristãos.

Sumário da Lição

PAULO – UM LÍDER NO PLANO DE DEUS

Identificação dos Princípios de Liderança

Aplicação dos Princípios de Liderança

OS LÍDERES SÃO CHAMADOS E DESENVOLVEM-SE

Explicação da Chamada e do Desenvolvimento dos Líderes

Exame do Desenvolvimento de um Líder

Alguns Exemplos Extraídos das Epístolas de Paulo

OS LÍDERES AJUDAM OUTROS A DESENVOLVER-SE

Como Ajudar Outras Pessoas a Desenvolver-se

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

1. Descrever princípios de liderança de acordo com os relatos sobre Barnabé, Paulo e Timóteo, reconhecendo e aplicando esses princípios.
2. Explicar o que se deve compreender com a afirmação de que os líderes tanto são chamados como se devem desenvolver.
3. Descrever e aplicar alguns métodos usados para ajudar outros a crescer e a desenvolver-se como obreiros e líderes cristãos.

Actividades de Aprendizagem

1. Leia com muita atenção as epístolas de 1 e 2 Timóteo. Mesmo que pense que já conhece bem o material dessas cartas, leia-as do princípio ao fim. Isto é essencial para a sua apreciação e compreensão do material desta lição. Igualmente, leia o capítulo dezanove do livro de Actos.
2. Estude os parágrafos de abertura, o sumário e os objectivos da lição. Depois estude o desenvolvimento da lição, conforme o modo de proceder habitual. Terminada a lição, faça o auto-teste e verifique se acertou nas respostas às perguntas.

3. Faça uma revisão cuidadosa da primeira unidade (lições um a três). Complete o exame da primeira unidade e envie-o ao escritório do ICI.

Palavras-Chaves

auto-conceito circuncisão credibilidade

PAULO – UM LÍDER NO PLANO DE DEUS

Identificação dos Princípios de Liderança

Objectivo 1. Reconhecer os princípios de liderança no relacionamento entre Paulo e Barnabé.

“E Deus, pelas mãos de Paulo, fazia maravilhas extraordinárias” (Actos 19:11). Paulo era um servo especial do Senhor, especificamente escolhido e dotado pelo Espírito Santo. E, tão maravilhosa quanto os incidentes da sua vida, que todos reconhecemos como miraculosos, era a maneira como ele fora escolhido para preencher uma posição ímpar, na história e no plano de Deus para a perpetuação da Igreja. Na vida de Paulo, encontramos um excelente exemplo da maneira como Deus opera através do instrumento da liderança humana.

Quando encontramos Paulo pela primeira vez, nas Escrituras (no tempo em que ele era conhecido como Saulo), imediatamente vemos que ele era uma pessoa capaz de influenciar outras. Disponha-se a trabalhar arduamente para concretizar os seus propósitos. Era ousado nas acções. Organizava apoio para a causa que defendia. Podemos reconhecer nele as qualidades e os traços que a maioria das pessoas admira nos bons líderes. Infelizmente, porém, utilizava-se dessas vantagens para lutar contra a obra de Cristo (Actos 7:57 – 8:3 e 9:2). Contudo, em breve veremos que as energias más orientadas de Saulo eram impotentes contra o plano de Deus, tão inúteis como se alguém lançasse ramos de flores contra um navio de guerra.

Recuemos no tempo e passemos uma breve revista a esse imutável plano divino para a perpetuação da Sua Igreja. Quando Jesus estava na terra, realizou muitas obras admiráveis. A Sua maior realização, naturalmente, foi a Sua morte na cruz para a salvação da humanidade. Em seguida, a Sua obra mais importante foi a de seleccionar e treinar líderes humanos que continuassem a obra, quando Ele voltasse à glória. Jesus chamou discípulos e ensinou-os. Depois, conferiu-lhes as Suas instruções finais, as quais, daquele momento em diante, seriam as instruções chave para todas as gerações seguintes de crentes: “Ide, pregai e ensinai”. Os discípulos obedeceram ao Senhor Jesus, e, cheios do poder do Espírito Santo, aqueles poucos primeiros líderes cristãos influenciaram centenas de outros. A Igreja foi posta em movimento para prosseguir por todos os séculos.

Havia numerosas e variadas tarefas a serem realizadas, nos primeiros dias da Igreja. O registo bíblico oferece-nos narrativas não só das actividades directamente espirituais dos discípulos (como a pregação e os milagres de cura), mas também, actividades como organização, discussões sobre normas e o recrutamento constante e o treino de novos obreiros. Um dos líderes que ajudava a efectuar muitas dessas actividades da igreja de Jerusalém era um fiel e sábio crente chamado Barnabé. Ele e outros cooperavam para decidir quais seriam as necessidades específicas e como ensinar a doutrina cristã aos novos convertidos, prover o sustento necessário dos crentes pobres e ajudar novas congregações locais a organizarem-se. Para cada forma de tarefa os mais experientes, chamados “anciãos”, nomeavam obreiros que demonstrassem as capacidades oferecidas pelo Senhor. Entre as muitas necessidades que precisavam de ser consideradas pela Igreja, uma delas era frequentemente negligenciada. Estamos a falar do ministério cristão entre os gentios. Ninguém parecia estar devidamente preparado para encabeçar esse tipo de ministério. Os primeiros discípulos cristãos, que eram todos judeus, compreendiam melhor as necessidades e os costumes da sua própria gente, os judeus. Não compreendiam plenamente que Deus esperava que eles também alcançassem os povos gentílicos.

Porém, o imutável propósito de Deus incluía a salvação de pessoas de todas as raças e nacionalidades. Ora, o que é que Deus costuma fazer, quando há objectivos a serem cumpridos? Sim, Ele convoca indivíduos, conferindo-lhes tarefas específicas, guiando-os na realização dos Seus fins.

Paulo era a pessoa certa para essa posição ímpar, no plano de Deus. Naturalmente, de Deus procedem toda a inteligência e todos os dons e capacidades. Antes de Deus chamar alguém, para uma conversão real, como foi o caso de Paulo, Deus sabe qual o potencial presente, para que o Espírito de Deus possa usá-lo e desenvolvê-lo.

A conversão dramática e miraculosa de Saulo de Tarso foi a maneira escolhida por Deus para deixar absolutamente clara a Sua vontade para Paulo e para os líderes da Igreja. Esclareceu o Senhor: “... este é para mim um vaso escolhido, para levar o meu nome diante dos gentios, e dos reis e dos filhos de Israel” (Actos 9:15).

Observamos como Deus primeiramente falou com o próprio Paulo (Saulo), sob a forma de uma voz do céu. (*Faça aqui uma pausa, e leia novamente o texto de Actos 9:1-6.*) Depois, Deus preferiu actuar principalmente através de outras pessoas, para ajudarem Paulo na sua nova chamada. Deus permitiu que Paulo experimentasse a humilhação de ser questionado e da sua chamada cristã ser posta em dúvida por outros crentes, com os quais foi chamado para trabalhar. De facto, por causa da sua má reputação como inimigo do Senhor Jesus Cristo, os discípulos de Jerusalém recusaram-se a recebê-lo.

Mas, agora, lembremo-nos do caso de Barnabé. (Leia Actos 9:26-28.) Deus oferecera-lhe dons de liderança, e ele conquistara o respeito e a confiança dos crentes. Não hesitava em utilizar-se dessa posição vantajosa para ajudar as outras pessoas. Demonstrando a estabilidade e a empatia de um autêntico líder cristão, Barnabé tornou-se amigo e ajudante de Paulo.

Perguntavam os discípulos muito excitados: “Não é esse o homem que costumava meter os cristãos na prisão? Como podemos confiar nele?”

Mas, Barnabé apresentou Paulo aos discípulos e explicou a sua conversão e chamada, apoiou Paulo de todas as maneiras, ajudando-o a adaptar-se à sua nova posição, na Igreja. Essa amizade e ajuda foram importantíssimas para Paulo, nos primeiros dias do seu ministério.

1. Qual a sua opinião a respeito de Barnabé? Indique pelo menos quatro qualidades de liderança demonstradas pelos seus actos. (Pode examinar a lista dessas qualidades, existente na primeira lição.)

2. Deus queria que tanto Barnabé como Paulo ocupassem posições de liderança, porque:

- a) Paulo era um líder melhor e ficaria com o lugar ocupado por Barnabé.
- b) Diferentes necessidades da Igreja requeriam diferentes tipos de líderes.
- c) Paulo não podia realizar a obra de Deus sem a ajuda de Barnabé.

Já tivemos ocasião de afirmar que Barnabé demonstrava possuir *empatia*. Por outras palavras, ele punha-se no lugar de Paulo e agia como um amigo. Ele demonstrava *estabilidade*, porquanto não se deixou abalar pelos temores sem razão dos outros crentes. Mostrava-se firme na sua compreensão acerca da vontade de Deus. Mas, é possível que o seu mais importante traço como líder, nessa altura da sua vida, fosse a sua disposição para *compartilhar da liderança*. Não hesitou em ajudar um outro líder. Barnabé igualmente ocupava um lugar, no plano de Deus. Diferentes necessidades, surgidas no seio da Igreja, requerem diferentes modalidades de liderança (Actos 11:22-30).

Aplicação dos Princípios de Liderança

Objectivo 2. Explicar como Paulo punha em prática as lições que aprendera.

Barnabé e Paulo, juntos, faziam uma equipa eficaz. Eles desfrutavam de um ministério glorioso, no campo do evangelismo e da implantação de igrejas locais. Barnabé continuou a demonstrar profundo interesse pelo desenvolvimento de outros obreiros. Assim sendo, não tardou para juntar um outro elemento à equipa, o seu nome era João, também chamado Marcos (Actos 12:25).

Como é evidente, João Marcos era um jovem de grande potencial, mas a obra do ministério era difícil. O mais provável é que ele tivesse saudades da vida que lhe era familiar, em Jerusalém; e, além disso, afligia-se perante dificuldades das viagens. Devido a isso, deixou de fazer parte do grupo de evangelismo a meio caminho, logo na primeira viagem missionária, e voltou para casa (Actos 13:13).

Posteriormente, Barnabé dispôs-se a perdoá-lo, levando-o noutra viagem missionária; mas Paulo não aceitou (Actos 15:36-39).

Nessa altura dos acontecimentos, ao que parece, Paulo estava tão intensamente interessado pela obra do Senhor que se mostrava intolerante com alguém que lhe parecia ser menos dedicado. Barnabé, porém, sabia que os alvos divinos quase sempre são atingidos através de pessoas. Portanto, pôs-se ao lado de João Marcos, apoiando aquele jovem ministro, da mesma maneira que tinha apoiado Paulo, quando este necessitava de ajuda.

Contudo, mesmo nesse incidente da discórdia entre Paulo e Barnabé podemos ver como o plano de Deus se cumpre. Embora Paulo tivesse rejeitado João Marcos naquela ocasião, posteriormente mudou de ideias, tendo-o aceitado como cooperador (Colossenses 4:10 e 2 Timóteo 4:11). O mais importante de tudo é que Paulo não demorou muito a seguir o exemplo de Barnabé. Escolheu um homem mais jovem, dotado de grande potencial para a liderança, e começou a ensiná-lo e a orientá-lo. O nome desse jovem era Timóteo.

Encontramos em Paulo e Timóteo o maior exemplo de relacionamento mestre-discípulo, desde o tempo em que Jesus ensinara os Seus próprios discípulos. No princípio, Timóteo precisou de ser apoiado e justificado diante dos judeus, mais ou menos conforme acontecera a Paulo (Actos 16:1-3). Visto que o pai era gentio, Timóteo não tinha vivido de acordo com todos os costumes judaicos. Por exemplo, ele não fora circuncidado. Nessa época, havia considerável controvérsia entre os cristãos acerca da necessidade ou não da circuncisão. O grande apóstolo Pedro fora criticado por ter aceitado como amigos certas pessoas incircuncisas (Actos 11:1-3).

Perante tal situação, Paulo poderia ter pensado: “Tenho o meu próprio ministério para cuidar”. Ele poderia ter evitado todo o trabalho e a responsabilidade de apoiar e aconselhar um outro pregador, mas não foi o que ele fez. Paulo sabia que Timóteo tinha sido chamado por Deus; mas, por ser muito jovem e por causa da sua formação no passado, talvez ele não pudesse pôr em pleno uso os seus muitos talentos. Por essa razão, deu a Timóteo palavras de ensinamento semelhantes a estas:

É uma nobre tarefa estar alguém investido em posição de liderança. Profecias têm sido proferidas a teu respeito mas de ti depende desenvolver os teus talentos e firmares-te na fé (1 Timóteo 1:18-19 e 3:1).

Paulo encorajou Timóteo a respeito da lei e dos costumes dos antigos judeus. Chegou mesmo ao ponto de ordenar que ele fosse circuncidado, para evitar qualquer controvérsia. Ao mesmo tempo, porém, disse Paulo: **“Ninguém despreze a tua mocidade...”** (1 Timóteo 4:12).

No meio de tão bem sucedido ministério, Paulo nunca se esqueceu que era apenas um, dentre a linhagem de líderes necessária para levar a cabo o plano universal de evangelização traçado pelo Senhor. Escreveu Paulo: **“... Deus, que nos salvou, e chamou com uma santa vocação, não segundo as nossas obras, mas segundo o seu próprio propósito e graça, que nos foi dada em Cristo Jesus...”** (2 Timóteo 1:9). A graça divina, conforme ainda explicou o apóstolo, foi determinada antes do princípio dos tempos, tendo sido revelada à face da terra através de Jesus Cristo. E completou Paulo: **“... pelo evangelho; para o que fui constituído pregador e apóstolo, e doutor dos gentios”** (2 Timóteo 1:10-11).

Pode imaginar como um tão grande líder como era Paulo, tão seguro da sua própria posição, podia compartilhar tão livre e honestamente com um jovem líder principiante? *Agora também és um líder, nesta mesma corrente do propósito e da graça de Deus.* Esse é o sentido das palavras de Paulo! E prosseguiu ele: Timóteo conserva aquilo que te foi entregue aos teus cuidados. Não negligencies o teu dom espiritual. Abana-o até irromper em chamas! Sê diligente. Progride! (1 Timóteo 4:14-15; 6:20; 2 Timóteo 1:6).

Mas, nem mesmo aí o apóstolo cessou de compartilhar. Continuou a lembrar ao jovem líder que, por sua vez, não se esquecesse do objectivo final e definitivo de ajudar a desenvolver outros líderes a levar a cabo a obra do Senhor: **“E o que de mim, entre muitas testemunhas, ouviste, confia-o a homens fiéis, que sejam idóneos, para também ensinarem os outros”** (2 Timóteo 2:2).

3. Temos aqui algumas afirmações a respeito de Barnabé. Escreva em baixo de cada afirmação como Paulo seguiu o exemplo dado por ele:

a) Barnabé dispôs-se a compartilhar da sua liderança com Paulo. _____

b) Barnabé aceitou Paulo como homem escolhido por Deus. _____

c) Barnabé usou a sua influência para dar apoio a Paulo, perante os outros crentes. _____

d) Barnabé ajudou Paulo a dar início ao ministério dele. _____

OS LÍDERES SÃO CHAMADOS E DESENVOLVEM-SE

Explicação da Chamada e do Desenvolvimento dos Líderes

Objectivo 3. Identificar exemplos de chamada e de desenvolvimento.

Paulo aludia com frequência e ousadamente à sua chamada. Ele sabia que tinha sido escolhido por Deus para se ocupar de certa modalidade de ministério. É provável que, noutros cursos, já tenha estudado sobre os *dons ministeriais*. Deus proporcionou à Sua Igreja diversos tipos de líderes, que ministram de várias maneiras. Entre eles há profetas, pastores e mestres. Lembremo-nos que Barnabé aceitou Paulo, no começo, com base no facto de que Paulo fora chamado por Deus. Foi isso que Barnabé explicou aos outros crentes, ao dar o seu apoio a Paulo. Barnabé não estava meramente a apresentar um novo e talentoso líder cristão. Estava a assegurar que reconheceria a chamada de Deus à vida de Paulo. Portanto, a chamada foi reconhecida como o direito que Deus tinha da vida de Paulo, a mesma base do ministério que ele recebera.

Também já vimos que Paulo reconheceu a chamada de Deus quanto à vida de Timóteo. Contudo, o líder “recém-descoberto” era uma planta ainda tenra, que precisava de crescer, amadurecer, desenvolver-se. Timóteo precisava de desenvolver as capacidades próprias da liderança, adquirir conhecimento espiritual, conhecimento a respeito das pessoas, e amadurecer no discernimento e no juízo.

Assim, Paulo deu a Timóteo muitas instruções práticas acerca do desenvolvimento das suas capacidades de liderança. Começou essas instruções afirmando que Timóteo recebera o seu dom de liderança através de uma mensagem profética (1 Timóteo 4:14). A chamada divina, portanto, foi a base do reconhecimento, por parte de Paulo, de que Timóteo era um líder em potencial.

Naturalmente, Paulo e Timóteo eram ministros e pregadores do evangelho. Pensamos que eram pessoas muito especiais. Mas, que poderemos dizer sobre aqueles líderes cristãos que não são pregadores ou obreiros a tempo inteiro nas igrejas? Esses também foram *chamados* por Deus?

Certamente, há chamadas ímpares, no plano de Deus. Na verdade, há distintas classificações de obreiros cristãos. As igrejas locais precisam de ministros chamados por Deus, oficialmente reconhecidos como líderes espirituais – os pastores do rebanho. Na maioria dos casos, essas pessoas deveriam receber uma educação especial, devendo consagrar-se plenamente ao ministério do evangelho e, sempre que possível, devotar-se-lhe exclusivamente. Eles devem ser respeitados por todos os membros, devendo ser consultados acerca de todas as actividades relativas às igrejas locais.

Além do ministério a tempo inteiro, há um outro sentido, segundo o qual qualquer verdadeiro crente pode ser chamado para servir de maneiras específicas. Nas palavras de Paulo a Timóteo, vimos que até mesmo um obreiro bem dotado e devidamente chamado precisa de ser ensinado, precisa de se desenvolver. Isso leva-nos à conclusão de que todos os líderes cristãos não são só chamados como também precisam de se desenvolver. Se tivermos de usar a plenitude do nosso potencial no trabalho do Senhor, precisamos de assumir espontaneamente duas responsabilidades principais:

1. Devemos reconhecer a importância da chamada de Deus, nas nossas próprias vidas e nas vidas dos outros.

2. Devemos desenvolver os nossos próprios dons, ajudando outros crentes a desenvolverem os seus dons.

4. Em baixo temos citações extraídas das palavras dirigidas por Paulo a Timóteo. Escreva 1 antes daquelas que se referem ao desenvolvimento cristão, e 2 antes daquelas que dizem respeito a ambos, chamada e desenvolvimento.

1. Desenvolvimento

2. Chamada e desenvolvimento

_____ a) “Exercita-te a ti mesmo em piedade” (1 Timóteo 4:7).

_____ b) “Não desprezes o dom que há em ti” (1 Timóteo 4:14).

_____ c) “Tem cuidado de ti mesmo e da doutrina” (1 Timóteo 4:16).

_____ d) “...nada fazendo por parcialidade” (1 Timóteo 5:21).

_____ e) “Ó Timóteo, guarda o depósito que *te* foi confiado” (1 Timóteo 6:20).

5. Identifique cada afirmação VERDADEIRA

a) A expressão *chamada à liderança* refere-se à chamada que envolve todas as pessoas que se tornam parte do povo de Deus e se envolvem no Seu serviço.

b) A chamada à liderança é a reivindicação básica do crente para se ocupar de um ministério de liderança.

c) Tendo sido chamado por Deus e talvez possuindo certos talentos inatos observáveis, o novo líder já possui tudo quanto é e será necessário para ser um líder eficiente.

d) O líder que é separado pela chamada divina, e que realmente deseja ser usado por Deus começa uma vida inteira de desenvolvimento, enquanto se esforça por cumprir o propósito de Deus para a sua vida.

6. Leia cada uma das passagens bíblicas em baixo referidas, e responda à pergunta ou perguntas associadas a cada uma delas:

a) Efésios 4:11-16. Porque é que o Senhor deu dons ministeriais para o seu povo? _____

b) 1 Coríntios 12:4-11. Os dons são dados a quem? _____

Porque é que os dons são distribuídos? _____

c) Romanos 8:29. Os crentes foram predestinados para o quê? _____

d) Efésios 1:4-5, 11-12. Deus predestinou os crentes para o quê? _____

e) 2 Pedro 3:18. Aos crentes é ordenado que façam o quê? _____

Exame do Desenvolvimento de um Líder

Objectivo 4. Reconhecer as afirmações verdadeiras em relação ao desenvolvimento dos líderes.

A fim de melhor compreendermos a importância do desenvolvimento da liderança, precisamos de compreender exactamente o que está incluído no conceito de *líder*. Sabemos que há pessoas chamadas por Deus para preencherem várias posições necessárias. Algumas destas são chamadas “pessoas da linha da frente”. Entre estas estão os *profetas*. Isaías e João Baptista são notáveis exemplos bíblicos de profetas. Eles influenciam muitas pessoas, e o seu trabalho resulta na glória de Deus. O principal ministério deles consiste em comunicar a Palavra de Deus, e não em trabalhar em conjunto com outras pessoas.

Algumas pessoas da “linha da frente” parecem-se mais como “estrelas”, ou heróis eclesiásticos. São grandemente admiradas por outros crentes. Com frequência, a influência delas é grande, mostrando-se eficazes no trabalho do Senhor. Normalmente, porém, a sua popularidade desgasta-se, e eles deixam pouco atrás de si, por terem chamado demasiada atenção para si mesmos. Raramente treinam alguém para dar seguimento ao seu trabalho. Por essa razão, mesmo que consigam fazer grandes coisas, grande parte do seu trabalho acaba por desaparecer.

Por muitas vezes, as pessoas da “linha da frente” são supervisores ou “chefes”. Tais pessoas pensam em termos de realização de tarefas. Esperam que outras pessoas lhe sejam obedientes, por terem assumido o controle das coisas. Com frequência, realizam propósitos específicos. Conseguem realizar as tarefas que recebem. Porém, as pessoas que trabalham sob as suas ordens sentem-se infelizes, interessam-se pouco pelo trabalho e não desenvolvem talentos que as ajudem a cumprir outros propósitos, ainda mais importantes.

Se deseja ser um líder autêntico, então é provável que o seu melhor dom seja o de amar e respeitar as pessoas, e de querer trabalhar com elas no serviço do Senhor. Pode-se notar que Paulo fala a Timóteo, nas suas epístolas, em dois níveis diferentes. Numa frase, Paulo dá instruções acerca da vida e da conduta do próprio Timóteo. Na frase seguinte, ele diz o que Timóteo deveria ensinar a outras pessoas. Desta maneira Paulo mostrou a Timóteo, bem como a todos nós que lemos essas epístolas, que um líder se mantém sempre consciente da tarefa a cumprir e das pessoas. Um líder está constantemente a aprender e a crescer, e também a ajudar outras pessoas a aprender e crescer.

Os exemplos a seguir mostram-nos a significativa verdade de que um bom líder nunca se afasta daqueles que dirige. A melhor maneira de desenvolvermos as nossas próprias capacidades consiste em

começarmos imediatamente a ajudar outras pessoas a desenvolverem as suas capacidades. Paulo envolveu-se directamente no treino de Timóteo, reconhecendo que um dia esse jovem também seria um líder. E este foi ensinado sobre esta admirável verdade que assegura que os bons líderes permanecem abertos a serem instruídos, ao mesmo tempo que se preocupam com o desenvolvimento dos seus liderados.

Alguns Exemplos Extraídos das Epístolas de Paulo

<i>Para Timóteo aprender:</i>	<i>Exercita-te a ti mesmo em piedade.</i>
<i>Para Timóteo ensinar:</i>	<i>A piedade tem valor para esta vida e para a outra.</i>
<i>Para Timóteo aprender:</i>	<i>Dá exemplo aos crentes na maneira de falar, na vida, no amor cristão, na fé e na pureza.</i>
<i>Para Timóteo ensinar:</i>	<i>O supervisor deve estar acima de críticas. Se alguém não sabe governar a sua própria família, como pode cuidar da Igreja de Deus?</i>
<i>Para Timóteo aprender:</i>	<i>Evita as conversas ímpias.</i>
<i>Para Timóteo ensinar:</i>	<i>As pessoas não devem interessar-se doentamente por controvérsias, discussões e fricções constantes. Também não devem usar da maledicência.</i>
<i>Para Timóteo aprender:</i>	<i>Ele não deveria repreender com palavras duras um homem mais idoso, mas exortá-lo, como se fosse seu pai. Deveria tratar os homens mais jovens como irmãos, as mulheres mais idosas como mães.</i>
<i>Para Timóteo ensinar:</i>	<i>As pessoas deveriam pôr em prática a sua religião cristã, cuidando dos membros das suas próprias famílias.</i>

7. Identifique cada afirmação VERDADEIRA. Em seguida, corrija qualquer que esteja errada, respondendo no espaço em baixo de cada afirmação.

a) Popularidade é a mesma coisa que liderança. _____

b) Os bons líderes respeitam a capacidade das outras pessoas. _____

c) Um líder deve primeiro desenvolver completamente os seus próprios dons, antes que possa ajudar os outros. _____

d) O estilo de liderança de Paulo era semelhante ao de um “chefe”. _____

e) Algumas pessoas importantes e influentes não são verdadeiros líderes. _____

OS LÍDERES AJUDAM OUTROS A DESENVOLVER-SE

Objectivo 5. Identificar exemplos de métodos usados pelos líderes ao ajudarem outras pessoas a desenvolverem os seus dons e capacidades.

Volte à primeira página desta lição e reveja a situação do pastor Carlos e do jovem Samuel. Essa ilustração foi dada para nos lembrar de que aquilo que aprendemos de Barnabé, Paulo e Timóteo é importante para os líderes cristãos dos nossos dias. Deus continua a operar através de seres humanos, e estes continuam a ser chamados e desenvolvidos segundo moldes bíblicos. Líderes como o pastor Carlos vêem a necessidade de conseguir ajudantes, na medida em que cresce o trabalho da igreja local. E crentes dedicados, como Samuel, sentem o toque de Deus nas suas vidas desejando aceitar responsabilidades de liderança.

À medida que progride o trabalho do Senhor surgem necessidades, e líderes começam a ser procurados para preencher determinados lugares. Os líderes mais maduros e experientes precisam de compreender como recrutar e desenvolver líderes mais jovens. Os crentes mais jovens, bem como aqueles que estão a principiar a desempenhar papéis de liderança, precisam de aceitar conselho e orientação. Sem importar qual seja a posição ocupada no momento pelo leitor, é indispensável que compreenda tanto a posição do pastor Carlos como a do jovem Samuel.

É provável que o mais importante objectivo que terá à sua *frente*, como líder cristão, consista em ajudar a desenvolver a liderança em potencial de outros crentes. Para exemplificar, se é líder da juventude da sua igreja, precisará de ajudar os jovens a assumirem a responsabilidade de trazer os membros das suas famílias e dos seus colegas de escola aos cultos da igreja. Se estiver a dirigir homens, deverá treiná-los para que sejam líderes nos seus lares e nos seus empregos. Todo o crente precisa de alguma forma de formação na liderança cristã.

8. As Escrituras ensinam que os líderes cristãos devem:

- a) ser mais idosos do que as pessoas que lideram.
- b) ser chamados ao ministério pastoral.
- c) respeitar-se e ajudar-se mutuamente.
- d) não desejar ocupar papéis de liderança.

9. Os líderes bem-sucedidos reconhecem a necessidade de serem treinados e desenvolverem líderes mais jovens. Os líderes dedicados, com frequência, recrutam outros líderes potenciais e:

- a) enviam-nos a escolas onde são treinados.
- b) avaliam e observam-nos cuidadosamente, durante alguns anos.
- c) fornecem-lhes, pessoalmente, um treino “na própria igreja local” .
- d) sobrecarregam-nos com muitas responsabilidades.

Como Ajudar Outras Pessoas a Desenvolver-se

Objectivo 6. Reconhecer os princípios de liderança que são eficazes.

Os primeiros livros modernos sobre liderança foram escritos por homens que estavam interessados em fins comerciais e na produção industrial. Esses livros davam instruções que ensinavam como fazer as pessoas cumprirem a vontade de algum líder ou “chefe”. Líderes evangélicos leram alguns desses livros e começaram a usar muitos dos métodos ali ensinados. Na maioria dos primeiros estudos sobre técnicas de liderança, a ênfase recaía sobre como persuadir outras pessoas. E muitos líderes evangélicos, desejosos de realizar a obra do Senhor de maneira eficiente e eficaz, desejavam saber como criar o seu controle e autoridade sobre outras pessoas. Queriam motivar as pessoas – mantendo-as sempre a trabalhar para atingirem os objectivos que os líderes sentiam ser importantes.

Ainda recentemente, líderes do mundo dos negócios e da indústria, bem como líderes de governo e do campo da educação, chegaram à conclusão de que aqueles métodos não funcionavam muito bem. E anunciaram a descoberta de novos e melhores métodos de liderança. Assim sendo, não deveria surpreender os crentes que esses “novos” métodos sejam tão semelhantes aos usados pelos maiores líderes escolhidos por Deus, e que a Bíblia descreve para nós.

Desde o princípio deste guia de estudo, esta autora passou a frequentar um seminário de duas horas dirigido por um famoso consultor sobre questões de liderança. Ele usava todas as mais recentes expressões da psicologia e da boa gestão de negócios. Descreveu dúzias de situações e problemas de liderança. E esperámos pacientemente que ele nos falasse sobre a grande nova descoberta. Porém, subitamente secou-se a sua fonte de palavras bem escolhidas.

Disse ele: “Bem, após muita pesquisa chegámos à conclusão que há um único tipo de método básico e permanentemente eficaz. Esse método baseia-se no interesse individual pelas pessoas.” *Cuidar das pessoas!* Não precisávamos de pagar e ouvir um professor a falar por duas horas, para sabermos disso! Aprendemos isso nas nossas aulas bíblicas, não é assim? Com frequência, nós os crentes, encontramos dificuldades em aceitar o facto de que toda a verdade real vem de Deus. Não existe sabedoria nem método positivo e eficaz de trabalhar com as pessoas, que não possamos encontrar claramente ensinados nas páginas da Bíblia.

10. Identifique cada afirmação VERDADEIRA.

- a) Os primeiros livros modernos sobre liderança sublinhavam a importância de motivar as pessoas a cumprir a vontade do seu “chefe”.
- b) As pessoas que são persuadidas a concretizar os objectivos que os seus líderes sentem serem importantes, geralmente fazem bem o seu trabalho.
- c) Estudos mais recentes, feitos no campo da liderança, indicam que só um método de liderança é básico e permanentemente eficaz: ter interesse individual pelas pessoas.
- d) Quando os líderes cristãos se interessam o suficiente para realizar as suas tarefas e sobre as necessidades da sua gente, então compartilham das suas responsabilidades com líderes secundários dentre os crentes. Em consequência, descobrem que a sua tarefa se torna mais fácil, que os seus objectivos são atingidos e que as necessidades do povo são satisfeitas (o que Moisés também descobriu).

Examinemos alguns dos princípios enumerados nos melhores manuais profissionais acerca de questões de liderança. Veremos que todos esses princípios são compatíveis com o ensinamento e o comportamento demonstrados por Barnabé e Paulo.

Tome consciência dos talentos e das capacidades das pessoas que deseja liderar. No caso da liderança cristã, isso inclui o reconhecimento da chamada de Deus na vida da outra pessoa, bem como dos dons espirituais por ela recebidos.

Aceite as diferenças entre as pessoas. Não acredite que todas as diferenças sejam problemas a serem eliminados. Lembre-se dos diferentes passados formativos de Paulo e Timóteo, que foram aceites e se tornaram pontos vantajosos no trabalho do Senhor.

Ajude as pessoas a adaptarem as suas diferentes qualidades às situações. Dê-lhe apoio, entre outros obreiros e líderes para que se sintam aceites. Ajude-as a reconhecer necessidades de outros que elas poderão satisfazer. Lembre-se de que as palavras de Paulo indicam que ele se sentia feliz por poder preencher um lugar ímpar como apóstolo dos gentios.

Ajude as pessoas a compreenderem exactamente o que se requer e se espera da parte delas. Explique e interprete as atitudes e comportamentos apropriados a cada situação, de tal modo que cada pessoa tenha a oportunidade de se adaptar. Informe as pessoas sobre as razões por detrás dos seus requisitos e acções. Ajude os recém-chegados a familiarizarem-se com o passado, com a história e com os costumes especiais do grupo. Lembre-se de como Paulo preencheu esse aspecto nas suas epístolas a Timóteo, lembrando-lhe o passado e preparando-o para o futuro. Paulo deu a Timóteo conselho e treino específicos.

Faça as pessoas saber que se interessa por elas como pessoas, e não apenas como obreiros. Esse “interesse” para com as pessoas não é algo superficial. Deve ser algo genuíno. Expressa-se sob a forma não apenas de palavras, mas também sob a forma de acções e atitudes.

Expresse apreciação pelo trabalho bem feito. Há aqui um ponto importante a considerar. Neste caso, a apreciação não deverá ser pessoal. Não se deve dizer a alguém: “Gosto de ti. És ótimo”. Isso pode fazer uma pessoa sentir-se bem por algum tempo, mas dificilmente vai ajudá-la a desenvolver os seus dons e talentos. Deve avaliar com exactidão as capacidades e as contribuições das pessoas; elas precisam de ser apreciadas e reconhecidas em relação às suas reais realizações. A mais eficaz palavra de reconhecimento assemelha-se mais ou menos a isto: “O programa que criou é excelente. Satisfaz uma necessidade real.”

Reconheça o facto de que o desenvolvimento de outras pessoas aumenta a sua própria eficácia como líder. No trabalho de Deus não há lugar para competições. Quando um líder qualquer teme ajudar a desenvolver outro, apenas debilita a sua própria posição. Se forem autoritários, os líderes não desenvolvem credibilidade diante de outros crentes, nem confiança da parte deles ou da parte do Senhor. Os nossos próprios sentimentos de auto-respeito e de auto-conceito são importantes, enquanto reconhecemos que somos todos servos do nosso soberano Senhor. E, de acordo com os estudiosos, o auto-conceito resulta de como as outras pessoas reagem a nós. A melhor maneira de alguém desenvolver um auto-conceito certo consiste em levar outra pessoa a desenvolver um conceito de si mesma como pessoa importante no trabalho do Senhor. Um líder cristão amplia a sua própria influência e eficácia quando ajuda outras pessoas e se cerca de obreiros competentes. Quando um líder se sente inseguro da sua própria posição e deixa de reconhecer os contributos dos irmãos, apenas se debilita a si mesmo.

Tanto quanto possível, compartilhe dos seus objectivos e da tomada de decisões. Ao invés de tentar fazer outras pessoas esforçarem-se por atingir o seu próprio objectivo, deixe que elas compreendam que o objectivo é também delas. Naturalmente, não basta anunciar isto. Antes, deve esclarecer que não é que alguém esteja a ajudar o seu ministério, pelo contrário, eles têm o seu próprio ministério, com objectivos idênticos ao seu. A verdade é que só poderá alcançar o seu objectivo se os irmãos alcançarem os deles. Esse é o princípio básico para o funcionamento de um grupo. Os líderes cristãos que esperam tomar as decisões, para que as outras pessoas os ajudem no seu ministério, quase certamente fracassarão. Quase todo o sucesso acontece quando os líderes pedem que outros participem da tomada de decisões. Esses líderes não dizem: “Trabalhem para mim”; mas dizem: “Vamos trabalhar juntos na obra do Senhor”.

Ajude as pessoas a desenvolver boa ordem e disciplina. A maior parte das pessoas trabalha melhor se receber orientações claras e de acordo com planos que possam compreender. O estabelecimento de regras estritas não garante sucesso automático. O que garante o sucesso é a organização de uma estrutura apropriada. Um bom líder sabe como planear; fixar datas e padrões, organizar e coordenar os seus obreiros e o material de que dispõe. Na próxima lição aprenderemos mais sobre como se deve planear, coordenar e organizar.

Perguntas para meditação e auto-análise. Quais dons e capacidades pensa que recebeu da parte do Senhor? Acha que este curso sobre liderança é um passo no desenvolvimento desses dons e capacidades? O que é que aprendeu dos exemplos bíblicos que poderá ajudá-lo a crescer como pessoa e como líder cristão? Pode pensar sobre maneiras específicas em que poderia usar esse conhecimento recém-adquirido, para ajudar alguma outra pessoa?

11. Identifique cada afirmação *VERDADEIRA*.

- a) Para ser verdadeiramente eficaz, um líder precisa de reconhecer a riqueza de talentos e capacidades dentro do grupo que lidera.
- b) Parte do desafio da liderança encontra-se na necessidade de adaptar as qualidades das pessoas às diferentes situações, de tal maneira que as tarefas sejam cumpridas e as necessidades das pessoas sejam satisfeitas.
- c) Se falar repetidas vezes sobre o amor que tem pela sua gente, então não precisará de comunicar com eles quanto aos seus métodos e aos seus objectivos; eles compreenderão.
- d) Ao expressar apreciação ou mostrar reconhecimento pela contribuição feita por alguém, deve atribuir valor à pessoa e não à obra feita por ela.

12. Quando os líderes desenvolvem capacidades de liderança de outras pessoas, precisam de ter plena consciência de qual ou quais das seguintes coisas?

- a) Quando os líderes desenvolvem os talentos alheios, a sua própria influência naturalmente diminui.
- b) Os líderes conseguirão manter um melhor controle se ignorarem as contribuições e sugestões de outras pessoas.
- c) Os líderes desenvolvem credibilidade diante de outras pessoas quando se mostram autoritários.
- d) *Um* líder desenvolve um auto-conceito saudável no processo de ajudar outras pessoas a desenvolverem o seu próprio auto-conceito.

13. Todas as afirmações em baixo, com excepção de uma, representam princípios eficazes de liderança. Onde *não* é expresso um princípio de liderança eficaz?

- a) *Um* bom líder desenvolve um plano, estabelece padrões e datas, organiza e distribui sabiamente os recursos à sua disposição.
- b) O líder eficiente fornece orientações precisas, transmite informações de maneira eficaz e segue os planos traçados.
- c) O líder que prefere tomar sozinho todas as decisões, que assume sozinho todas as responsabilidades e que governa um “navio rigidamente disciplinado” inspirará outros com a sua dedicação altruísta.
- d) O líder sábio convida outras pessoas a partilhar da tomada de decisões, fazendo com que os objectivos não sejam só *dele*, mas de *todos*.

Auto-Teste

1. Na qualidade de líder aceite e respeitado, Barnabé demonstrou um importante princípio de liderança. Ele usou a influência da sua posição para
 - a) garantir a aprovação dos apóstolos para as práticas que ele apoiava.
 - b) ajudar a desenvolver as capacidades dos outros crentes.
 - c) obter lugares de proeminência para os membros da sua família.
 - d) Assegurar que ele nunca perderia a sua posição de prestígio e autoridade.

2. O facto de Paulo e Barnabé serem muito diferentes um do outro ilustra um outro princípio de liderança:
 - a) a eficácia de qualquer líder é necessariamente limitada.
 - b) os líderes mais jovens, que receberem o benefício de uma melhor preparação, são naturalmente melhores líderes.
 - c) diferentes necessidades na igreja local requerem diferentes tipos de liderança.
 - d) muitos líderes precisam de ser treinados se quisermos obter alguns bons líderes dentre eles.

3. No incidente que envolveu a rejeição de João Marcos, vemos que no início da sua carreira Paulo estava em primeiro lugar interessado na sua tarefa. Barnabé, porém, reconheceu que a chave para a eficácia a longo prazo, no ministério cristão, dependia do desenvolvimento de
 - a) uma política pessoal menos exigente.
 - b) líderes bem treinados que pudessem multiplicar a eficácia dos mestres cristãos.
 - c) equipas missionárias compostas de homens como ele mesmo, que acreditassem que as exigências acerca do serviço cristão deveriam ser menos rígidas.
 - d) personalidades que não se sentissem ameaçadas por líderes mais jovens.

4. O estilo de desenvolvimento de liderança demonstrado por Jesus e também por Barnabé e Paulo, pode ser melhor descrito por quais das afirmações seguintes?
 - a) Instruir e aconselhar pessoalmente, dar oportunidade para observar o professor, dar oportunidade de aplicar as lições, passar em revista os resultados e distribuir tarefas.
 - b) Dar oportunidade de aprender pela observação, pelo treino no próprio local.
 - c) Instruir reiteradamente em áreas de doutrina e liderança, fazer preleções sobre questões morais, missões de serviço e dedicar as realizações a Deus.
 - d) Escolher os dotados de passado formativo espiritual, com boa educação formal, mantendo-se próximo destes por pouco tempo, atribuir algum ministério, verificar ocasionalmente as realizações do aluno, quando isso for conveniente.

5. Acerca do método de liderança adoptado por Paulo, podemos dizer com maior exactidão que ele
 - a) encorajava as pessoas a posições de liderança; começar era a preocupação delas.
 - b) mostrava-se alerta quanto ao potencial para a liderança e ajudava as pessoas chamadas a dar início às suas actividades.
 - c) deixava a iniciativa de corresponder à chamada dos indivíduos.
 - d) não se mostrava particularmente interessado em desenvolver líderes, senão muito mais tarde.

6. Podemos interpretar mais correctamente a afirmação que diz “os líderes são chamados e desenvolvem-se”, dizendo que a mesma significa que:
 - a) a chamada de um líder é mais importante do que o seu desenvolvimento.
 - b) o treino não é mais importante que a chamada divina.
 - c) a liderança faz parte da responsabilidade de todo o povo de Deus, igualmente.
 - d) um líder cristão ganha o seu direito de liderar da sua “chamada”; e, do seu desenvolvimento, ele obtém as capacidades necessárias para liderar com eficiência.

7. Reconhecendo o facto de que os líderes cristãos são chamados às suas respectivas posições por um soberano acto de Deus, outros líderes e o corpo de Cristo deveriam corresponder

- a) encorajando os homens chamados para que avancem e cumpram os termos da sua chamada.
- b) dando aulas de liderança e treino em actividades de gestão a esses líderes em potência.
- c) facultando tanto o lugar como o meio ambiente em que possam ser desenvolvidas as capacidades de liderança, sob a orientação de líderes experientes.
- d) enviando tais líderes em potência para escolas onde possam aprender as artes próprias da liderança.

8. A questão da *chamada* e do *desenvolvimento* leva-nos à conclusão de que se tivermos de usar todo o nosso potencial na obra do Senhor, então devemos reconhecer a importância da chamada de Deus sobre as nossas vidas e

- a) assim desenvolvermos os nossos próprios dons.
- b) sobre as vidas de outras pessoas, ajudando-as a desenvolver os seus próprios dons.
- c) assim cumpri-la servindo as outras pessoas e ajudando-as a desenvolver os seus próprios dons.
- d) sobre as vidas das outras pessoas, desenvolvendo os nossos próprios dons e ajudando outras pessoas a desenvolverem os seus dons.

9. Qual ou quais as frases em baixo descrevem com maior exactidão as diferenças entre as pessoas da “linha da frente”, que não são verdadeiros líderes, e aquelas que são líderes autênticos?

- a) As pessoas que cumprem tarefas são egocêntricas e raramente planeiam a continuação do seu trabalho, por outras pessoas.
- b) Os “chefes” preocupam-se apenas com a tarefa a ser feita, pouco se importando com os sentimentos e necessidades das pessoas.
- c) Os verdadeiros líderes preocupam-se tanto com as tarefas a serem feitas como com as pessoas; procuram crescer e ajudam outras pessoas a crescer.
- d) As respostas a, c descrevem com exactidão todas as diferenças.
- e) As respostas a, b, c explicam com exactidão essas diferenças.

10. Os primeiros livros modernos sobre questões de liderança sublinham a importância de se persuadir as pessoas a cumprir a vontade dos seus chefes e atingir os objectivos por eles determinados. Mais recentemente, os conhecedores desse campo têm reconhecido que tal técnica

- a) era altamente eficaz e produzia resultados favoráveis.
- b) não funcionava muito bem.
- c) era totalmente ineficaz.
- d) provavelmente ter-se-ia mostrado eficaz nalguma outra época passada.

11. Estudos feitos na actualidade indicam que o único tipo de técnica de liderança que realmente é básico e coerentemente eficaz é aquele que

- a) limita a liderança à vontade expressa pela maioria.
- b) salienta a natureza cooperativa de toda gerência.
- c) depende de premissas autoritárias.
- d) alicerça-se sobre o interesse para com as pessoas.

12. Todos os princípios de liderança enumerados em baixo, com excepção de um, foram extraídos dos melhores escritos de profissionais sobre questões de liderança. Qual princípio é esse?

- a) “Tome consciência dos talentos e das capacidades das pessoas que deseja liderar.”
- b) “Aceite as diferenças entre as pessoas.”
- c) “Ajude as pessoas a compreender exactamente o que se requer e se espera da parte delas.”
- d) “Ajude as pessoas a adaptar as suas diferentes qualidades à situação.”
- e) “Impeça que a sua gente se envolva na tomada de decisões e nos problemas que o grupo tiver de enfrentar.”

13. Eduardo tem um medo terrível de desenvolver novos líderes, porquanto, ao treinar novos líderes, o centro de atenção passa para eles. Qual princípio enunciado em baixo Eduardo precisa de adoptar e tornar seu, para poder fazer o seu trabalho de modo mais positivo?

- a) Deixar que as pessoas saibam que ele cuida delas como pessoas.
- b) Reconhecer o facto que o desenvolvimento das outras pessoas aumenta a própria eficácia do líder.
- c) Compartilhar dos objectivos e da tomada de decisões, tanto quanto possível.
- d) Ajudar as pessoas a adaptar as suas diferentes qualidades às situações.

14. Um líder aumenta a sua própria eficácia e influência quando:

- a) ajuda outras pessoas e se rodeia de obreiros competentes.
- b) faz as tarefas serem cumpridas no tempo certo pela supervisão estrita e controle apertado.
- c) ele mesmo faz a maior parte do trabalho de liderança, delegando apenas tarefas sem importância nos seus subordinados.
- d) mistura-se bem com a sua gente, mas conserva para si o pleno controlo do processo de tomada de decisões.

15. Na questão dos objectivos e da tomada de decisões, a melhor política a ser seguida é:

- a) tentar fazer as outras pessoas cumprirem o objectivo do líder.
- b) ocultar o próprio objectivo, dizendo que o mesmo é um “ministério”.
- c) apresentar-se, enganosamente, como quem se interessa pelas pessoas só para lhes ganhar a confiança e então apelar: “Venham trabalhar para mim”.
- d) compartilhar de objectivos e da tomada de decisões, para que possa dizer verdadeiramente às pessoas: “Este é o nosso trabalho”.

Respostas às Perguntas do Estudo

7. a) F (As pessoas populares nem sempre são bons líderes.)
b) V
c) F (Um bom líder aprende e desenvolve-se constantemente.)
d) F (O estilo de Paulo era o de um professor.)
e) V

1. Pode ter indicado estes pontos: empatia, estabilidade emocional, capacidade de compartilhar da liderança e fazer parte de um grupo. Ou então pode ter usado qualquer dos outros traços enumerados na primeira lição.

8. c) respeitar-se e ajudar-se mutuamente.

2. b) diferentes necessidades da igreja requeriam diferentes tipos de líderes.

9. c) fornecem-lhes, pessoalmente, um treino “na própria igreja local”.

3. a) Paulo dedicou tempo a preparar Timóteo para o seu papel de líder, reconhecendo a chamada divina quanto à vida daquele homem mais jovem.
b) Paulo referiu-se à chamada de Timóteo na sua epístola (1 Timóteo 4:14).
c) Paulo apresentou Timóteo aos crentes de Roma como o seu cooperador (Romanos 16:21). Paulo disse aos crentes de Corinto que Timóteo estava a efectuar a obra do Senhor, tal como ele mesmo (Paulo) o fazia (1 Coríntios 16:10).
d) Paulo reconhecia o potencial de Timóteo para a liderança, e integrou o jovem na sua equipa de evangelização, e começou a desenvolver o seu potencial (Actos 16:1-3).

10. a) V b) F c) V d) V

4. a) 1. Desenvolvimento.
b) 2. Chamada e desenvolvimento.
c) 1. Desenvolvimento.
d) 1. Desenvolvimento.
e) 2. Chamada e desenvolvimento.

11. a) V b) V c) F d) F

5. a) F b) V c) F d) V

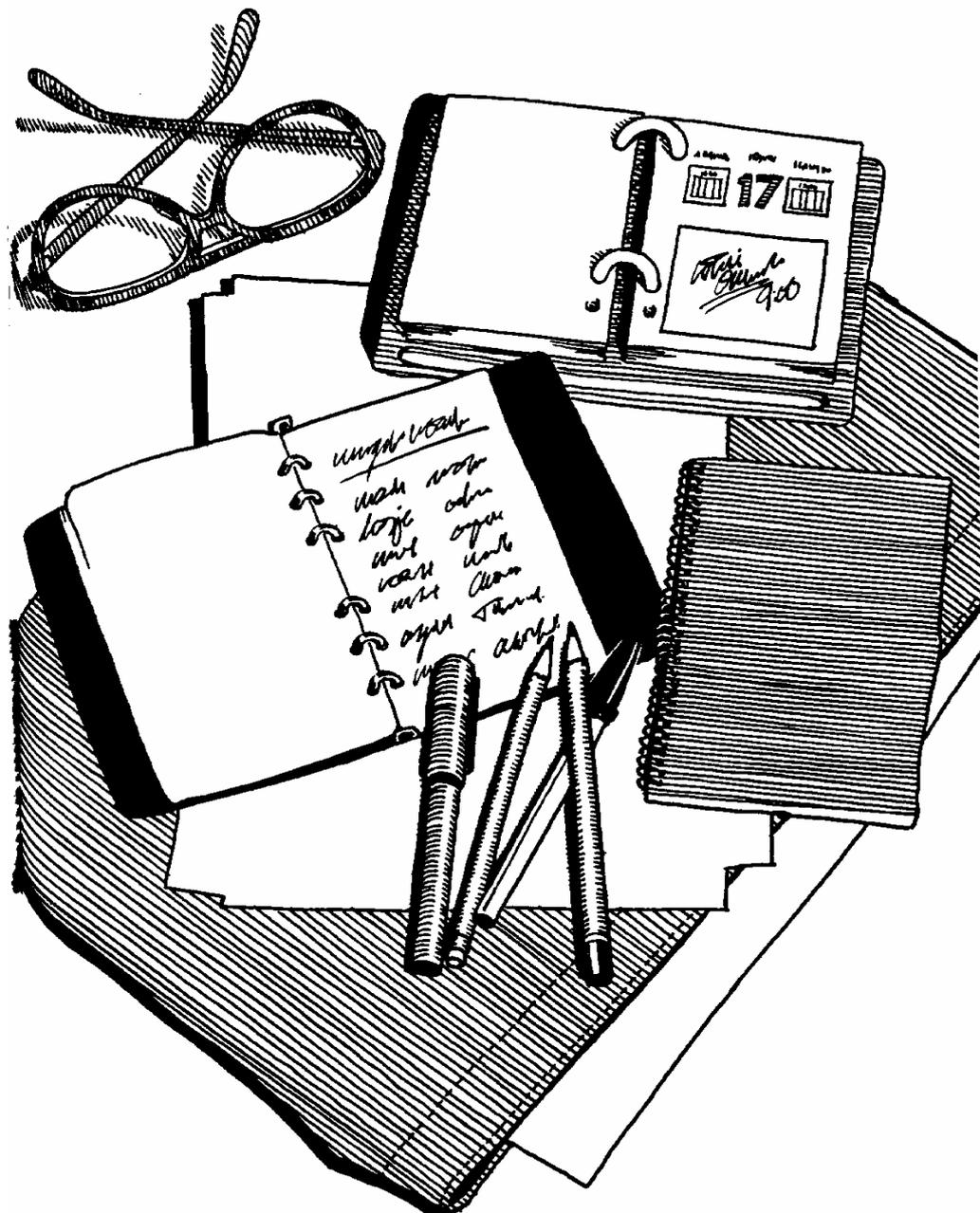
12. d) Um líder desenvolve um auto-conceito saudável no processo de ajudar outras pessoas a desenvolverem o seu próprio auto-conceito.

6. a) Para os preparar para o serviço e os ajudar a tornarem-se espiritualmente maduros.
b) A cada crente, e isso visando o bem comum.
c) Para serem conformados à imagem de Cristo – amadurecendo espiritualmente.
d) Para serem os Seus filhos, santos e inculpáveis, trazendo glória para o Seu nome.
e) Para crescerem na graça e no conhecimento do Senhor – em suma, para amadurecerem espiritualmente. É evidente que o propósito do Senhor pelos Seus filhos é que eles sejam produtivos e maduros. O processo de maturidade tem lugar sob a influência de uma sábia liderança, dentro do sistema dos ministérios do corpo de Cristo. 2 Pedro 3:18 e João 15:1-8, além de outros versículos das Escrituras, indicam que o crescimento e o desenvolvimento são esperados como um resultado normal da vida espiritual.

13. c) O líder que prefere tomar sozinho todas as decisões, que assume sozinho todas as responsabilidades e que governa um “navio rigidamente disciplinado” inspirará outros com a sua decisão altruísta.

Unidade 2

TAREFAS – O QUE OS LÍDERES FAZEM E COMO GUIAM OS OUTROS NO SEU TRABALHO



LIÇÃO 4

Os Líderes Planeiam e Organizam

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

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

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

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

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

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

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

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

Sumário da Lição

DAVID – UM LÍDER COMPETENTE

David tornou-se Líder

David Fez Extensos Preparativos

OS LÍDERES PLANEIAM E COORDENAM

Planear é Pensar e Escrever

Tipos de Planos

Instrumentos de Planeamento

Coordenação

Problemas e Obstáculos

OS LÍDERES ORGANIZAM

Tipos de Organização

VOCE E A ORGANIZAÇÃO

Como Organizar

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

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

Actividades de Aprendizagem

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

Palavras-Chave

aquiescência aquilatar casualidade partilha prognóstico

DAVID – UM LÍDER COMPETENTE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

David Tornou-se Líder

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

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

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

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

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

David Fez Extensos Preparativos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OS LÍDERES PLANEIAM E COORDENAM

Planear é Pensar e Escrever

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tipos de Planos

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

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

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

Instrumentos de Planeamento

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

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

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

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

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

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

Data

Nome do líder

Nomes das outras pessoas da comissão que traça os planos

Nome do projecto, com descrição e objectivos

Lista de tarefas específicas a serem realizadas

Tarefas determinadas a cada pessoa

Material e equipamento necessário para cada tarefa

Data para a realização de cada tarefa.

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

Coordenação

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

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

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

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

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

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

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

Problemas e Obstáculos

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

Algumas vezes, deve ter ouvido algum líder cristão dizer:

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

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

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

“... o meu auxiliar adoeceu”.

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

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

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

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

9. Enumere três obstáculos ao planeamento na obra cristã:

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

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

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

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

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

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

OS LÍDERES ORGANIZAM

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

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

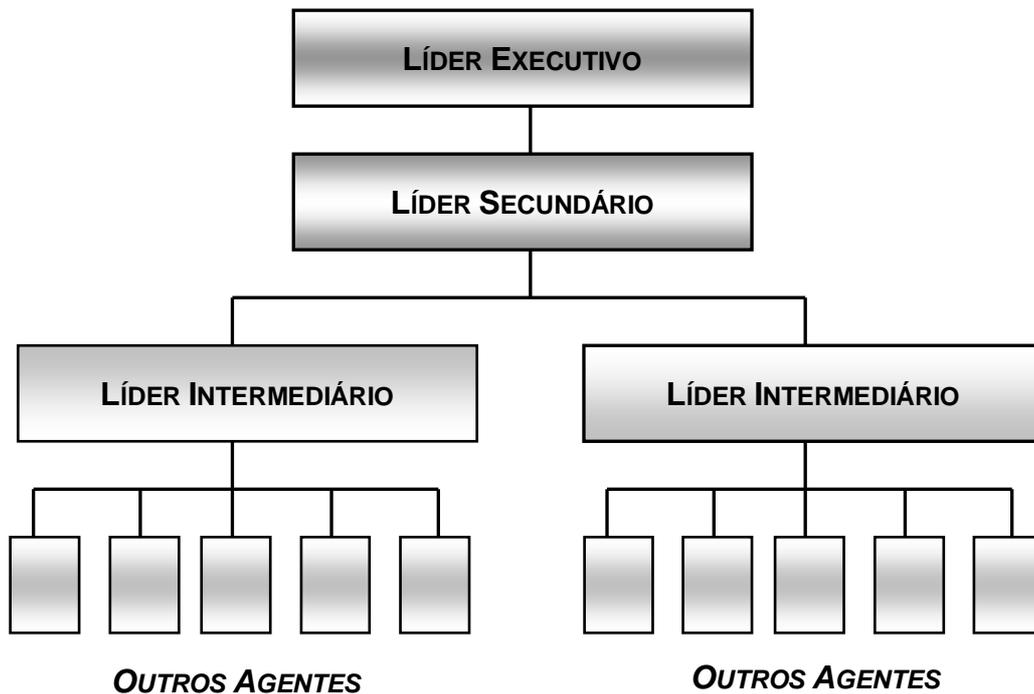
Tipos de Organização

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

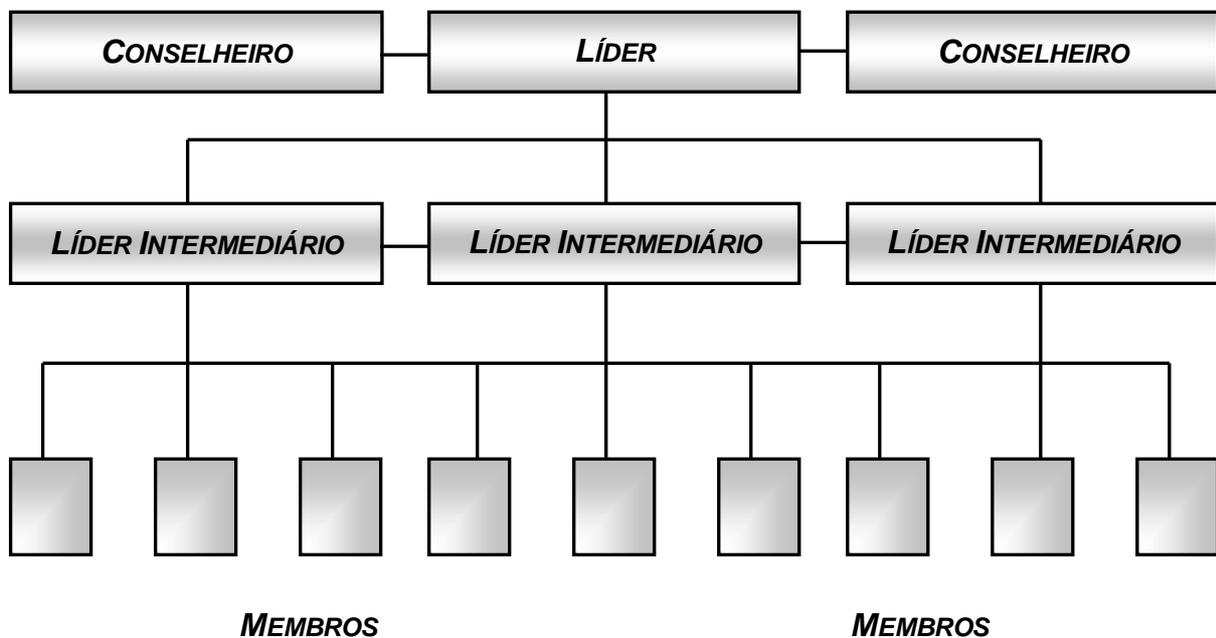
A organização militar é o exemplo mais extremo desse tipo de estrutura. As suas características básicas são que o líder executivo exerce a autoridade controladora e o trabalho é feito através de um escalão de líderes secundários e intermediários. Cada indivíduo é directamente supervisionado pelo indivíduo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

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

ORGANIZAÇÕES EM LINHA DIRECTA



ORGANIZAÇÕES DE LINHA PESSOAL

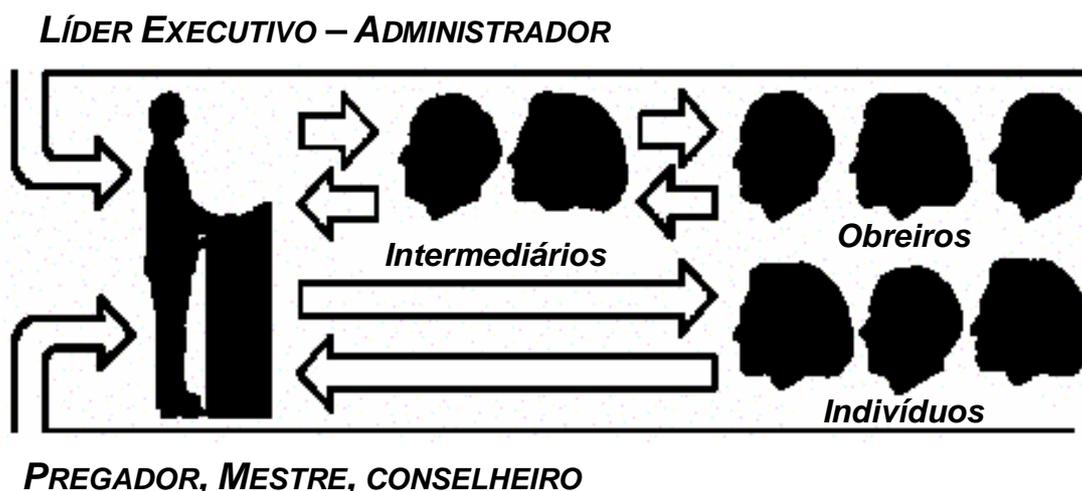


Um terceiro tipo de organização chama-se *organização funcional*. Numa empresa ou companhia, isso significa que um empregado pode trabalhar com diferentes supervisores, de acordo com o tipo de trabalho (ou função) em que estiver envolvido. Neste caso, os líderes preocupam-se muito mais com as tarefas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

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

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

AS RELAÇÕES DE UM PASTOR



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

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

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

VOCÊ E A ORGANIZAÇÃO

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

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

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

Como Organizar

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

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

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

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

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

1. Linha directa

2. Linha pessoal

3. Funcional

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

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

Auto-Teste

VERDADEIRO – FALSO

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

Respostas Às Perguntas De Estudo

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

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

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

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

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

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

10. A sua resposta.

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

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

5. b) Treino e competência.

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

6. A sua resposta.

LIÇÃO 5

Os Líderes Comunicam Com as Pessoas

Alberto era o líder de um grupo de evangelização da sua igreja. Tinha planos para um novo projecto, e estava entusiasmado.

Dizia à esposa: “Esta é a nossa oportunidade de fazer alguma coisa boa pela nossa igreja. As pessoas do meu grupo são todas boas crentes, ansiosos por servir o Senhor. Também são capazes. Embora sejam pessoas sempre muito ocupadas, estão dispostas a dedicar algum tempo num projecto como este. Facilitarei as coisas para elas, tanto quanto possível”.

Posteriormente, numa reunião, ele anunciou os seus planos, dizendo: “Verão que as tarefas de cada um são bastante fáceis, porque já estudei todos os pormenores”, e acompanhou as suas palavras com um sorriso de confiança.

Paulo viera fazer parte do grupo recentemente. Antes de se tornar membro da mesma igreja que Alberto frequentava, ele fora obreiro eficiente numa outra igreja. Ansiava por receber uma posição na qual pudesse continuar a servir o Senhor. Sentia que a sua experiência era valiosa, e não queria ficar inactivo. Durante o período de discussão, na reunião, ele falou abertamente. “Este é um projecto que compreendo bem. Não tem que pensar em todos os pormenores. Farei a minha parte.”

Mas Alberto respondeu: “Bem, isso faz parte das minhas responsabilidades. Dar-lhe-ei um trabalho a fazer, assim que tiver terminado os planos.”

Naquela noite, Paulo queixou-se à esposa. “Aquele Alberto pensa que sabe tudo. Está interessado apenas na sua própria autoridade, pensando que todos são uns incapazes. Disse que facilitará tudo para nós. Talvez ele pense que é o único que quer trabalhar para o Senhor.”

Naquela mesma noite, Alberto dizia queixosamente para a sua esposa: “Aquele Paulo pensa que sabe tudo. Quer exibir a sua capacidade. Não quer cooperar com o grupo.”

Alberto e Paulo ilustram para nós qual pode ser o problema mais espinhoso da liderança eclesiástica. Trata-se do facto de que os líderes não transmitem o real sentido do que querem, para aqueles com quem trabalham. Nesta lição, aprenderemos a compreender e a resolver problemas dessa natureza.

Sumário da Lição

JOSUÉ – UM LÍDER COM UMA MENSAGEM CLARA

Palavras de Instrução

Palavras de Encorajamento

Ordens e Mandamentos

Informação (Ensino)

Persuasão (Exortação)

Registos e Relatórios

Comunicação Simbólica

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Os Líderes Reconhecem as Barreiras

O significado da Percepção

OS LÍDERES VENCEM AS BARREIRAS

Ouvir Faz Parte da Boa Comunicação

A Mensagem de Retorno Faz Parte da Boa Comunicação

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

1. Descrever os princípios de liderança de acordo com as narrativas bíblicas sobre Josué, bem como reconhecer e aplicar esses princípios.
2. Definir e ilustrar o conceito de *comunicação*.
3. Explicar os princípios de comunicação que são importantes nas situações de liderança.
4. Ouvir como um líder eficiente, e dar mensagem de retorno.

Actividades de Aprendizagem

1. Leia Josué 1; 3:1-13; 4:1-8; 6:6-17; 18:1-8; 21:43-45; 32.

2. Estude o desenvolvimento da lição e responda às perguntas do estudo da maneira habitual.
3. Faça o auto-teste, no final da lição, e compare cuidadosamente as suas respostas com aquelas que damos no final deste manual.

Palavras-Chave

assertivo engalfinhar mensagem de retorno

JOSUÉ – UM LÍDER COM UMA MENSAGEM CLARA

Objectivo 1. Identificar exemplos de comunicação no livro de Josué e dar a lista dos sete tipos mencionados.

Na vida e na obra de Josué, podemos encontrar uma ilustração sobre quase todas as características e comportamento próprios dos líderes. Ele aprendera com Moisés primeiramente a seguir, e depois a guiar e a inspirar outras pessoas. Traçou planos cuidadosos. Deu exemplo de acções corajosas. Trabalhava por intermédio de outras pessoas, como os espias e Raabe, a fim de atingir os seus objectivos. Não há dúvida que Josué era um líder típico, um modelo em muitos aspectos. Nesta lição, porém, limitaremos o nosso estudo a uma das mais notáveis características de Josué: ele compreendia e utilizava, com sucesso sem igual, os princípios fundamentais da boa comunicação. Ele era um líder que sabia como comunicar com Deus e com os homens.

Demos início a esta lição com uma situação que ilustra como um líder pode falhar, não comunicando devidamente. Alberto acreditava que os homens eram capazes, mas muito ocupados nos seus afazeres pessoais. Era sincero no seu desejo de os ajudar. Paulo também era sincero no seu desejo de trabalhar para o Senhor. Contudo, ambos compreenderam mal o sentido que o outro tentava exprimir.

O facto de que é possível que possa haver desentendimento entre crentes é perfeitamente ilustrado para nós, nos incidentes historiados no livro de Josué. Lembremo-nos de que a tribo de Ruben, a tribo de Gad e a meia tribo de Manassés, receberam a sua partilha de terras na margem oriental do Rio Jordão. Mas, acompanharam as outras tribos de Israel para conquistar as terras da margem ocidental daquele rio. Quando as batalhas de conquista terminaram, eles foram abençoados por Josué e retomaram as terras da sua herança (Josué 22).

“E, vindo eles aos limites do Jordão, que estão na terra de Canaan, ali os filhos de Ruben e os filhos de Gad, e a meia tribo de Manassés edificaram um altar, junto ao Jordão, um altar de grande aparência” (Josué 22:10). Isso deixou as outras tribos tão indignadas que quase desencadeou uma guerra civil. Fora concordado anteriormente que nenhum outro altar de sacrifícios seria erigido, excepto aquele que havia em Siló. O propósito desse acordo era manter a adoração ao Deus verdadeiro completamente separado de quaisquer altares pagãos que porventura fossem erigidos em qualquer lugar. Portanto, os israelitas acusaram aqueles seus irmãos de rebeldia – por terem quebrado um acordo e por terem desobedecido a Deus.

Os membros das tribos de Ruben, Gad e da meia tribo de Manassés ficaram horrorizados, explicando: “Não! Não tínhamos qualquer plano de oferecer sacrifícios neste lugar. Vocês não compreenderam a nossa intenção. Simplesmente queríamos que todos soubessem que fazemos parte do mesmo povo que adora o verdadeiro Deus em Siló! Queremos honrar o Senhor, e não desobedecer-Lhe. Queremos que as gerações futuras saibam que fazemos parte integrante do Seu povo!” (Paráfrase do autor.)

Está a ver como aqueles que ainda tão recentemente tinham combatido lado a lado, agora estavam prontos a lutar uns contra os outros? Porém, logo que as outras tribos de Israel compreenderam o verdadeiro significado do altar ficaram satisfeitos. Todos se regozijaram. A comunicação estabeleceu essa mudança de atitudes.

1-3. Se ainda não releu o capítulo 22 de Josué, faça-o agora. Dê atenção especial aos versículos 11-24. Depois faça um círculo em torno da letra antes da melhor conclusão de cada frase.

1. Quando os israelitas ouviram que fora erigido um altar em Gileade, eles:

- a) sabiam por que motivo fora construído.
- b) perguntaram por que motivo fora construído.
- c) imaginaram por que motivo fora construído.

2. Os israelitas ficaram indignados e dispuseram-se a lutar porque:

- a) as outras tribos tinham pecado.
- b) eles pensavam que as outras tribos tinham pecado.
- c) eles estavam sempre prontos a associar motivos maus aos actos dos outros.

3. Os representantes de Israel dirigiram-se às outras tribos e:

- a) perguntaram-lhes por que tinham erigido o altar.
- b) pediram-lhes que derrubassem o altar.
- c) acusaram-nas de rebelião contra Deus.

4. O que é que os israelitas poderiam ter feito para evitar tão grande mal entendido?

5. O que é que poderiam ter feito os homens de Ruben, Gad e da meia tribo de Manassés para evitar o mal entendido?

Este relato é significativo porque nos ajuda a ver por qual razão o povo de Israel precisava de um líder como Josué. O Senhor sabia que a grande necessidade daquela época era de instruções claras e de orientação cuidadosa, a cada passo do caminho. Aqui, no começo de uma nova vida, em circunstâncias desconhecidas, precisava-se de um líder forte que desse ouvidos ao Senhor e transmitisse entendimento ao povo.

Josué tinha sido preparado por Moisés para ser um general brilhante. Ainda mais importante que isso é que ele fora ensinado a conhecer e seguir a Palavra de Deus. A sua chamada à liderança ocorreu por mandado de Deus, e com uma promessa divina: **“... tu farás a este povo herdar a terra que jurei aos seus pais lhes dar. Tão somente esforça-te e tem mui bom ânimo... porque o Senhor, teu Deus, é contigo, por onde quer que andares” (Josué 1:6-9).**

Como é evidente, Josué era humilde em relação a si mesmo como pessoa, porquanto por diversas vezes Deus lhe recomendou que não tivesse receio. Porém, quando ele teve a certeza da sua chamada, começou a demonstrar imediatamente coragem e uma atitude confiante. O seu primeiro acto de liderança foi dar orientações claras e instruções precisas aos oficiais: **“Passai pelo meio do arraial e ordenai ao povo, dizendo: Provede-vos de comida, porque dentro de três dias passareis este Jordão, para que entreis a possuir a terra que vos dá o Senhor, vosso Deus, para que a possuais” (Josué 1:11).**

Daquele momento em diante, Josué demonstrou grande capacidade de comunicar com o povo, compreendendo profundamente a importância e a eficácia das várias técnicas de comunicação eficaz. No livro de Josué encontramos sete tipos distintos de comunicação. Mantenha a sua Bíblia aberta, a fim de poder encontrar os exemplos aludidos, enquanto discutimos de modo breve cada um deles. Talvez queira sublinhá-los na sua Bíblia, para referências futuras.

Palavras de Instrução (Josué 2:1; 3:2-4, 9; 8:3-8)

Os líderes do povo atravessaram o acampamento dos israelitas explicando ao povo exactamente o que eles deviam fazer. Josué certificou-se de que todos tinham ouvido e compreendido os planos traçados acerca das diversas actividades necessárias durante a marcha da conquista. Orientações especiais foram repetidas diante das várias tribos. Indivíduos e grupos foram convocados para tarefas especiais. Cada acção foi explicada a todos quantos compartilhavam as responsabilidades. **“... Chegai-vos para cá e ouvi as palavras do Senhor, vosso Deus” (Josué 3:9)**, dizia Josué. Nenhum pormenor foi negligenciado. Cada indivíduo recebeu a informação necessária, a fim de poder desempenhar o seu papel particular.

Os resultados dessa instrução cuidadosa são evidentes na missão dos espias, no episódio de Raabe, no cruzamento do Rio Jordão, na queda das muralhas de Jericó e em todas as campanhas tão bem sucedidas. O povo, com raras excepções, fez **“... como Josué tinha ordenado...” (Josué 4:8)**. Isso porque todos sabiam o que era esperado de cada um, e assim eram capazes de agir com plena confiança, e em cooperação mútua.

Palavras de Encorajamento (Josué 3:5; 10:24-25; 23:5)

Josué também disse aos seus homens: **“... Chegai, ponde os vossos pés sobre os pescoços destes reis... Não temais, nem vos espanteis: esforçai-vos e animai-vos; porque assim fará o Senhor a todos os vossos inimigos, contra os quais pelejardes” (Josué 10:24-25)**. Josué compartilhou dos momentos de vitória e de encorajamento com os seus seguidores. Ele ajudou-os a perceber que cada triunfo era mais uma tarefa terminada. Além disso, servia de promessa relativa ao futuro. Servia de prova da bênção do Senhor, que os israelitas poderiam esperar que continuassem. Dessa forma, o povo sentiu-se fortalecido na sua fé, bem como na devoção à sua missão.

Ordens e Mandamentos (Josué 6:16)

Como líder militar que era, Josué sentiu ser necessário dar muitas ordens e mandamentos directos. Vemos no exemplo da queda de Jericó que há momentos em que um líder precisa exigir total obediência da parte dos seus comandados. Josué deixou para nós o exemplo de um líder que trata os seus seguidores com todo o cuidado e respeito. Não demorou a que o povo comesse a confiar nele e a respeitá-lo. E, então, ao surgir a necessidade de obedecerem, todos estavam dispostos a prestar obediência. Essa é uma lição que todos os líderes precisam aprender, sobretudo aqueles que trabalham com jovens.

Informação (Ensino) (Josué 24:1-13)

Josué recordou ao povo a sua história e propósito. Na qualidade de líder sábio, ele sabia que era o seu dever mantê-los bem informados e conscientes de importantes factos que afectavam o trabalho como um todo. Verdades básicas e ensinamentos bíblicos devem ser permanentemente renovados àqueles que trabalham para o Senhor. Josué nunca pensou que todos já sabiam de todas as coisas. Antes, com toda a paciência, ele repetia de quando em quando as palavras de Deus. A comunicação nunca é um projecto terminado. Antes, é um *processo* pelo qual cada líder é continuamente responsável.

Persuasão (Exortação) (Josué 23:6-16; 24:14-24)

Grande parte da comunicação, na obra cristã, assume a forma de exortação, ou de pregação. Alguns líderes parecem pensar que toda a comunicação pertence a esta categoria. Eles parecem sempre a exortar o povo a agir, procurando persuadi-los a fazer a vontade expressa do líder. Mas, quando a persuasão é exageradamente usada deste modo, deixa de ser eficaz. Josué deixou-nos exemplos do bom uso da técnica da persuasão. O Senhor guiava-o a falar ao povo em relação à sua dedicação para o futuro. Notemos quatro elementos principais nas palavras de Josué. Toda a comunicação persuasiva eficaz segue este padrão:

1. *Apelo à mente.* “Vocês sabem o que aconteceu antes. Portanto, é lógico vocês acreditarem que Deus continuará a operar da mesma maneira.” (Sumário de Josué 23:14-16.)

2. *Advertências.* “Quando trespassardes o concerto do Senhor, vosso Deus, que vos tem ordenado... então a ira do Senhor sobre vós se acenderá, e logo perecereis de sobre a boa terra que vos deu” (Josué 23:16).

3. *Desafios.* “Esforçai-vos, pois, muito, para guardardes e para fazerdes tudo quanto *está* escrito...” (Josué 23:6).

4. *Dar oportunidade de respostas.* “... escolhei hoje a quem sirvais...” (Josué 24:15).

Registos e Relatórios (Josué 12 – 20)

A comunicação pode ser feita em forma escrita, como também em linguagem falada. Josué desempenhou um dos deveres essenciais de todo o líder ao manter bons registos e relatórios escritos das actividades importantes. Desta maneira, eram transmitidos com exactidão os resultados dos seus esforços. Talvez os líderes não apreciem preencher formulários e manter registos, mas todos os bons líderes concordam que tal trabalho é imprescindível. Compreenderíamos muito menos sobre Deus e acerca do Seu povo, se os Seus líderes seleccionados não tivessem mantido registos escritos!

Comunicação Simbólica (Josué 4:1-9)

“Que vos significam estas pedras?” A comunicação é o processo de transmitir *significado* de uma pessoa para outra. Isso é conseguido não só pela linguagem falada e escrita, mas também por diversos tipos de símbolos. Josué utilizou uma pilha de pedras para comunicar uma importantíssima mensagem. A comunicação simbólica, usada nas nossas igrejas evangélicas modernas, inclui o arranjo de móveis, como o púlpito, que é colocado no centro da plataforma, enfatizando a pregação da Palavra como a essência do nosso louvor. Ajoelhar-se, erguer as mãos são comunicações simbólicas. Um bom líder aprende que o povo descobre significados nos movimentos do seu corpo e nas suas expressões faciais, sem importar se ele tenciona ou não transmitir tais mensagens simbólicas. Por conseguinte, é muito importante compreender como se fazem comunicações eficazes através de símbolos, tanto quanto através de palavras.

6. Procure repetir de memória os sete tipos de comunicação, acerca dos quais encontramos exemplos no livro de Josué. Depois combine cada tipo de comunicação (em baixo) com o exemplo que o ilustra:

_____ a) “... escolhei hoje a quem sirvais... eu e a minha casa serviremos ao Senhor” (Josué 24:15).

_____ b) “... escreveu ali, em pedras, uma cópia da lei de Moisés...” (Josué 8:32).

_____ c) “... Chegai-vos para cá e ouvi as palavras do Senhor, vosso Deus” (Josué 3:9).

_____ d) “... levante cada um uma pedra sobre o seu ombro... para que isto seja por sinal entre vós...” (Josué 4:5-6).

_____ e) “Não temais, nem vos espanteis: esforçai-vos e animai-vos...” (Josué 10:25).

_____ f) “... Assim diz o Senhor, Deus de Israel...” (Josué 24:2).

_____ g) “...guardai-vos do anátema... e assim façais maldito o arraial de Israel, e o turbeis”(Josué 6:18).

1. Instrução

2. Encorajamento

3. Mandamentos

4. Informações

5. Persuasão

6. Registos

7. Símbolos

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Os Líderes Reconhecem as Barreiras

Objectivo 2. Descrever o processo de comunicação, como também algumas das barreiras à boa comunicação.

Agora que já examinámos diversos exemplos de comunicação eficaz, estamos prontos para analisar o processo. Começemos com uma lista das partes ou componentes que observámos. Em primeiro lugar, há a *origem* do material que deve ser comunicado, ou seja a pessoa que deseja fazer uma comunicação. Essa pessoa tem um intuito, um significado. Isso pode envolver uma ideia, um sentimento ou alguma informação. Há também um *receptor*, a quem se destina a transmissão do significado. O receptor não é um vaso vazio, mas é uma pessoa dotada de *percepções*, as quais muito provavelmente exercerão certo efeito sobre o significado a ser recebido. A pessoa que originou a mensagem deve seleccionar um *método* ou métodos, como a linguagem e outros símbolos, pelos quais poderá exprimir o seu significado. O propósito do processo de comunicação é levar o receptor a compreender exactamente o sentido tencionado pelo transmissor.

A maioria das pessoas nunca compreenderão quão difícil é cumprir esse propósito. Entre o significado tencionado e o significado captado pelo receptor, surgem numerosas barreiras. Uma das maneiras de se compreender o processo da comunicação consiste em considerar algumas dessas barreiras. E então, veremos como os bons líderes comunicam com eficiência, ultrapassando essas barreiras. A seguir temos uma breve descrição de sete barreiras que, mais provavelmente, causarão problemas:

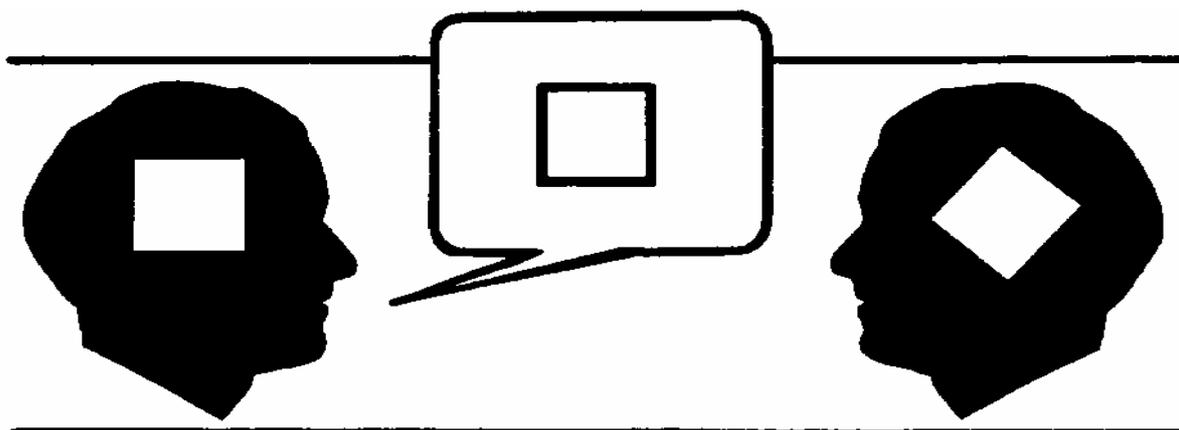
1. *Linguagem.* Algumas palavras têm mais de um sentido. Há palavras que se revestem de sentidos distintos em certas áreas geográficas. Muitos termos bíblicos têm sentidos especiais ou figurados. Lembremos o problema enfrentado por Nicodemos com a expressão *nascer de novo* (João 3:1-12). A comunicação não será satisfatória enquanto aquele que fala (ou pessoa que origina a mensagem) e o receptor da mensagem não compreendem as palavras da mesma maneira.

2. *Símbolos.* Grande parte daquilo que comunicamos não é falado. Certo pastor contou que ele foi levado a matricular-se num curso bíblico devido à maneira como a professora segurava a sua Bíblia. “Eu sabia que ela amava aquele livro”, explicou ele. E continuou: “Eu queria descobrir porque aquele livro era tão especial para ela. Ela segurava-o com muito cuidado e virava as páginas com grande amor.” Aquela foi uma comunicação simbólica da maneira mais positiva. As barreiras à boa comunicação aparecem quando os símbolos (gestos, movimentos, expressão facial, tom da voz) não concordam com as palavras da mensagem falada. Por exemplo, suponhamos que uma pessoa dizia: “Adoro a Bíblia”, e logo em seguida a deixasse cair descuidadamente no chão e a deixasse ali. O que seria transmitido aos circunstantes – amor à Bíblia ou desrespeito a ela?

3. *Costumes.* Todo o grupo humano desenvolve certos comportamentos que se intitulam costumes. Algumas vezes, esses costumes são aceites tão completamente que as pessoas acreditam que eles são a única maneira certa de fazer as coisas. Para exemplificar, em algumas sociedades, espera-se das mulheres que elas apertem as mãos ao encontrarem-se, ao passo que em outras sociedades espera-se que elas dêem um leve beijo no rosto uma da outra. Quando tais costumes não são devidamente observados, a comunicação deixa de ser eficaz, algumas vezes ao ponto de haver dolorosos mal entendidos.

4. *Preconceitos.* Não podemos comunicar com eficácia com as pessoas que não aceitamos ser iguais a nós aos olhos de Deus. Nas Escrituras há diversas referências aos preconceitos, os quais interferem com a boa comunicação. Visto que os israelitas, de maneira geral, consideravam os samaritanos e todos os gentios como inferiores a eles mesmos, o próprio evangelho de Cristo não podia ser adequadamente comunicado pelos judeus. Por essa razão, o Senhor falou a Pedro, numa visão, guiando-o para vencer aquela barreira dos preconceitos (Actos 10).

5. *Posição social.* Muitas pessoas acham difícil comunicar com aquelas pessoas cuja posição social é considerada inferior ou superior à delas. Geralmente, é mais fácil dois agricultores comunicarem bem um com o outro do que um proprietário comunicar com um trabalhador assalariado do campo. Há crentes ricos que nunca dão testemunho cristão falado aos seus empregados. E há empregados crentes que nunca dão testemunho aos seus patrões. Porém, a dedicação ao Senhor e o amor às almas deveria derrubar essas barreiras, possibilitando a comunicação eficaz. Uma das capacidades essenciais que precisa de ser aprendida por todos os líderes, se quiserem ser bem sucedidos, consiste em como devem comunicar com indivíduos de diversos níveis sociais e em várias posições dentro das organizações ou empresas. O primeiro passo nessa direcção consiste em tomar consciência dessa barreira da posição social, desejando sinceramente ultrapassá-la.



PESSOA EMISSORA
INTENÇÃO OU SIGNIFICADO

MÉTODO
LINGUAGEM, SÍMBOLO

PESSOA RECEPTORA
PERCEPÇÕES

6. *Idade e sexo.* Intimamente relacionada à questão da posição social está a questão da faixa etária e sexo, no caso daqueles que procuram comunicar com outras pessoas. Os líderes de mais idade talvez encontrem uma dificuldade particular em comunicar com os jovens. Os seus valores e interesses poderão ser muito diferentes. Por exemplo: certo líder anunciou que os jovens que cooperassem com ele em determinado projecto, seriam recompensados com um jantar na casa do pastor. Mas os jovens não ficaram impressionados com a recompensa, preferiram um piquenique à beira de um lago. O líder ficou embaraçado e irritado. E o seu projecto não teve sucesso.

As relações entre homens e mulheres, por todo o mundo, têm sofrido muitas tensões, devido ao moderno conceito da igualdade das mulheres. Os líderes evangélicos sensíveis não podem ignorar esta questão. Devem meditar a esse respeito, orar e procurar compreender os valores e as necessidades das pessoas de ambos os sexos e de todos os grupos etários. Trata-se de uma tarefa difícil, mas os líderes evangélicos têm a vantagem de saber que todas as pessoas têm um lugar reservado no grande círculo do amor divino.

7. *Personalidade.* Cada grupo que se forma compõe-se de indivíduos únicos. Uma das maiores tarefas dos líderes consiste em infundir em todos a compreensão e o espírito de cooperação, para que os objectivos do grupo sejam aceites e realizados. A fim de concretizar isso, o líder precisa de comunicar com as pessoas individualmente. Ele não deve cair no erro de acreditar que a mensagem que ele envia aos seus ouvintes será compreendida da mesma maneira por cada indivíduo que faz parte do grupo. É indispensável que ele perceba que o resultado final do processo de comunicação não é o sentido tencionado pelo transmissor, mas antes, é o sentido recebido por cada receptor em particular.

7. Com base naquilo que aprendeu nesta lição, escreva, com as suas próprias palavras, uma definição de *comunicação*:

8. Com base no que aprendeu nesta lição, escreva, com as suas próprias palavras, uma definição da expressão *barreiras à comunicação*:

9. Pense numa situação, da sua própria experiência, na qual houve um mal entendido, por causa de alguma barreira à boa comunicação.

O Significado da Percepção

Objectivo 3. Explicar o que significa a percepção dentro do processo de comunicação.

Já afirmámos que a percepção do receptor determina o significado da mensagem. Por outras palavras, a mensagem realmente significa o que o receptor pensa que ela significa. Posto isto, precisamos de saber alguma coisa de como os nossos ouvintes percebem, a fim de comunicarmos bem com eles.

A maneira como uma pessoa percebe resulta, em parte, de factores como aqueles que enumerámos antes, como idade, sexo, posição social e costumes. Dois outros factores significativos são os traços de personalidade e o campo das experiências adquiridas. Aqueles que são considerados técnicos no campo da comunicação usam as modalidades de tipos de personalidade concebidas por Carl Jung para explicar como resultam diferentes interpretações (ou percepções) com base numa mesma mensagem. Em conformidade com essa classificação, há quatro tipos de personalidade, como as seguintes:

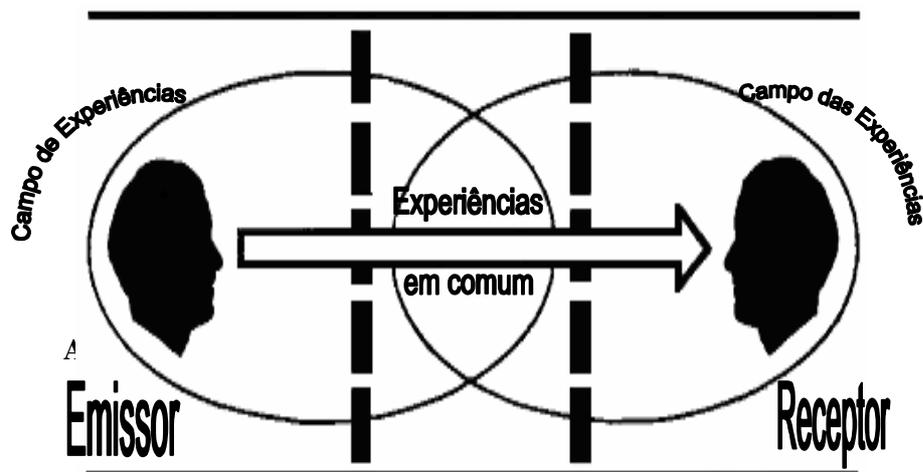
1. Pessoas que pensam, e querem um líder que lhes explique tudo com atenção cuidadosa aos factos e à lógica.
2. Pessoas que sentem, que precisam de inspiração e desafio emocionais.
3. Pessoas que aprendem através dos cinco sentidos, que precisam de demonstrações e exemplos.
4. Pessoas intuitivas, que tomam decisões precipitadas e sempre procuram sentidos ocultos no que vêem e ouvem.

Os líderes que compreendem que esses quatro tipos de personalidade podem estar presentes nos seus grupos, poderão expor mensagens bem equilibradas, visando todos os quatro tipos de pessoas. São capazes de compreender por qual razão algumas pessoas, dentro do grupo, respondem melhor aos estímulos num momento do que noutro. São capazes de se aproximarem das pessoas da maneira mais apropriada, distribuindo afazeres de acordo com as necessidades e interesses dos obreiros. São capazes de oferecer formação e orientação da maneira mais eficaz. Visto que compreendem que essas formas de comportamento são típicas, não se sentirão pessoalmente ofendidos ou zangados quando alguém deixar de compreender este ou aquele ponto da mensagem.

Uma outra maneira de classificar os tipos de personalidade é pelo grau de dependência ou independência expresso. A pessoa dependente (algumas vezes chamada de *tipo reactivo*) precisa de receber instruções pormenorizadas da parte do líder. E a pessoa independente (algumas vezes chamada de *tipo activo*) necessita de oportunidade para expressar as suas próprias ideias. As pessoas deste último tipo preferem que os líderes ofereçam sugestões de natureza mais geral, permitindo-lhes a liberdade necessária para manifestarem a sua criatividade. Como é óbvio, os líderes que reconhecem como estes diferentes tipos interpretam uma mensagem, levam uma grande vantagem inicial.

Toda a percepção depende do *campo das experiências*, e toda a comunicação depende de um campo de experiências em comum. Isto é, as mensagens podem ser enviadas e recebidas só quando emissor e receptor compartilham de campos de experiências básicas, como por exemplo, a mesma língua. Além das experiências que as pessoas de um grupo qualquer tenham em comum, cada indivíduo tem um conjunto particular de experiências, que o faz pensar e sentir de determinada maneira. Isto inclui desde experiências extremas, como o ter combatido numa guerra ou o ter sobrevivido a uma tempestade, até às situações mais quotidianas da vida, como a profissão e a harmonia conjugal. Os significados que as pessoas associam a certas coisas, lugares, pessoas e ideias podem ser profundamente alterados, por causa de alguma experiência. Por conseguinte, quando há muitas experiências em comum, há também um melhor fundamento para a boa comunicação. Toda a comunicação precisa de começar pela área das experiências compartilhadas, e todas as mensagens da pessoa originadora devem passar pelo campo das experiências da pessoa recebedora. Isso pode ser ilustrado por meio de um desenho.

O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO BARREIRAS



10. O pastor de certa igreja está a dirigir uma reunião do pessoal. Diz ele: “Precisamos de uma sala especial para as crianças mais pequenas. Há uma sala no templo que poderemos usar, se adquirirmos o equipamento necessário.”

“Sim”, responde a Senhora X, que é enfermeira. “Precisamos de um bom número de berços seguros e de muitos lençóis, para podermos manter os berços sempre limpos.”

“Sim”, interveio a Senhora Y, que tem cinco filhos. “Mas primeiro temos de arranjar uma cadeira de baloiço para as mães e alguns brinquedos para as crianças.”

Qual ou quais afirmações em baixo são ilustradas por esse diálogo?

- a) O líder não estava a enviar uma mensagem clara.
- b) A enfermeira pertencia ao tipo activo de personalidade.
- c) O campo das experiências afecta a percepção das pessoas.
- d) A mãe é uma pessoa que pensa.

11. Passe em revista a ilustração com que esta lição teve início. Se tivesse de classificar Paulo de acordo com a classificação de tipos de personalidade, concebida por Carl Jung, como o chamaria?

Se tivesse de classificar Paulo como uma pessoa dependente ou independente, como o classificaria?

OS LÍDERES VENCEM AS BARREIRAS

Objectivo 4. Explicar como os líderes podem conseguir comunicar de uma maneira satisfatória, com as pessoas que lideram.

Até aqui aprendemos o bastante para evitar o mais grave erro cometido pelos líderes, nas suas tentativas para comunicarem com as pessoas. Esse erro consiste em acreditar que quaisquer coisas que eles disserem serão bem compreendidas por todos os seus ouvintes. Agora tomámos consciência de que a boa comunicação é um processo complexo. O nosso próximo passo consiste em aprender o que podemos fazer para estarmos certos de que os receptores percebem correctamente as mensagens que tencionamos transmitir-lhes. Aprendemos a vencer as barreiras à boa comunicação transformando-as em portões à boa comunicação. A seguir damos algumas sugestões práticas:

1. *Saiba o que deseja comunicar.* Descubra se é capaz de comunicar bem consigo mesmo. Escreva ou expresse-se em voz alta, enquanto medita, o que tem em mente, antes de fazer uma apresentação formal ou fazer algum anúncio importante. Tenha um objectivo claro e preciso, e não apenas uma ideia nebulosa acerca do assunto da sua comunicação. Adquiria o hábito de tomar notas e fazer esboços do que quer dizer.

2. *Conheça o máximo possível a respeito das pessoas a quem deseja fazer alguma comunicação.* Já pudemos ver, na nossa discussão anterior, que um líder nunca será capaz de enviar mensagens que todo o tipo de pessoa receptora possa compreender exactamente da mesma maneira. Todavia, bons resultados são conseguidos pelos líderes que compreendem os princípios da percepção, os tipos de personalidade e as diferenças quase infinitas no campo das experiências pessoais. Quanto mais souber a respeito da sua gente, quanto maior for o campo das experiências em comum, tanto mais provavelmente poderá comunicar com as pessoas de maneira satisfatória.

3. *Demonstre um genuíno respeito pelas pessoas* (quanto aos seus talentos, dons e interesses pessoais). Forneça-lhes razões para crerem que aquilo que diz é importante tanto para si como para elas.

4. *Escolha uma linguagem correcta e precisa.* Fale de maneira honesta e franca, e não de maneira vaga, como se estivesse a guardar para si mesmo alguma informação importante que não pudesse partilhar com os seus ouvintes. Use palavras de significado exacto, sempre que isso for possível.

Por outras palavras, não empregue termos e expressões como: bastante, só um pouco, pouco tempo, a parte que lhe cabe, etc. Se surgir algum problema, enuncie-o de modo claro, diante de todas as pessoas envolvidas. Nunca deixe no ar uma vaga impressão de que alguma pessoa não chamada pelo nome está em falta. Alguém certamente o compreenderá mal, e sentir-se-á ofendido ou zangado.

5. *Encoraje uma reacção da parte dos seus ouvintes.* Uma das maneiras de descobrir se as suas mensagens estão a ser ou não compreendidas, consiste em pedir que os ouvintes façam perguntas ou teçam comentários. Se está encarregado de algum grupo particular, estabeleça canais regulares de informação. Certifique-se de que há pessoas responsáveis para fazerem os anúncios e apresentarem relatórios. Pelas suas maneiras e pelas suas palavras indique que acolhe de bom grado todas as contribuições, todos os pareceres.

12. Lembra-se de Alberto? Quais das seguintes regras da boa comunicação ele deixou de observar?

- a) Saber o que deseja comunicar.
- b) Usar de uma linguagem correcta e precisa.
- c) Conhecer o máximo possível acerca das pessoas com quem deseja comunicar.

Ouvir Faz Parte da Boa Comunicação

Os líderes que obtêm sucesso sabem tanto ouvir como enviar mensagens que são ouvidas. No processo de ouvir há quatro fases. (1) A primeira fase é a da *audição*. Trata-se da percepção física das ondas sonoras. (2) A fase seguinte é a da *atenção*. Ouvimos muitos ruídos aos quais não damos atenção, porque a maior parte não tem sentido para nós. Quando seleccionamos algum som, dentre tudo o que ouvimos, inicia-se a atenção. (3) Quando damos atenção a algum som, começamos a *compreender* a sua mensagem. (4) E a última fase do processo de ouvir é a da *memória*. Depois de termos compreendido uma mensagem, guardando-a no armazém da memória, então podemos dizer que completamos o acto de ouvir.

O acto de ouvir eficazmente começa quando concentramos a atenção sobre aquilo que está a ser dito por outra pessoa. Isso requer um certo esforço. Por exemplo, os adultos podem escutar crianças pequenas que conversam entre si, sem realmente lhes dar ouvidos. O que as crianças dizem não é considerado importante o bastante para os adultos fazerem aquele tipo de esforço especial para que realmente ouçam. Se sentir que é superior a alguém, poderá descobrir que, na realidade, não está a ouvir o que esse alguém diz. Se estiver com pressa, ou tiver na ideia alguma outra questão, é possível que escute as palavras e até mesmo responda a elas mas sem realmente lhes dar ouvidos.

Poderá desenvolver as capacidades próprias de um bom ouvinte, se estiver motivado a fazê-lo. Poderá dizer para si mesmo: “Quero compreender a ideia dessa pessoa (ou o que está envolvido nesse problema), exactamente conforme ele quer que eu a compreenda”. Deve acreditar que a pessoa que fala é importante e que a mensagem dela se reveste de algum significado. Relembre e ponha em prática as seguintes regras relativas ao bom ouvir:

1. Concentre as suas energias físicas e mentais no acto de ouvir.
2. Demonstre interesse e alerta mental com o seu corpo e com os seus olhos.
3. Evite interromper aquele que fala.
4. Não mostre forte discordância enquanto aquele que fala não completar a sua mensagem. Espere oportunidades apropriadas para indicar que concorda com ele, com movimentos do corpo, como inclinar-se para a frente ou assentir com a cabeça.
5. Procure compreender o sentido geral das frases de quem lhe dirige a palavra, e evite ficar embaraçado com termos específicos.
6. Seja paciente. Não aja como se estivesse sempre com pressa e sem tempo.

7. Faça perguntas quando não compreender alguma coisa, mas faça tais perguntas de modo tranquilo e objectivo.

8. Não responda de maneira emotiva, mas responda de forma objectiva, depois que a mensagem de quem lhe fala tiver terminado de ser apresentada.

9. Procure separar factos de opiniões, no que ouvir, a fim de que tenha boa base para avaliar a mensagem e dar a devida resposta.

10. Procure discernir que tipo de resposta a pessoa espera receber: informação, ajuda, ou simplesmente confirmação e atenção.

13. Disse um homem que fazia parte de um grupo: “O diabo interferiu nos nossos planos, e seis dos nossos obreiros estão ausentes, que é que podemos fazer?” O líder do grupo respondeu: “Não culpe o diabo por tudo”. Qual regra do bom ouvir aquele líder deixou de observar?

A Mensagem de Retorno Faz Parte da Boa Comunicação

Os líderes que alcançam sucesso sabem tanto dar resposta como enviar mensagens e dar ouvidos. Um ciclo de comunicação inclui a transmissão de uma mensagem, do originador ao destinatário, e, em seguida, uma *mensagem de retorno*. Essa mensagem de retorno pode ser verbal ou não-verbal. Já mencionámos isso na nossa discussão sobre a arte de ouvir, visto que o bom ouvir é um tipo de mensagem de retorno.

Quando as pessoas procuram comunicar com um líder, mas não recebem da parte dele compreensão, elas tendem ou por se sentir rejeitadas ou por rejeitar a líder. Já alguma vez falou para um gravador ou numa sala vazia? Não foi a mesma coisa como falar a alguém, não é verdade? A diferença é que não há mensagem de retorno. Isto assemelha-se ao sentimento de desconforto que as pessoas têm quando um líder não lhes dá oportunidades de enviarem mensagens de retorno.

Um importante efeito das mensagens de retorno, no processo de comunicação, é que isso ajuda tanto aquele que fala como aqueles que ouvem a compreender correctamente as coisas ditas. Algumas vezes, podemos dizer, pelas expressões faciais (uma mensagem de retorno não-verbal) se as pessoas estão a compreender ou não a nossa mensagem.

Um outro efeito das mensagens de retorno é o desenvolvimento do auto-conceito. Numa situação de liderança, o líder usa as mensagens de retorno para encorajar as pessoas e para as ajudar a acreditar que são capazes de realizar as tarefas e de atingir os seus objectivos. Mas muitas mensagens de retorno negativas (repreensões ou o destaque de faltas e erros) podem fazer as pessoas ficarem desencorajadas, sentindo-se incapazes de cumprir duma maneira certa as suas tarefas.

As mensagens de retorno afectam muito decisivamente o desempenho das pessoas. Os estudos feitos demonstram que os obreiros que não têm oportunidade de enviar mensagens de retorno aos seus líderes, desinteressam-se pelas suas tarefas. O bom desempenho resulta, pelo menos em parte, de um auto-conceito. Além disso, há uma certa satisfação decorrente quando alguém sabe que o líder está interessado e consciente do que cada obreiro está a fazer. Grande parte das mensagens de retorno ocorre espontaneamente, embora os bons líderes possam aprender como dar oportunidades de receber mensagens de retorno de forma consciente e eficaz. Quando estiver a liderar pessoas no serviço cristão, as mensagens de retorno com frequência se tornam possíveis devido às oportunidades oferecidas pela avaliação das tarefas completadas.

Para exemplificar: talvez esteja a liderar um grupo de professores, e queira ajudá-los a melhorar o seu desempenho. Nas discussões em grupo, ou com indivíduos particulares, encontrará oportunidades de os fazer saber quais são os resultados desejados, e como se sente acerca do trabalho realizado por eles. Eis algumas sugestões para o guiar a fornecer aos seus ouvintes esse tipo de mensagem de retorno.

1. Enfatize o desempenho, e não a personalidade das pessoas. Poderá dizer a um obreiro: “Este trabalho precisa de ser melhorado”, sem dar a impressão que pensa que ele é descuidado ou não é dedicado ao Senhor.

2. Use palavras descritivas, e não palavras de avaliação. Seria melhor dizer que um professor precisa de estudar mais do que dizer que ele é preguiçoso.

3. O momento certo de receber mensagens de retorno é importante. Quando um obreiro pede ajuda ou conselho, estes devem-lhe ser prestados sem demora. As pessoas não devem ser corrigidas quando se sentem desencorajadas, ou quando o tempo é curto demais para um diálogo.

4. A quantidade das mensagens de retorno também é importante. Geralmente é melhor dar um pequeno espaço para mensagens de retorno, de cada vez. Por outro lado, um líder nunca deve deixar uma pessoa num sentimento de incerteza.

14. Escreva em baixo uma breve descrição do processo de comunicação:

15. Quais são as principais responsabilidades de um líder, no processo de comunicação?

Auto-Teste

1. Josué demonstrou valiosos princípios de liderança no seu desempenho como líder de Israel. Dentre os enunciados em baixo, qual NÃO é um desses princípios?

- a) Ele explicou cada acção a todos quantos tinham alguma responsabilidade por essa acção: instrução.
- b) Ele transmitiu imperativos específicos que requeriam uma obediência implícita: mandamentos.
- c) Ele sublinhou a necessidade de obedecer e apelou à memória da geração que falhara: ameaça.
- d) Ele fortaleceu a fé e a devoção do povo através de palavras de consolo e desafio: encorajamento.

2. Israel precisava de conhecer os estatutos e as ordens do Senhor – eles precisavam de *informação*. E, a fim de que não se esquecessem, Josué falou-lhes de forma convincente acerca das suas obrigações espirituais (*persuasão*). Informações disponíveis a longo prazo requerem:

- a) uma forte tradição oral e boa comunicação.
- b) um sacerdócio bem organizado que interprete as tradições e administre os seus sacramentos.
- c) uma cultura sensível para com os valores do passado.
- d) registos que dêem ideia das responsabilidades e dos privilégios da vida espiritual.

3. José entrou numa igreja cheia de pessoas. A adoração reverente, a dignidade dos hinos de louvor, o ministério da Palavra de Deus, e até mesmo os fortes e maciços bancos de madeira e o púlpito de aspecto impressionante, criaram uma sensação de confiança e força no seu coração. As impressões dele resultaram de:

- a) uma comunicação em forma simbólica.
- b) as suas fortes superstições religiosas.
- c) a sua extrema sensibilidade para com as experiências religiosas.
- d) o seu condicionamento cultural perante fenómenos espirituais.

4. O propósito do processo de comunicação é fazer com que a pessoa receptora:

- a) ouça claramente a mensagem enviada pela pessoa transmissora.
- b) compreenda o significado da mensagem, exactamente como a pessoa transmissora a entendia.
- c) perceba a mensagem da pessoa transmissora conforme esta acredita que a mesma deve ser entendida.
- d) opere com base nas mesmas referências da pessoa transmissora.

5. A comunicação não será satisfatória enquanto a pessoa transmissora e a pessoa receptora não

- a) perceberem a realidade da mesma maneira.
- b) compartilharem das mesmas atitudes na vida, bem como dos mesmos preconceitos.
- c) compreenderem as palavras da mesma maneira.
- d) tiverem a mesma compreensão acerca da linguagem figurativa.

6. No país de origem do Hugo, as pessoas saúdam-se com três leves beijos na face. De regresso ao seu país de origem, ele criou forte reacção nas pessoas, por causa das suas maneiras estrangeiras. Visto que os costumes não foram seguidos resultando em incompreensão, podemos dizer que:

- a) as pessoas com quem Hugo entrou em contacto tinham fortes preconceitos.
- b) Hugo pecou gravemente.
- c) tanto Hugo como os seus amigos precisavam de reconsiderar essa questão dos costumes.
- d) a boa comunicação tornou-se impossível.

7. O resultado final do processo de comunicação é o significado

- a) tencionado pelo emissor da mensagem.
- b) que qualquer testemunha imparcial daria à mensagem.
- c) percebido pelo receptor da mensagem.
- d) obviamente indicado pelo claro sentido das palavras empregues pelo emissor.

8. O maior erro cometido pelos líderes, nas suas tentativas para se comunicarem com as pessoas, consiste em acreditar que:

- a) é possível a pessoa que fala ser compreendida pelas pessoas.
- b) tudo quanto disserem será compreendido pelos seus ouvintes.
- c) a diferença entre os líderes e os seus seguidores pode ser vencida por qualquer meio de comunicação.
- d) as pessoas que falam serão sempre ouvidas com simpatia pela maioria dos seus ouvintes.

9. Ouvir é uma parte importante da boa comunicação. Teremos completado o acto de ouvir depois de termos:

- a) ouvido fisicamente uma mensagem.
- b) ouvido uma mensagem, dando-lhe toda a atenção.
- c) ouvido uma mensagem, dando-lhe toda a atenção e compreendido a mesma.
- d) compreendido uma mensagem, guardando-a na memória.

10. A mensagem de retorno, da pessoa que recebe uma mensagem à pessoa que a enviou, completa o ciclo da comunicação. A mensagem de retorno é um factor vitalmente importante por todas as razões em baixo enumeradas, menos uma. Qual delas NÃO é um desses factores importantes?

- a) As mensagens de retorno ajudam tanto o que fala como o que ouve, a compreenderem correctamente.
- b) As mensagens de retorno são um importante meio de desenvolvimento do auto-conceito das pessoas.
- c) As mensagens de retorno permitem que o líder avalie a reacção das pessoas às normas estabelecidas.
- d) As mensagens de retorno exercem um significativo efeito sobre o desempenho dos obreiros cristãos.

11. Combine cada barreira específica à boa comunicação (em cima) com a sua descrição correcta (em baixo):

- _____ a) A qualidade impar que distingue uma pessoa de todas as outras.
- _____ b) Características que (1) diferenciam uma geração de outra; (2) que mostram o comportamento apropriado dos homens e das mulheres.
- _____ c) Composta de palavras que transmitem significado.
- _____ d) Atitude que se recusa a aceitar outras pessoas como iguais, aos olhos de Deus.
- _____ e) Padrão de comportamento aceite para qualquer grupo de pessoas.
- _____ f) Atitude que dificulta uma pessoa comunicar com quem está em nível social superior ou inferior ao seu.
- _____ g) Artíficos de comunicação não-verbal (por exemplo, gestos, expressões faciais, tom de voz, movimentos do corpo).

- 1. Linguagem
- 2. Símbolos
- 3. Costumes
- 4. Preconceitos
- 5. Posição social
- 6. Idade e sexo
- 7. Personalidade

12. Combine cada sugestão prática de comunicação (em cima) com o seu título descritivo apropriado (em baixo).

_____ a) Conheça com antecedência a percepção, a personalidade e os campos de experiências das pessoas.

_____ b) Evite o uso de termos vagos. Use palavras exactas, falando de maneira franca e honesta.

_____ c) Solicite que lhe façam perguntas e teçam comentários. Encoraje a contribuição das pessoas.

_____ d) Demonstre apreciação pelas pessoas e os seus talentos, dons e interesses.

_____ e) Treine a sua apresentação para ver se tem clara, na sua cabeça, a mensagem que quer transmitir. Use notas e esquemas.

1. Conheça o seu material.

2. Conheça os seus ouvintes.

3. Respeite os seus ouvintes.

4. Use uma linguagem precisa.

5. Encoraje respostas.

VERDADEIRO-FALSO.

_____ 13. A compreensão da existência de vários tipos de personalidade ajuda o líder a expor mensagens bem equilibradas, relacionando-se melhor com a sua gente.

_____ 14. A pessoa do tipo dependente requer especial atenção e instruções pormenorizadas da parte do seu supervisor.

_____ 15. A pessoa do tipo independente geralmente reage fortemente a uma supervisão demasiado apertada, bem como a instruções detalhadas.

_____ 16. Quando a pessoa transmissora da mensagem e a pessoa receptora têm campos comuns de experiência, já dispõem dos ingredientes necessários para que haja boa comunicação entre elas.

_____ 17. As pessoas dentro de uma dada sociedade compartilham de um mesmo conjunto particular de experiências, que as fazem pensar e sentir da mesma maneira previsível.

RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DO ENSINO

8. A sua resposta. Sugeri o seguinte: Uma barreira à boa comunicação é qualquer coisa que impede que o significado tencionado seja transmitido da pessoa transmissora para a pessoa receptora da mensagem.

1. c) imaginaram por que motivo fora construído.

9. A sua resposta.

2. b) eles pensavam que as outras tribos tinham pecado.

10. c) o campo de experiências afecta a percepção das pessoas.

3. c) Acusaram-nas de rebelião contra Deus.

11. Intuitiva. Está sempre pronto a tirar conclusões precipitadas, vendo em tudo significados ocultos. Independentes.

4. Poderiam ter perguntado às outras tribos por que motivo tinha sido erigido, antes de fazerem acusações e se prepararem para lutar.

12. c) Conhecer o máximo possível acerca das pessoas com quem deseja comunicar.

5. Eles poderiam ter enviado uma mensagem às outras tribos de Israel, explicando o que estavam a fazer.

13. Ele deixou de observar a quinta regra: Procure compreender o sentido geral das frases de quem lhe dirige a palavra, e evite ficar preso a palavras específicas.

- 6. a) 5. Persuasão
- b) 6. Registos
- c) 1. Instrução
- d) 7. Símbolos
- e) 2. Encorajamento
- f) 4. Informação
- g) 3. Mandamentos

14. A sua resposta deveria ser semelhante à minha. Notei que “um emissor envia uma mensagem que é recebida e compreendida pelo receptor. O receptor então devolve uma mensagem, e essa mensagem chama-se informação de retorno”.

7. A sua resposta. Sugeri a seguinte resposta como uma definição possível: Comunicar é transmitir o significado de uma ideia ou conceito de uma pessoa para outra.

15. O líder deve esforçar-se por: (1) apresentar uma mensagem clara; (2) certificar-se de que a sua mensagem foi compreendida; (3) dar oportunidade para suficiente informação de retorno. A responsabilidade essencial de um líder consiste em certificar-se de que as suas mensagens são compreendidas, e dar oportunidades de respostas.

LIÇÃO 6

Os Líderes Solucionam Problemas e Tomam Decisões

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

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

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

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

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

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

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

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

Sumário da Lição

NEEMIAS – UM LÍDER SÁBIO E DECIDIDO

A LIDERANÇA IMPLICA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

O Primeiro Estágio

O Segundo Estágio

O Terceiro Estágio

A LIDERANÇA IMPLICA A TOMADA DE DECISÕES

Neemias Tomou Decisões

Passos na Tomada de Decisões

Obstáculos à Tomada de Decisões

Estilos de Tomada de Decisões

A DINÂMICA DE GRUPO

Explicação da Dinâmica de Grupo

Dimensões do Grupo

A Dimensão Social

A Dimensão da Tarefa

Como as Decisões São feitas nos Grupos

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

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

Actividades de Aprendizagem

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

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

Palavras-chave

facção iminente

NEEMIAS – UM LÍDER SÁBIO E DECIDIDO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Características de Liderança

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

Funções de Liderança

4. Planeamento
5. Organização
6. Motivação de outros

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

A LIDERANÇA IMPLICA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A solução apresentada por Neemias foi a seguinte:

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

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

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

A solução apresentada por Neemias foi a seguinte:

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

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

A Primeira Fase

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

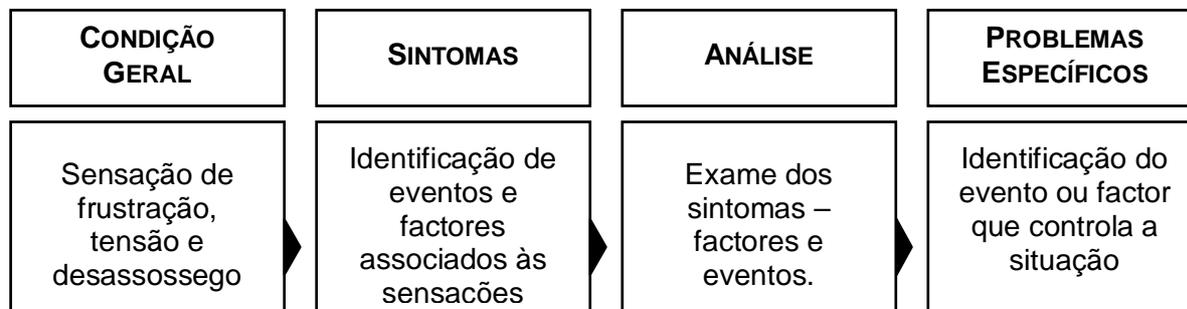
Suponhamos que Ana tivesse dito: “Sim, as coisas estão realmente más. Ninguém fez um bom trabalho. Todos estão indiferentes. Temos de estar mais dispostos a trabalhar mais para o Senhor.”

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

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

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

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



4. Dentro da ilustração da reunião dos professores:

a) A condição geral era _____

b) O sintoma, ou factor associado aos sentimentos, era _____

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

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

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

A Segunda Fase

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

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

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

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

A Terceira Fase

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

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

A LIDERANÇA IMPLICA EM TOMADA DE DECISÕES

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

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

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

Neemias Tomou Decisões

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

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

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

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

Passos na Tomada de Decisões

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

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

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

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

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

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

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

Obstáculos à Tomada de Decisões

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

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

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

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

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

Estilos de Tomada de Decisões

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

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

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

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

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

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

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

7. O estilo mais eficaz de tomada de decisões:

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

8. Identifique cada afirmação verdadeira:

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

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

A DINÂMICA DE GRUPO

Explicação da Dinâmica de Grupo

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

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

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

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

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

Dimensões do Grupo

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

A Dimensão Social

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

A Dimensão da Tarefa

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

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

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

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

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

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

1. Dimensão social 2. Dimensão das tarefas

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

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

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

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

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

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

Como as Decisões São Feitas nos Grupos

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

Decisão Por Voto ou a Regra da Maioria

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Decisão por Consenso

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

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

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

Decisão por Unanimidade

No trabalho cristão toma-se possível algo que raramente é conseguido em outras formas de organização, isto é, decisões por unanimidade. Isto é possível porque os objectivos dos crentes são finalmente compartilhados por todos e também porque podemos depender da orientação dada pelo Espírito Santo, para que todos cheguem a uma perfeita concórdia e unidade. Através das Escrituras e da experiência prática ficamos a saber que nem sempre a unidade é possível. Na realidade, não é necessário que se consiga perfeita unidade de opiniões em cada caso. Por esse motivo, não devemos culpar-nos indevidamente se não atingirmos esse feliz estado de harmonia em todo o nosso trabalho em grupo. Porém, podemos mostrar-nos sensíveis para com os movimentos do Espírito. Podemos estar constantemente conscientes de que o Seu desejo a nosso respeito é conforme diz o apóstolo Paulo:

“Procurando guardar a unidade do Espírito pelo vínculo da paz... querendo o aperfeiçoamento dos santos, para a obra do ministério, para edificação do corpo de Cristo, até que todos cheguemos à unidade da fé, e ao conhecimento do Filho de Deus, a varão perfeito, à medida da estatura completa de Cristo” (Efésios 4:3, 12-13).

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

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

1. Maioria

2. Consenso

3. Unanimidade

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

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

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

c) Quantos são os métodos de votação? _____

Quantos são os tipos de votos? _____

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

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

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

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

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

Auto-Teste

VERDADEIRO-FALSO

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

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

Respostas às Perguntas do Estudo

7. a) depende da situação específica envolvida.

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

8. a) F b) F c) V

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b) cinco.

c) oito; quatro; pluralidade.

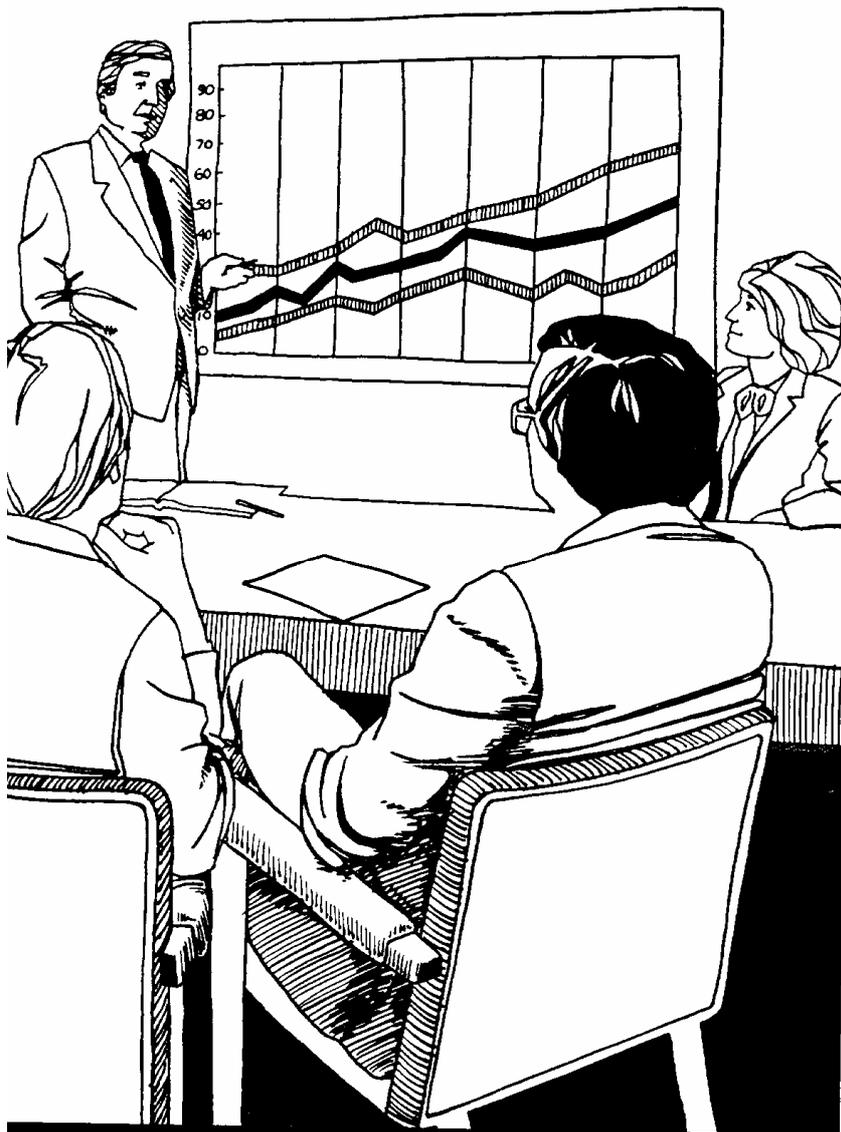
d) “A moção não está em ordem.” e agenda.

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

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

Unidade 3

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



LIÇÃO 7

Os Líderes Aceitam Responsabilidades

“Estamos a enfrentar um grande desafio! Pelo mundo inteiro há uma enorme mudança social e movimento populacional. Os habitantes das áreas rurais estão a transferir-se para as cidades. As pessoas estão a abandonar os seus países de origem, em busca de melhores condições. Muitas pessoas chegam à nossa terra trazendo línguas e costumes diferentes dos nossos. Pessoas de grupos não cristãos estão a aceitar Cristo e a procurar lugar entre nós. Um numeroso grupo de imigrantes, num bairro distante, nesta cidade, não conta com o testemunho cristão. Os crentes recém-convertidos entre eles não têm lugar onde prestar culto. Eles não podem frequentar os nossos cultos por causa de problemas de transporte, mas sinto que somos responsáveis por eles. Gostaria de pôr de lado uma parte das rendas da nossa igreja para ajudarmos a construir uma igreja ali. Eu gostaria que alguns de entre vós colaborassem como líderes nessa igreja, para os ajudarem a começar.”

Estas palavras foram realmente proferidas por um pastor. Ele tinha convocado uma reunião dos membros da sua igreja para pedir apoio para um projecto que o Senhor pusera no seu coração. Porém, algumas pessoas do seu grupo começaram a objectar.

“Quase nem temos dinheiro para pagar as nossas próprias despesas.”

“Como poderemos desistir das bênçãos e da comunhão que gozamos na nossa igreja para nos misturarmos com aquela gente? Afinal, nem temos obreiros suficientes na nossa própria igreja. E aquele bairro não é perigoso?”

Foi então que um jovem se levantou e falou com lógica e clareza: “Meus irmãos e minhas irmãs, sinto que devemos reexaminar as nossas atitudes acerca do propósito da igreja. Não podemos ficar satisfeitos por sermos uma feliz e confortável comunidade do povo de Deus. Há um fim mais importante do que isso. Ao mesmo tempo que as nossas necessidades estão a ser satisfeitas na nossa igreja, deveríamos estar a trabalhar para alcançar outras pessoas, a fim de que compartilhem do nosso amor cristão. Quanto a mim, ajudarei nesse novo projecto.”

Esta situação real na nossa época ilustra algumas das mais sérias questões relacionadas com a liderança cristã: a compreensão da importância e da natureza de objectivos e fins, a serem alcançados. A narrativa bíblica que nos guiará, no exame desses princípios, é a história de Ester.

Sumário da Lição

ESTER – UMA LÍDER VOLUNTÁRIA

OS LÍDERES COMPREENDEM A NATUREZA DOS FINS

Porque os Objectivos São Importantes

OS LÍDERES ACEITAM RESPONSABILIDADES

Os Líderes Ajudam os Obreiros a Enfrentarem a Realidade

Os Líderes Enfrentam a Sua Própria Realidade

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

1. Descrever os princípios de liderança destacados na narrativa sobre Ester, reconhecer e aplicar esses princípios.
2. Reconhecer as formas de fins e objectivos, e explicar a sua importância e os seus efeitos.
3. Demonstrar compreensão sobre os conceitos de *responsabilidade* e de *realidade*.

Actividades de Aprendizagem

1. Leia todo o livro de Ester. Mesmo que já o conheça bem, releia-o com o propósito específico de aí descobrir os princípios de liderança. Talvez queira fazer algumas anotações, enquanto lê.
2. Examine as palavras-chave. Se alguma delas for desconhecida, procure o seu significado num bom dicionário.
3. Faça o desenvolvimento da lição e responda às perguntas do estudo da maneira habitual. Quando tiver terminado, faça o auto-teste e verifique se acertou nas suas respostas.

Palavras-Chave

fim institucional

fim operacional

aquilatar aspereza

Desde o começo deste curso enfatizamos três ideias principais, que fazem parte do conceito de liderança. Essas ideias são: As pessoas que lideram, as pessoas que seguem, as tarefas que cumprem e os seus *objectivos*. Na primeira unidade, o centro da atenção recaiu sobre as *pessoas*. Demos a nossa atenção principalmente às características dos líderes e o seu relacionamento com as pessoas. Na segunda unidade, a atenção incidiu sobre as *tarefas*. Considerámos então as funções dos líderes e as técnicas de liderança. Na terceira unidade o centro da atenção incide sobre os *objectivos*. Na presente lição, estudaremos a natureza e a importância dos fins e objectivos. Na oitava lição aprenderemos como usar objectivos no nosso planeamento e na sua execução. Na nona lição, consideraremos como se motivam e como se ajudam as pessoas a atingir objectivos e fins.

Naturalmente, nas situações da vida real não é possível distinguir as ideias de pessoas, tarefas e fins. Na história de Ester, por exemplo, veremos como essas três coisas estão relacionadas e se combinam.

ESTER – UMA LÍDER VOLUNTÁRIA

Objectivo 1. Reconhecer exemplos de características, tarefas e fins próprios da liderança.

As pessoas encontram-se em diversas posições de liderança. É frequente que um líder pareça emergir como consequência das necessidades do grupo a que ele pertence. O líder é seguido porque parece ser ele aquele através de quem as necessidades do grupo podem ser satisfeitas. Deve haver um *fim* (talvez um problema a ser resolvido), para que um líder seja necessário. O tipo de fim ou problema, pois, determina ou então influencia grandemente o tipo de líder que se faz necessário. Essa é uma das razões pelas quais não se pode esboçar um único conjunto de características próprias de liderança. A maioria dos líderes parece ter em comum algumas características, mas outros líderes podem ser inteiramente diferentes, conforme já vimos nos nossos exemplos bíblicos.

A história de Ester é um exemplo preciso de liderança que apareceu para satisfazer uma necessidade. O livro começa com a descrição da situação problemática. Pode descrever os eventos descritos nesse extraordinário capítulo da história do homem?

Numa ocasião em que o rei Xerxes, também chamado Assuero, estava a celebrar as suas riquezas e o seu poder, a sua esposa, a rainha Vasti, recusou-se a prestar-lhe obediência. A fim de provar o seu poder e autoridade ele publicou um decreto, divorciando-se dela e afastando-a do palácio real.

Naquela nação, um decreto oficial, emitido pelo rei, servia de lei definitiva, que não podia ser mudada nem mesmo pelo próprio rei. Assim, o rei começou a sentir falta da sua esposa, mas estava obrigado a seguir o seu decreto oficial, de forma que não podia tê-la de volta. Então foi aconselhado a preencher o lugar vago deixado pela rainha Vasti com uma virgem seleccionada dentre as mais lindas jovens do seu reino. Haveria uma espécie de competição de beleza feminina, e uma nova rainha seria escolhida entre as candidatas.

Entre os súbditos do monarca persa, estavam os exilados judeus. Muitos deles já se tinham adaptado à vida em cativo, e, por causa da capacidade e do carácter próprio dos judeus, eles tinham subido a posições de liderança. Um deles era Mordecai. A sua prima Ester, era querida por ele como uma filha, visto ser ela órfã de pai e mãe. Ester era muito bonita e graciosa. Na busca de jovens bonitas e virgens, Ester foi uma das seleccionadas a apresentar-se diante do rei. Mas, Mordecai recomendou-lhe que não mencionasse a ninguém o facto de que ela era judia. O rei não indagou acerca do passado dela. O interesse dele concentrava-se na beleza física da jovem e nas suas maneiras graciosas. E ele gostou dela mais do que de qualquer uma das outras jovens, acabando por a escolher para ser a sua rainha. Então ela foi presenteada com o palácio da rainha, com vestimentas reais, com uma coroa e com criadas para a servir – todos os privilégios e todo o luxo próprios da sua nova posição social.

Um dos altos oficiais do monarca persa era Hamã, homem orgulhoso, egoísta e ambicioso, e que detestava os judeus. Ficou extremamente indignado, porque Mordecai recusava-se a prostrar-se diante dele. Hamã queixava-se amargamente: “Não só ele me ofende, como também ele é desses judeus. Encontrarei uma maneira de o castigar, juntamente com todo o seu povo!”

Hamã fez o rei acreditar que os judeus representavam uma ameaça e uma fonte de perturbações para o reino. Deu a entender que eles desrespeitavam a coroa, e que deveriam ser extintos por meio de genocídio. Ele conseguiu persuadir o rei a assinar um decreto, e fizeram-se planos para que a matança dos judeus tivesse início em certo dia.

Quando Mordecai ouviu sobre as más notícias, percebeu que havia apenas uma possibilidade dos judeus serem salvos da matança. Talvez se o rei ficasse a saber que a ordem de morte incluía a sua amada nova rainha, ele faria algo para a resgatar e ao seu povo judeu. Ela era a única pessoa que estava em posição de satisfazer a necessidade daquele momento. Então, Mordecai pediu a Ester que se apresentasse ao rei e pedisse misericórdia em favor dos judeus.

Como ela poderia fazer tal coisa? Por certo Mordecai sabia que ela não podia apresentar-se perante o rei sem ter sido convidada. Havia uma lei estrita que determinava que qualquer pessoa que ousasse tal acto seria presa pelos auxiliares do monarca e seria executada. Tal lei não podia ser modificada. E o decreto para exterminar todos os judeus também não podia ser mudado. Portanto, o que ela poderia fazer? Naturalmente, se o rei assim o quisesse fazer, poderia estender para ela o seu ceptro de ouro, quando ela se aproximasse dele, e isso poupá-la-ia de morte certa; mas era uma tentativa extremamente arriscada.

“Conheces a lei”, disse Ester a Mordecai. “E o rei já não me convida à sua presença há trinta dias.”

Foi então que Mordecai recordou a Ester de que ela era judia. “Só porque és rainha, não podes esperar que escaparás”, esclareceu ele. “Se ajudares agora o teu povo, também te estarás a ajudar a ti mesma. Talvez te tenha sido permitida de ocupar a tua posição de rainha para uma crise como esta.”

É interessante observarmos que o nome de Ester significa *estrela*. Ela estava em elevada posição porque Deus lhe conferira as qualidades e oportunidades de ser uma espécie de estrela. Mas, no caso da própria Ester, bem como no caso de todas as pessoas que são chamadas por Deus, a posição por ela ocupada não visava o seu prazer e poder pessoal. Ela não poderia ser uma estrela, se ficasse sozinha. A posição dela visava ao benefício de todo o seu povo judeu. Foi naquele momento que Ester decidiu voluntariamente que seria uma verdadeira líder. “Pois muito bem”, concordou ela. “Apresentar-me-ei diante do rei, embora seja muito perigoso. Se eu perecer, pereci. Assumirei as consequências de minha decisão.” (As citações são paráfrases da autora.)

Ester não somente exibia algumas características próprias da liderança, mas também começou a agir imediatamente como uma líder. Já um plano se desenhava na sua mente, e ela compreendeu que todo o povo judeu deveria estar envolvido. Ela precisava de todo o apoio que os judeus lhe pudessem dar. Então, solicitou que eles jejuassem por três dias, prometendo que ela mesma e a sua casa também jejuaria. Ester estabeleceu claramente estas condições.

Durante aqueles dias, Ester fez muito mais do que simplesmente jejuar. Ela estava muito atarefada, planeando e fazendo preparativos. Traçou um conjunto de acções. Pediria ao rei e a Hamã que viessem a um banquete com ela, para que ela pudesse escolher o tempo certo e maneira apropriada de fazer o pedido ao rei. Ela queria mostrar respeito pela lei tanto quanto fosse possível, dando ao rei uma oportunidade de pensar numa solução. E ela pôs as suas auxiliares a trabalhar, preparando o banquete.

E então, ao terceiro dia, ela vestiu os seus trajes reais e dirigiu-se à sala do trono. Ela agiu com ousadia, mas com tranquila dignidade. Estava a pôr-se numa situação em que poderia ser morta por tiver desafiado as regras estabelecidas pelo rei. Todavia, dispôs-se fazê-lo por causa da importância do objectivo que tinha em mente. A despeito disso, teve a cautela para não ofender desnecessariamente a quem quer que fosse. Ela usava as roupas adequadas para a ocasião e falou de maneira apropriada. O rei ficou satisfeito com ela. E ela estendeu a mão, humilde na sua vitória, para tocar no ceptro de ouro que o rei lhe oferecia.

Ester seguiu os seus planos de maneira racional. Ela não se pôs a clamar imediatamente, expressando a sua preocupação pelo seu povo, mas pediu que o rei viesse ao banquete na sua companhia, para que ela pudesse abordar o problema da melhor maneira possível. Pouco a pouco, ela levou-o a compreender a situação, persuadindo-o a pôr-se ao lado dos judeus.

1. Cada uma das frases seguintes expressa características de liderança, ou tarefas ou objectivos relacionados com a pessoa e a obra de Ester. Escreva o número da designação apropriada no espaço em branco, antes de cada frase:

- | | |
|---|--------------------------------|
| _____ a) Ela queria que o seu povo fosse salvo. | 1. Característica de liderança |
| _____ b) Ela foi ousada e corajosa. | 2. Tarefa |
| _____ c) O rei precisava de ser persuadido. | 3. objectivo |
| _____ d) A reunião foi planeada com antecedência. | |
| _____ e) Ela deu instruções claras. | |
| _____ f) Ela mostrou-se cortês e graciosa. | |
| _____ g) Ela aceitou as responsabilidades dos seus actos. | |
| _____ h) Ela mostrou-se racional e sistemática. | |

OS LÍDERES COMPREENDEM A NATUREZA DOS FINS

Objectivo 2. Distinguir entre os fins institucionais e os fins operacionais ou objectivos.

Reexamine o primeiro exercício, que acabou de completar. Vê que (a) “Ela queria que o seu povo fosse salvo”, (b) “O rei precisava de ser persuadido”, são ambos chamados *fins*. Em que esses dois pontos se assemelham? O que eles têm em comum para que sejam chamados de *fins*? Deve ter observado que ambos exprimem resultados desejados, ou alguma espécie de resultado final, em direcção ao qual nos podemos esforçar. E em que é que esses dois fins diferem um do outro? Quando recordamos a história de Ester, podemos perceber a diferença entre eles. *Ela queria que seu povo fosse salvo* era o objectivo final de tudo quanto Ester estava a fazer. Para alcançar esse objectivo final, ela precisava de persuadir o rei a libertar os judeus das consequências do decreto que os condenara à morte certa. Assim, vemos que o objectivo final seria atingido por meio de outros objectivos (intermédios), que precisavam de ser atingidos.

Dentro do trabalho cristão, o nosso objectivo final é espiritual e extremamente amplo. Chamamos a isso de nosso *fim (objectivo) institucional*. O maior de todos os nossos fins é conquistar os homens para Cristo. Dentro de cada congregação cristã local, ou de cada projecto, há fins institucionais. A fim de os alcançar, estabelecemos *fins operacionais*, aos quais também poderíamos chamar de *objectivos (intermédios)*.

Notemos, uma vez mais, que Ester passou de um objectivo para outro. Ela precisava de obter a aprovação do monarca. Ela precisava de ter a certeza de que ele compreendia toda a situação, para que pudesse agir apropriadamente. Visto que ele não podia anular um decreto anterior, era indispensável descobrir uma maneira dos judeus serem poupados, ao mesmo tempo que a lei fosse cumprida. E quando ficou decidido que os judeus podiam defender as suas vidas, essa condição da honra do rei foi preservada. Porque Ester tinha um claro e importante objectivo final, ela foi capaz de estabelecer, para si mesma e para os seus auxiliares, uma série de objectivos bem definidos. À medida que cada um desses objectivos era atingido, ela aproximava-se cada vez mais do seu objectivo final e institucional.

2. Pense no exemplo que demos no começo desta lição. Qual é a situação que parece requerer liderança?

3. Como é que o pastor da nossa história inicial se parece com Mordecai?

4. Suponhamos que os membros da igreja começavam a trabalhar no projecto sugerido pelo pastor. Pode escrever para eles um fim institucional?

5. Suponhamos que era o jovem que aceitou uma posição de liderança, para que o projecto do pastor tivesse início. Escreva dois objectivos que teria à sua frente, enquanto se esforça para atingir o seu objectivo final:

Por Que os Objectivos São Importantes

Objectivo 3. Identificar alguns efeitos dos fins e objectivos.

Visto que os objectivos finais ou institucionais do trabalho cristão parecem tão óbvios, muitos líderes não têm consciência da importância de definir claramente os seus objectivos. Eles tendem por sentir que frases como: “fazer a vontade do Senhor” e “ganhar almas” são suficientemente claras. Alguns deles, com certa relutância, chegam a definir objectivos específicos, porquanto temem perder a orientação imprimida pelo Espírito de Deus. Contudo, conforme aprendemos na lição a respeito do planeamento, devemos procurar orientação espiritual na fase do planeamento, se quisermos ser líderes de excelente qualidade. As pessoas trabalham melhor, e sentem-se mais felizes no seu trabalho, quando têm objectivos claros. Muita inquietação e desperdício de tempo e energia, no trabalho da igreja, resulta no facto de os líderes fracassarem quanto a esse aspecto. Mas a definição dos objectivos pode exercer poderosos efeitos nos nossos esforços como líderes evangélicos.

1. *Os objectivos ajudam-nos a poupar tempo, energia e recursos.* Ao determinarmos objectivos claros, podemos dirigir o emprego dos recursos à nossa disposição, na direcção de finalidades específicas, sem desperdícios nem confusão. Mas, sem objectivos, algumas tarefas podem ser esquecidas, ao passo que outras podem ser duplicadas. O dinheiro disponível pode ser gasto em coisas que não são essenciais, ao mesmo tempo que uma necessidade real não é atendida. Uma pessoa poderá ficar sobrecarregada de afazeres, e outras praticamente nada terem para fazer.

2. *Os objectivos inspiram a cooperação.* As pessoas percebem a necessidade de trabalharem juntas, quando há uma razão clara para a cooperação. Algumas vezes deixam de reagir favoravelmente a um líder que diga: “Agora, vamos todos trabalhar juntos nisto”. Para as pessoas, “trabalhar juntos” parece algo sem objectivo, se não esclarecer os resultados desejados que serão atingidos através dos seus esforços.

3. *Os objectivos fornecem uma base para a avaliação dos resultados.* O melhor desempenho, em qualquer actividade humana, só pode ser assegurado quando há alguma maneira de o avaliar. Se os resultados não forem avaliados, as pessoas podem ficar satisfeitas com um baixíssimo padrão de desempenho. Elas simplesmente ficam atarefadas, mas não sabem o que conseguiriam realizar. Mas, se determinarmos os objectivos com antecedência, poderemos medir os resultados. Dessa maneira, pois, poderemos ajudar os obreiros a perceberem a necessidade de melhorarem; ou, por outro lado, poderemos dar-lhes a satisfação de saberem exactamente quão bem se saíram nas suas tarefas. Poderemos também descobrir pontos fracos na organização, dirigindo mais inteligentemente os nossos esforços, daí por diante.

4. *Os objectivos ajudam-nos a descobrir dons e talentos.* Quando algum resultado desejado é definido, as pessoas percebem mais claramente quais dons e talentos se fazem necessários, a fim de que aquele propósito seja realizado. E começamos a ver, em nós mesmos e nos outros, capacidades relativas à tarefa proposta. É provável que Ester nunca antes tivesse imaginado que era capaz de realizar o que fez, enquanto não compreendeu a necessidade que precisava de ser satisfeita. Quando estamos a

pensar sobre objectivos específicos, podemos escolher obreiros cujas qualidades melhor se adaptam a esses objectivos. E os próprios obreiros inclinam-se mais por se apresentarem voluntariamente, disso resultando o surgimento de novos líderes.

6. Marcos é carpinteiro. Ele ouviu o pastor pedir voluntários para trabalharem um dia em favor da igreja. A qual dos anúncios seguintes, segundo a sua opinião, Marcos se inclinaria mais por responder? Faça um círculo em torno da letra antes da declaração por si escolhida:

- a) Queremos o maior número possível de pessoas que venham ajudar-nos a fazer reparações no templo.
- b) Um dos nossos objectivos é reparar seis janelas.

7. Indique quais efeitos poderíamos esperar da declaração objectiva que se segue: O nosso objectivo, no trabalho de visitação desta semana é que três equipas de duas pessoas cada, façam cinco visitas cada uma.

- a) Isso inspiraria a cooperação.
- b) Isso pouparia dinheiro.
- c) Isso forneceria uma base para medir resultados.

8. Indique a afirmação que expressa com maior clareza a ideia principal da nossa discussão sobre os efeitos de termos objectivos determinados:

- a) O principal efeito de se defender objectivos claros é que mais trabalho é realizado em menos tempo.
- b) O verdadeiro propósito de termos objectivos claros é facilitar o trabalho do líder.
- c) Bons objectivos ajudam na realização do trabalho, além de afectarem as atitudes das pessoas envolvidas.

OS LÍDERES ACEITAM RESPONSABILIDADES

Objectivo 4. Selecciona ilustrações que explicam como a dedicação a um objectivo determinado produz a liberdade.

A resposta (b), no exercício que acabou de completar, certamente não exprime a verdade dos factos. Definir fins e objectivos claros, tanto para o líder como para os seus obreiros, é uma das mais difíceis tarefas dos líderes. Isso é difícil porque requer absoluta honestidade, bem como a disposição de aceitar responsabilidades, sem importar o preço.

Lembremos o exemplo que demos, acerca da igreja na cidade. O pastor declarou que se sentia *responsável*. Dispunha-se a fazer alguns sacrifícios, usando parte dos fundos da igreja e também alguns obreiros da igreja, para darem início a uma nova igreja no bairro distante. Estava disposto a arriscar-se a ser criticado pelos membros da sua igreja, ao pedir que eles também se sacrificassem. Houve uma situação semelhante no caso de Ester. Quando Mordecai a desafiou, ela começou a sentir que era responsável pela segurança do seu povo. Assim também, quando os crentes começam a pensar em termos dos verdadeiros propósitos da igreja, e os objectivos são claramente evidentes para eles, eles dispõem-se a dedicar-se à tarefa e a assumir responsabilidades.

Aquele jovem, dentro da nossa história inicial, que se apresentou voluntariamente para servir, fê-lo porque tinha começado a compreender o verdadeiro propósito da igreja. Dispôs-se a enfrentar a realidade e assumir responsabilidades.

O psiquiatra William Glasser fornece-nos alguma compreensão sobre como enfrentarmos a realidade e assumirmos responsabilidades. Quando ele trabalhava com pessoas infelizes, que não sabiam ajustar-se às exigências da sociedade, ele descobriu que grande parte do fracasso delas derivava do facto de elas se recusarem a enfrentar a realidade. Continuamente arranjavam desculpas, para se justificarem. Lançavam a culpa dos seus problemas sobre outras pessoas, ou sobre as circunstâncias. Se Ester tivesse tido uma atitude semelhante, poderia ter pensado: “Se ao menos eu não fosse mulher! Se ao menos o rei não fosse tão inflexível!” No entanto, ela dispôs-se a admitir os factos, trabalhando com o que tinha à sua disposição.

De acordo com Glasser, essa é a única maneira de uma pessoa ter uma vida produtiva e com êxito. E certamente é a única maneira de um homem se tornar bem sucedido como líder. Glasser sugere que a satisfação na vida resulta da disposição de suportar privações, se isso for necessário, para atingir os

fins. Afirma ele que a dedicação a uma tarefa produz liberdade. Se considerarmos as consequências com honestidade, e então resolvermos tomar as medidas apropriadas, obteremos auto-confiança e tornar-nos-emos mais eficientes como líderes cristãos. Os líderes cristãos têm a vantagem extra de saber que a auto-confiança só é adquirida como um reflexo da nossa confiança no Senhor.

9. Escreva as palavras de Ester que mostram que ela compreendeu as consequências da sua dedicação, estando disposta a assumir responsabilidades pelos seus actos:

Como foi que essa dedicação resultou em liberdade, para Ester? Não acha que ela ficou liberta de grande parte dos seus temores? Ela libertara-se de desculpas. Ela provou perante si mesma que era capaz de tomar uma decisão difícil. Ela teve, daí por diante, a liberdade de avançar, impelida pela fé.

10. Circule a letra antes de cada ilustração que explica correctamente, de acordo com a discussão em cima, como a dedicação a um objectivo produz a liberdade:

- a) João tinha avaliado as consequências da sua decisão de entrar na escola bíblica, em resultado da sua resposta à chamada de Deus para entrar no ministério; tinha resolvido levar o projecto por diante, e agora estava a executar o seu plano. Ele mostrava-se calmo e confiante, e já não se preocupava com o que tinha de fazer. Tendo escolhido um certo curso de acção, já não se sentia despedaçado pela indecisão. Agora ele podia concentrar toda a sua atenção sobre o seu único grande objectivo.
- b) Rebeca, agindo por mero impulso, tomou a decisão de deixar o seu emprego e viajar para um campo missionário no estrangeiro, para ajudar na obra do Senhor. Estava encantada pela possibilidade de trabalhar num país exótico. E assim, justificava os seus actos, para a sua própria satisfação, determinada como estava de que não seria impedida de seguir o seu caminho. Ela esperava que as coisas lhe corressem favoravelmente. Ela acreditava que tinha expressado verdadeira liberdade de acção, naquilo que fizera.
- c) Já havia algum tempo que Deus vinha a trabalhar no coração de Tomas para se dedicar, a tempo inteiro, ao serviço do evangelho. Agora, depois de muito sondar o coração e de muita oração, ele determinou-se a iniciar uma igreja na área onde ele percebia uma grande necessidade. Ele tomou a decisão que sempre tinha temido, abandonando o seu emprego, o lar paterno e os seus amigos. Além disso, traçou um plano de acção e começou a servir noutra cidade. E, a despeito de muitas incertezas quanto ao futuro, sentia a aprovação do Senhor nos seus actos. Muito estranhamente, ele nem se mostrava preocupado com as necessidades pessoais. Tinha plena confiança de que Deus o ajudaria em tudo.
- d) Pedro estava a pensar na sua chamada ao ministério, e sobre qual deveria ser a sua reacção a esta. A fim de aliviar a própria consciência, e livrar-se da compulsão que sentia, pensava: “Não estou qualificado; as pessoas assustam-me; não sou bem educado; o trabalho é por demais difícil – até mesmo para um homem altamente qualificado. Não, eu nunca poderia alcançar êxito no trabalho do Senhor. Até aqui, sempre tive sucesso. Não adianta inverter a minha caminhada, agora.” Tendo resolvido a questão deste modo, ele tenta esquecer-se.

11. Talvez fosse útil se visse qual é a sua atitude perante as seguintes qualidades de liderança, requeridas dos líderes bem sucedidos. Marque com um X, no lugar apropriado, para indicar a sua reacção pessoal. Terminada a sua avaliação, dê a si mesmo três pontos para cada resposta marcada com 1, dois pontos para cada resposta marcada com 2, e um ponto para cada resposta marcada com 3.

1. Geralmente
2. Às vezes
3. Raramente ou nunca

	1	2	3
Está disposto a assumir responsabilidades a qualquer custo?			
Está disposto a ser absolutamente honesto no seu relacionamento com as pessoas que lidera?			
Está disposto a sacrificar-se pelo bem das pessoas que lidera?			
Está disposto a ser alvo de críticas, ao pedir aos seus seguidores que façam sacrifícios, para sejam atingidos objectivos?			
Está disposto a desafiar as pessoas a aceitar o verdadeiro propósito da igreja, embora isso possa envolver o desvio aos anteriores fins institucionais da sua igreja?			
Está disposto a enfrentar a realidade, admitir os factos e trabalhar com aquilo de que dispõe?			
Está disposto a definir objectivos e padrões realistas, dar instruções específicas aos seus seguidores e assegurar-se de que eles sabem como devem proceder?			
Está disposto a enfrentar privações, se forem necessárias, para atingir os seus fins?			
Compreende que quando considera honestamente as consequências, antes de entrar em acção, obtém auto-confiança e torna-se um líder mais eficiente?			
Está disposto a testar a realidade de um objectivo, dispondo-se a avaliá-lo e a mostrar os resultados obtidos aos seus seguidores?			
Está disposto a não aceitar desculpas por fixar padrões de desempenho, ajudando os seus seguidores a viver à altura dos padrões requeridos?			
Está disposto a dar todo o crédito pelo sucesso obtido pelos seus seguidores, reconhecendo suas as boas qualidades e progressos?			

Os Líderes Ajudam os Obreiros a Enfrentarem a Realidade

Objectivo 5. Seleccionar afirmações verdadeiras a respeito de se pensar de uma maneira realista.

Os objectivos precisam de ser realistas. Pode surgir a tentação de reivindicar grandes resultados baseados “na fé”. Não se duvida que devemos expressar fé e confiança em Deus. Porém, se as pessoas ficarem emocionalmente envolvidas e não se mostrarem realistas quanto às suas expectativas, facilmente ficarão desencorajadas e cooperarão com má vontade, no futuro. O líder cristão, pois, tem a responsabilidade de estar absolutamente certo acerca da sua posição de fé, antes de fazer reivindicações que envolvam as emoções alheias. Poderá submeter a teste o realismo de um objectivo qualquer, perguntando a si mesmo se está disposto a avaliá-lo e a apresentar os resultados àqueles com quem trabalha. Acredita que esse objectivo pode ser alcançado com um esforço razoável?

Os obstáculos precisam de ser explicados. Um líder, ao orientar a sua gente na direcção de objectivo realistas, não tenta fazer a tarefa parecer fácil, disfarçando as suas dificuldades de alguma maneira. A maioria dos obreiros aprecia o líder que admite dificuldades, solicitando orações e sugestões da parte deles. Quando algum obreiro exprime dúvidas e dificuldades o líder não deve tentar suavizar os factos. Antes, deveria admitir que aquele obreiro está a enfrentar problemas e está preocupado com isso. Para a maioria dos obreiros, é melhor que o líder diga: “Sei que se trata de uma tarefa difícil”. Por outro lado, o líder que diz: “Ora, vamos lá, a coisa não é assim tão difícil”, pode acabar por ser rejeitado.

Não podemos aceitar desculpas. Começando no jardim do Éden, as pessoas têm mostrado tendência de apresentar desculpas para si mesmas, lançando a culpa sobre os outros, ou sobre o diabo, ou sobre as circunstâncias, pelos seus problemas e fracassos. Cada vez que uma pessoa apresenta uma desculpa, ela procura desfazer-se das suas responsabilidades, e, portanto, enfraquece a sua própria posição, especialmente diante dos seus próprios olhos. Assim, quando aceitamos desculpas, não estamos a ser gentis. E nós mesmos estamos a procurar fugir das responsabilidades. Um líder cristão responsável assumirá aquilo que Glasser intitula de a maior tarefa de toda a humanidade: Ensinar outras pessoas a serem responsáveis pela sua própria conduta.

Cada indivíduo precisa de sentir que é capaz de atingir um objectivo na vida. As desculpas apenas permitem que o indivíduo evite realidade. A fim de ajudar uma pessoa a obter sucesso, e, dessa maneira, aumentar o sucesso do seu ministério, um líder cristão precisa de fixar padrões de desempenho. E se alguém der uma desculpa, o líder não deverá dizer: “Está bem”. Pelo contrário, deve demonstrar amor e respeito por essa pessoa, e em seguida ajudá-la a viver de acordo com os padrões exigidos. Isso requer muita paciência e amor, bem como certo risco da parte do líder cristão.

Dê a cada pessoa todo o crédito pelo seu sucesso. Saliente que ela tem boas qualidades e fez progressos. Em seguida, explique-lhe exactamente o que se espera da parte dela. Fixe objectivos e padrões de qualidade e conduta. Dê instruções específicas, e certifique-se de que a pessoa compreendeu como deverá proceder. Ore com ela e faça-lhe saber que espera que ela alcance os objectivos.

12. Indique a resposta certa. O que se deve compreender com a expressão *objectivo realista*?

- a) Um objectivo que demonstra que o líder tem fé.
- b) Um objectivo que pode ser alcançado com algum esforço razoável.
- c) Um objectivo que pode ser aprovado por todos os membros do grupo.

13. Indique a resposta certa. Como é que um líder pode ajudar os seus obreiros a alcançar um objectivo realista?

- a) Dizendo-lhes que o trabalho é fácil.
- b) Expressando dúvidas e dificuldades.
- c) Compreendendo as dificuldades dos obreiros.

14. Circule a letra antes de cada afirmação verdadeira.

- a) *Pensar de modo realista* não leva em conta o elemento da fé, Portanto, quando estiver a fixar objectivos, poderá reivindicar realisticamente o que expectativas razoáveis poderão alcançar, sem o concurso da fé.
- b) *Pensar de modo realista* é reconhecer os obstáculos e as dificuldades, esforçando-se por os explicar, além de exigir orações e sugestões para os ultrapassar.
- c) *Pensar de modo realista* recusa aceitar desculpas, reconhecendo que aceitar desculpas é encorajar a irresponsabilidade das outras pessoas, quanto ao desempenho delas.
- d) *Pensar de modo realista* exige que o líder estabeleça padrões de desempenho para os seus seguidores, recomendando que eles procurem mostrar-se à altura destes. Todavia, ele não deve aceitar as suas desculpas, procurando confortá-los quando não se saírem bem no seu desempenho.
- e) *Pensar de modo realista* tem em consideração os esforços feitos pelas pessoas, as suas boas qualidades e os seus progressos, de maneira positiva e sincera.

Os Líderes Enfrentam a Sua Própria Realidade

Objectivo 6. Explicar, de maneira prática, o significado dos cinco factos da realidade acerca da liderança.

Os líderes precisam de pagar um certo preço. Todos os exemplos bíblicos que demos mostram isso. Há só um facto que pode fazer esse preço parecer razoável e fácil. Trata-se daquele grande objectivo para o qual se dirigem todos os nossos esforços. Os líderes cristãos sabem que eles contam com um lugar especial no plano de Deus para o universo. O propósito deles é o propósito de Deus. O objectivo deles é o objectivo de Deus. Apesar disso, há momentos de frustração e desencorajamento. A maior parte dessa frustração e desse desencorajamento pode ser vencida por uma piedosa aplicação do pensamento realista às nossas próprias vidas. Surgirão problemas e conflitos. Não poderemos enfrentar essas coisas com sucesso a menos que estejamos dispostos a admitir a verdade absoluta da situação, exactamente como Ester fez. Eis alguns dos factos que precisam de ser enfrentados.

1. *Os líderes são servos, e não senhores.* Mesmo no mundo dos negócios, os líderes já não são tidos como “chefes”. Antes são considerados formadores, guias e auxiliares, que estabelecem planos e organizam os trabalhadores. Há muitos séculos que o Senhor Jesus nos instruiu quanto a este estilo de liderança. Através de toda a história do cristianismo, os maiores líderes cristãos têm seguido o Seu exemplo, ao ponto de terem dado as suas próprias vidas.

2. *Os líderes trabalham mais arduamente que as pessoas que lideram.* Foi feito um estudo para determinar quais factores são comuns à maioria dos líderes bem sucedidos e, descobriu-se que os líderes têm conjuntos muito diferentes de qualidades, e muito diferentes personalidades. Alguns são mais autoritários, e outros são mais democráticos. Só um facto se aplica a todos os líderes bem sucedidos, de acordo com aquele estudo: todos eles trabalham arduamente. Eles mantêm-se activos por mais horas, estudam por mais tempo e envidam mais esforços no seu auto-aperfeiçoamento do que aqueles com quem trabalham.

3. *Os líderes, às vezes, são criticados e acusados injustamente.* Já se deve esperar que alguns não compreenderão os motivos dos líderes, nem concordarão com os seus métodos. Além disso, todos os líderes caem em erros. Às vezes, ofendem as pessoas, sem qualquer intenção de o fazer. Se os líderes aceitassem tudo isso, não resistindo nem se justificando com tanto empenho, defendendo-se, as críticas poderiam servir-lhes de grande bênção. Os líderes podem julgar-se de maneira realista, olhando para o Senhor para d’Ele receber a ajuda necessária para o melhoramento.

4. *Os líderes sentem solidão.* Os líderes parecem indivíduos privilegiados e populares, quando os vemos apresentando-se em público. Porém, os bons líderes sentem-se mais sós que qualquer outra classe de pessoas. A maioria das pessoas aprecia conversar com as outras, partilhando com elas os seus fardos e os seus problemas. Os líderes podem fazer isso só até certo ponto, no seu contacto com as pessoas. Porém, quando decisões importantes precisam de ser tomadas, e reais responsabilidades precisam de ser assumidas, então os líderes têm de ficar a sós com Deus. Os líderes devem respeitar a confiança e os sentimentos das outras pessoas. Não devem envolver as suas famílias e os seus amigos nos assuntos da igreja. Devem gastar tempo e energia de maneiras que outras pessoas não podem partilhar nem mesmo compreender.

5. *Os líderes sofrem tensões.* Os líderes sofrem as pressões próprias da nossa época. Há tanta coisa que precisa de ser feita. Eles sentem a pressão das expectativas das outras pessoas sobre eles. A maioria das pessoas que ocupa posições de liderança nas igrejas, como vimos, compõe-se de líderes intermediários. São pessoas supervisionadas por pastores ou outros líderes eclesiais mas têm a responsabilidade de assumir liderança sobre outros grupos. Isso cria uma dupla pressão, pois tais líderes intermediários estão, em certas ocasiões, agindo no papel de líderes, e noutras ocasiões, como seguidores. Os líderes, pois, estão sujeitos a sentimentos de inadequação e temem tomar decisões erradas. Os líderes querem que as pessoas gostem deles, ao mesmo tempo que devem mostrar-se firmes no seu papel de liderança.

15. Pelas suas próprias palavras, explique o significado prático de cada um dos seguintes factos, acerca das realidades da liderança.

a) Os líderes são servos, e não senhores. _____

b) Os líderes trabalham mais arduamente do que aqueles que lideram. _____

c) Os líderes são criticados e acusados injustamente, às vezes. _____

d) Os líderes sofrem solidão. _____

e) Os líderes sofrem tensões. _____

Aquilo que temos denominado de *pensamento realista* requer da nossa parte que consideremos a importância dos objectivos cristãos em relação à situação real, com todos os seus problemas e obstáculos. A conclusão dessa experiência é que todos nós podemos aceitar posições de liderança, compreendendo plenamente o que se espera da nossa parte. E então nunca seremos movidos pela incerteza, ou impulsivamente, aceitando qualquer lugar para o qual não estejamos devidamente qualificados, não preparados para aquele tipo de dedicação demonstrada por Ester: *Por uma causa assim grandiosa, dedico-me completamente, e aceito todas as consequências dos meus actos.*

16. Alguns dos cinco factos relativos à liderança, que acabámos de considerar, poderiam ser chamados de *riscos da liderança*: são exigidos trabalho árduo e muita disciplina; devemos esperar críticas, mal entendidos e acusações injustas; experimentaremos solidão e tensões as mais diversas. Conforme vimos, Ester fez o sacrifício maior, tendo preferido assumir todas as terríveis consequências possíveis da sua escolha. Diga por quais razões está disposto a enfrentar os riscos da liderança.

Auto-Teste

1. Na história de Ester, encontramos um excelente exemplo de liderança que:
 - a) emergiu como resultado de uma fortíssima personalidade.
 - b) surgiu para enfrentar uma crise pessoal.
 - c) emergiu para satisfazer uma certa necessidade.
 - d) surgiu com base num apelo popular.

2. Ester demonstrou qual grande princípio de liderança bem sucedida, quando, numa hora de crise, ela disse: “Depois irei ter com o rei... se perecer, pereci.”?
 - a) Os líderes devem estar dispostos a identificar-se com grandes causas.
 - b) Os líderes devem dispor-se a assumir responsabilidades sem importar o custo.
 - c) Os líderes devem estar dispostos a trabalhar muito, se quiserem atingir os seus objectivos.
 - d) Os líderes devem estar dispostos a ficar sozinhos, em tempos de crise.

3. Todos os princípios em seguida enunciados são princípios de liderança demonstrados por Ester, com uma única excepção. Qual dos pontos enunciados *NÃO* exprime um desses princípios?
 - a) A posição do líder existe para beneficiar o povo.
 - b) O líder procura interessar o seu povo, obter o seu apoio e mantê-lo bem informado.
 - c) O líder traça modos de proceder apropriados para as situações que ele enfrenta.
 - d) Um líder, a fim de agir com ousadia e com decisão, deve sempre agir rapidamente.

4. O desejo de Ester de ver o seu povo poupado foi o objectivo final de tudo quanto ela fez. Tal objectivo é chamado de:
 - a) fim institucional.
 - b) fim operacional.
 - c) objectivo operacional.
 - d) fim inspiracional.

5. A fim de atingir o seu objectivo final, Ester deu início a outros fins ou objectivos, que são chamados:
 - a) objectivos terminais.
 - b) fins institucionais.
 - c) objectivos organizacionais.
 - d) fins operacionais.

6. Os objectivos, de acordo com o conteúdo desta lição, são importantes por causa de todas as razões enumeradas em baixo, menos uma. Qual razão *NÃO* é uma daquelas que foram ensinadas?
 - a) Os objectivos ajudam-nos a conservar tempo, energias e recursos.
 - b) Os objectivos inspiram a cooperação e fornecem a base para se fazerem avaliações.
 - c) O estabelecimento de objectivos e fins é uma tarefa fácil.
 - d) A definição de objectivos ajuda-nos a descobrir dons e talentos nas pessoas.

7. Já vimos que os efeitos principais de bons objectivos são estes. Eles:
 - a) ajudam as pessoas a realizar o trabalho e afectam as atitudes das pessoas.
 - b) facilitam o trabalho do líder, e requerem pouco acompanhamento subsequente.
 - c) possibilitam a realização de muito trabalho, e reduzem a metade o tempo gasto.
 - d) capacitam o líder a mostrar-se impessoal, e eliminam problemas entre o líder e as pessoas.

8. O termo que descreve o sentimento de dedicação que um líder demonstra, quando percebe o verdadeiro propósito da igreja e compreende claramente os seus objectivos é:
 - a) realismo.
 - b) responsabilidade.
 - c) reconhecimento.
 - d) reacção.

9. A expressão que descreve o processo pelo qual passam os líderes, quando consideram a importância dos objectivos cristãos em relação aos factos da situação, com todos os seus problemas e obstáculos, é:

- a) pensamento das possibilidades.
- b) idealismo cristão.
- c) pensamento realista.
- d) avaliação consciente.

10. Quando um líder qualquer aceita as desculpas da uma pessoa, por esta não ter desempenhado a sua tarefa de acordo com os padrões estabelecidos, tal líder está:

- a) a demonstrar flexibilidade e caridade cristã.
- b) a evitar responsabilidades e a permitir que aquela pessoa também as evite.
- c) a mostrar que a simpatia é mais importante que o sentido de responsabilidade.
- d) a demonstrar que o amor o capacita a evitar confrontos.

11. Ponha o número de cada um dos factos da realidade, em baixo enumerados, antes da afirmação que explica como um líder deveria agir diante de cada facto:

- 1. Os líderes são servos e não senhores.
- 2. Os líderes precisam de trabalhar mais arduamente do que aqueles que dirigem.
- 3. Os líderes são criticados e acusados injustamente.
- 4. Os líderes sofrem solidão.
- 5. Os líderes sofrem tensões.

_____ a) Um líder torna-se cada vez mais consciente da sua necessidade de confiar no Senhor.

_____ b) Um líder aborda as tarefas a serem feitas como formador, guia e auxiliar.

_____ c) Um líder reconhece o facto que os seus motivos e métodos ocasionalmente não serão compreendidos. Por esse motivo, ele resolve evitar mostrar-se sensível para com as reacções dos seus liderados.

_____ d) Um líder reconhece que a sua posição o torna sujeito a pressões; e também reconhece que a obra é do Senhor, e que o Senhor o capacitará.

_____ e) Um líder compreende que a sua dedicação à causa do Senhor deve ser total – que ele deve dar o exemplo aos seus liderados, de todas as maneiras possíveis.

Respostas às Perguntas do Estudo

9. “E perecendo, pereço” (Ester 4:16).

- 1. a) 3. Objectivo.
- b) 1. Características de liderança.
- c) 3. Objectivo.
- d) 2. Tarefa.
- e) 2. Tarefa.
- f) 1. Características de liderança.
- g) 1. Características de liderança.
- h) 1. Características de liderança.

10. As respostas a) e c) são as certas. A resposta b) constitui um contraste. Rebeca não pode experimentar real liberdade porquanto ainda não se dedicou realmente à tarefa de atingir um objectivo. A impulsividade dela não lhe dá base para um compromisso, e a sua esperança não lhe dará qualquer sentido de liberdade. A resposta d) dá-nos um exemplo clássico de desculpas para evitar enfrentar responsabilidades.

2. Há pessoas que ainda não ouviram o testemunho do evangelho.

11. Se a sua nota final, acerca destes doze questões, ficou entre 24 e 36, então tende para fazer as coisas requeridas aos líderes bem sucedidos. Se a sua nota final ficou em menos de 24, então releia a lista e faça um voto perante Deus, que passará a fazer as coisas que actualmente não está a fazer.

3. Ele via uma necessidade e procurava um líder para realizar a tarefa.

12. b) Um objectivo pode ser alcançado com algum esforço razoável.

4. A sua resposta. Sugeri o seguinte: ganhar para Cristo pessoas daquela área e providenciar-lhes um lugar de adoração.

13. c) Compreendendo as dificuldades dos obreiros.

5. A sua resposta pode ter incluído: 1) ter equipas organizadas para visitar a área; 2) organizar uma comissão para trabalhar num plano de construção.

14. a) F b) V c) V

d) F (Ele exige desempenho de acordo com os padrões. Além disso, ele aconselha-os e ajuda-os a viver à altura dos padrões exigidos.)

e) V

6. b) Um dos nossos objectivos é reparar seis janelas.

15. As suas respostas podem ser diferentes das minhas. Sugeri o seguinte:

a) Devo considerar-me um facilitador, e não um espectador.

b) Devo dar exemplo a outros com a minha própria dedicação ao trabalho, com pontualidade, com um desempenho segundo os padrões e com o meu próprio melhoramento.

c) Devo esperar ser mal compreendido ocasionalmente, e posso mesmo merecer ser criticado e acusado. Quando eu estiver em falta, deverei estar disposto a reconhecer a minha necessidade de melhoramento, e devo procurar a ajuda do Senhor, para que possa melhorar.

d) Posso esperar ficar sozinho. Contudo, posso procurar preencher esse vazio cultivando um mais profundo relacionamento com o Senhor.

e) Devo compreender que a minha posição me sujeitará a muitas variadas tensões. O meu relacionamento com o Senhor, por conseguinte, deve aumentar, para me capacitar a enfrentar as situações tensas, permitindo que elas me guiem na direcção do Senhor, e não me façam afastar-me d'Ele.

7. As respostas a) e c) são as correctas.

16. A sua resposta. A maioria dos líderes provavelmente concorda que escolheu o manto da liderança por ter divisado uma visão do trabalho do Senhor: Alcançar os pecadores e partilhar com eles do amor de Deus. Tendo respondido à pergunta do Senhor: "... A quem enviarei, e quem há-de ir por nós?..." (Isaías 6:8), eles dedicaram-se totalmente para atingir os fins para os quais Deus os chamou a qualquer custo. Tendo-se dedicado desse modo, eles experimentam satisfação, a despeito de todas as dificuldades, e usufruem de um verdadeiro sentido de liberdade. Além disso, eles experimentam uma real auto confiança, porque esta se deriva da confiança que têm no Senhor.

8. c) Bons objectivos ajudam na realização do trabalho, além de afectarem as atitudes das pessoas envolvidas.

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.

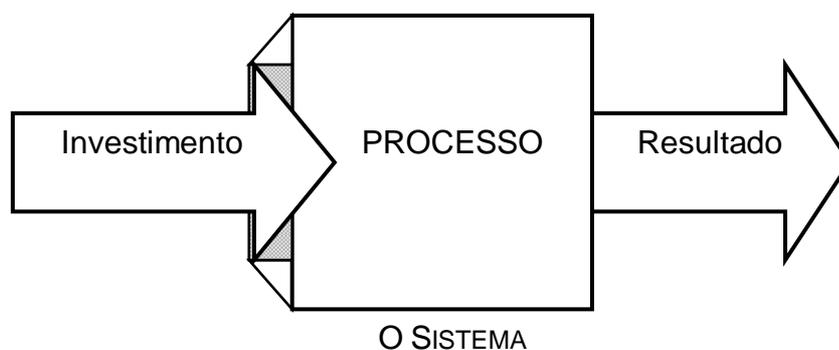
A Abordagem de Sistemas

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.

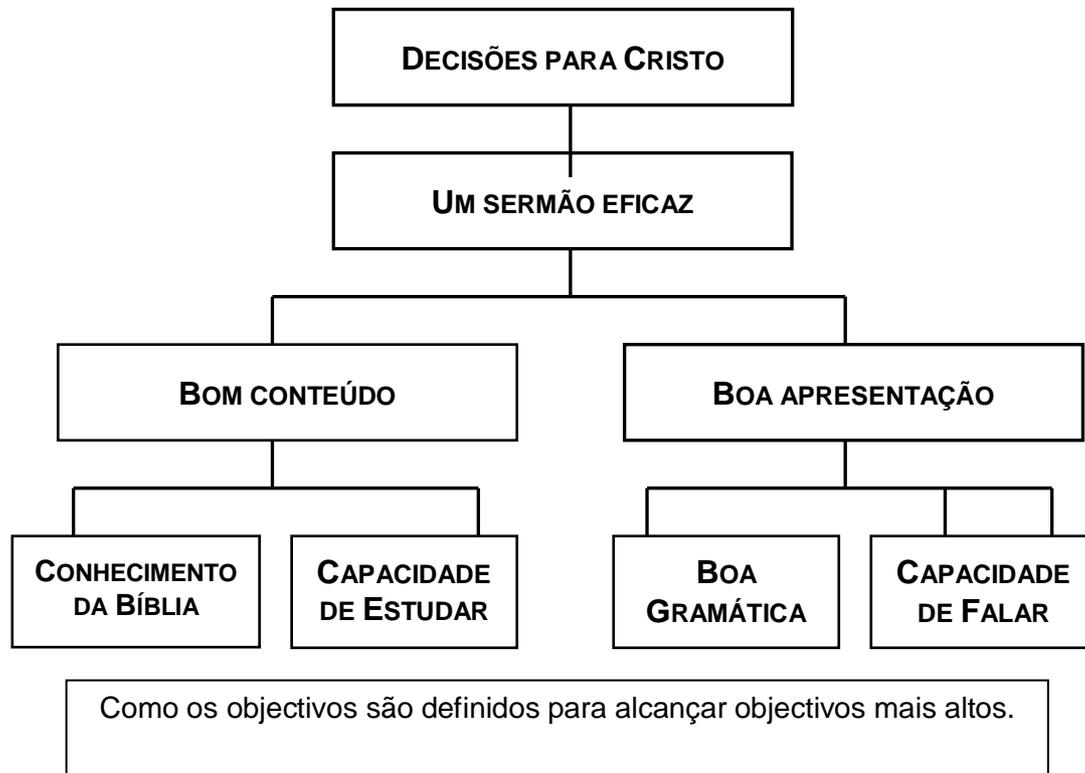
Como Gerir Por Meio de Objectivos

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.

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. Motivar 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 ardil 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. Doutras 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 compartilhar 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.

APÊNDICE A

LISTA DE VERIFICAÇÃO

Verificação Do Auto-Desenvolvimento

- Mantenha uma vida espiritual pessoal – leitura da Bíblia e frequência à igreja.
- Reconheça as suas responsabilidades exactas.
- Aprecie trabalhar com outras pessoas.
- Sinta satisfação pelos sucessos dos outros.
- Mantenha-se informado – leia e estude.
- Peça conselhos e informações, quando isso for necessário.
- Use a experiência e os talentos das outras pessoas.
- Compreenda claramente as normas e os modos de proceder.
- Disponha-se a arriscar.
- Aprenda a fazer o melhor possível com o que tem.
- Tome decisões rápidas, mas não precipitadas.
- Aceite a plena responsabilidade das suas decisões.
- Faça um agendamento das suas actividades pessoais.
- Ajuste-se a novas condições.
- Controle o seu temperamento.
- Conserve o sentido de humor.
- Ajude a sua memória com anotações escritas; use as listas de verificações.
- Fixe objectivos pessoais e esforce-se por atingi-los.
- Exercite os seus dons espirituais de maneira apropriada.

Verificação Das Relações Humanas

- Dê instruções claras aos outros.
- Explique porque as coisas são feitas deste ou daquele modo.
- Explique a importância de cada tarefa ou incumbência.
- Encoraje as pessoas a darem o melhor de si, melhorando as suas capacidades.
- Mostre respeito para com todos os obreiros.
- Use as sugestões feitas pelos obreiros, sempre que possível.
- Ajude outras pessoas a estabelecer os seus objectivos e a atingi-los.
- Reconheça o trabalho bem feito por outras pessoas, e demonstre a sua apreciação.
- Aprenda a criticar de maneira construtiva e útil.
- Compartilhe as informações.
- Encoraje o trabalho de equipa e compartilhe, em vez de competir.
- Aceite as críticas e as acusações, quando forem justas.
- Leve em conta os sentimentos alheios: nunca faça alguém passar vergonha em público.
- Dê atenção a pessoas solitárias e tímidas.
- Expresse alta expectativa e confiança nas pessoas.
- Dê-se aos outros e dê bom exemplo, sempre que possível.
- Ouça e dê espaço para as mensagens de retorno.

Verificação Das Comunicações

- Explique com clareza, e permita que outras pessoas façam perguntas.
- Demonstre interesse, sempre que for possível e apropriado.
- Responda a perguntas como: O quê? Quando? Onde? Quem? Como? e Porquê?
- Encoraje as outras pessoas a expressarem-se.
- Verifique se realmente compreendeu o que alguém disse.
- Explique as modificações, antes de as fazer.
- Explique as decisões tomadas por outras pessoas, sobre as quais não exerce controle.
- Dê as razões de todas as normas e modos de proceder.

- Mantenha os seus superiores bem informados; trabalhe através dos canais competentes.
- Tenha um propósito para tudo quanto for feito.
- Apresente relatórios sobre o progresso obtido.
- Não dependa de boletins e memorandos escritos.
- Ouça cuidadosamente as queixas e as sugestões.
- Use uma linguagem e ilustrações apropriadas para o seu grupo.
- Aprenda a dirigir reuniões eficazes e interessantes.

Verificação Da Supervisão De Tarefas

- Desenvolva e use listas de verificação, relatórios e calendários.
- Aprenda a gerir o seu tempo e estabeleça prioridades.
- Antecipe necessidades e custos pessoais e materiais.
- Seleccione e treine obreiros.
- Distribua tarefas específicas.
- Estabeleça objectivos e padrões.
- Mantenha registos acurados.
- Delegue responsabilidades e autoridades de forma certa.
- Faça exigências realistas.
- Coordene pessoas, material, tempo, lugares e métodos, a fim de alcançar os seus objectivos.
- Forneça um contínuo plano de avaliação e progressos.

Verificação De Liderança De Grupo

Preparação

- Notifique os membros da igreja quanto ao horário dos cultos, ao local das reuniões, ao assunto tratado e ao propósito das reuniões.
- Faça arranjos quanto aos lugares das reuniões – espaço apropriado; conforto físico para os membros, como bons assentos e boa iluminação.
- Prepare um plano ou agenda das actividades.
- Forneça material, papel para apontamentos, auxílios visuais prontos para serem usados.
- Faça planos para ser criada uma atmosfera amigável.
- Faça planos acerca das actividades espirituais.
- Notifique todos os participantes, mantendo-os informados acerca dos modos de proceder.

Direcção das Reuniões

- Os momentos de abertura devem ser bem preparados.
- Os membros devem sentir-se envolvidos.
- Todos devem compreender o propósito das reuniões, bem como dos assuntos ou questões a serem discutidos.
- As reuniões devem começar e acabar no tempo determinado, a menos que surjam circunstâncias muito especiais.
- Cada membro deve sentir-se em liberdade e ser encorajado a participar em discussões abertas.
- As discussões não devem desviar-se dos temas determinados.
- Os membros devem ter tempo suficiente para se expressarem, embora não devam monopolizar o tempo disponível.
- Deve haver tempo para perguntas e sugestões.
- As discussões devem ser resumidas e esclarecidas, quando isso for necessário.
- Entusiasmo e bom humor devem ser qualidades encorajadas.
- Os membros devem ser levados a sentir que a sua frequência e participação são apreciadas, e que as reuniões têm grande valor.

Avaliação dos Resultados

- O grupo funcionou bem e pareceu satisfeito, terminada a reunião?
- Houve quaisquer problemas especiais? O que pode ser feito quanto a esses problemas?
- Algum dos membros deixou de participar da reunião?
- Aspectos importantes do assunto a ser tratado foram negligenciados?
- Quais foram os mais positivos resultados da reunião?
- A quais conclusões se chegou?
- O que poderia ter sido feito melhor do que foi feito?

Observações a lembrar na preparação para a reunião seguinte:

**APÊNDICE B
FORMAS DE TRABALHO**

AGENDA DIÁRIA

Lembranças Diárias		Data: _____.	
Compromissos		A Fazer	
Nome	Tempo		

Telefonemas		Materiais Necessários	
Nome	Número		

Lembranças Diárias		Data: _____.	
Compromissos		A Fazer	
Nome	Tempo		

Telefonemas		Materiais Necessários	
Nome	Número		

Lembranças Diárias		Data: _____.	
Compromissos		A Fazer	
Nome	Tempo		

Telefonemas		Materiais Necessários	
Nome	Número		

FORMULÁRIO PARA O PLANEAMENTO DE OBJECTIVOS

O objectivo para o qual estamos a orar e a planear: _____

Por que este objectivo é importante? _____

Questões do planeamento e Tarefas a designar

O que é necessário para realizar este objectivo?

Quantas Pessoas? _____

Qual plano ou programa será empregue para realizar este objectivo? _____

Quanto tempo será necessário? _____

Quanto dinheiro será necessário? _____

Que material, recursos, equipamentos, etc.? _____

Quais as instalações? _____

É necessária formação? Se for, que tipo de formação será o mais indicado? _____

Quem precisa de estar envolvido para que este objectivo seja atingido? (Faça uma lista de pessoas ou grupos.) _____

Quando serão cumpridas todas as responsabilidades? _____

Como saberemos que o objectivo foi alcançado? _____

Estamos prontos para o sucesso? (Equipamento, professores, materiais, lugar, etc.)

FORMULÁRIO PARA PLANEAMENTO DE UM ENCONTRO

Nome da comissão ou grupo: _____
(Deverá fazer uma lista de presença no verso)

Data: _____

Líder ou responsável: _____

Relatório sobre o andamento do trabalho que está ser realizado

(Está dentro do prazo? Há algum problema?)

PROJECTO	OBSERVAÇÕES

Planos para um novo projecto

Nome do projecto: _____

Tarefas a fazer	Pessoas designadas	Data da conclusão

Avaliação da obra realizada

(Qual é a sua opinião acerca da qualidade do trabalho? Foi feito dentro do prazo? Como pode ser melhorado?)

Projecto	Observações

Outras Notas: _____

APÊNDICE C REGRAS PARLAMENTARES

CINCO PRINCÍPIOS ESSENCIAIS DAS REGRAS PARLAMENTARES

1. Cortesia e justiça com todos.
2. Considerar uma matéria de cada vez.
3. A minoria precisa de ser ouvida.
4. A maioria deve prevalecer.
5. O propósito das regras é facilitar a acção e não obstruí-la.

CINCO REGRAS BÁSICAS DE DISCUSSÃO

1. Cada membro tem o direito de falar uma vez por cada questão. Mas, se não houver objecções, ele poderá falar por duas vezes ou mais.
2. Os membros devem permanecer impessoais, evitando referências a nomes.
3. Os membros devem fazer inquirições através do moderador.
4. O membro que fizer uma moção tem o privilégio de abrir e encerrar o debate.
5. O moderador deve permanecer estritamente neutro. Se ele desejar debater, deverá solicitar ao vice-moderador que assuma a mesa, até que a questão pendente seja votada.

REGRAS ESSENCIAIS DA VOTAÇÃO

1. Métodos de Votação

Voto por voto: Voto da maioria por “sim” ou “não”. *Levantando-se:* Dois terços dos votos “afirmativos” ou “negativos”.

Erguendo a mão: “Afirmativos” ou “Negativos” (para grupos pequenos).

Por chamada: Verifica-se o número dos presentes, como também da votação.

Secreto: Por escrito. Garante que o voto é secreto. É: o preferido nas eleições.

Por consenso geral: Para decisões de rotina, o moderador diz: “Se não houver nenhuma objecção, nós...”

2. Tipos de Votação

Por maioria: A maioria é um número maior que a metade dos votos expressos.

Por pluralidade: A pluralidade é a maioria dos votos, sem ser mais do que 50%.

Por dois terços: Simplesmente refere-se a dois terços dos votos expressos.

Por empate: O empate é quando é obtido o mesmo número de votos, *a favor e contra* uma moção. (Nesse caso, a votação fica anulada.)

O MODERADOR

O moderador administra as operações da organização e preside a todas as reuniões.

O moderador deve evitar o uso do pronome “eu”, preferindo dizer “a mesa”. E quando fixar o relatório, dirá: “O moderador...”

O moderador não diz a alguém: “O senhor/a está fora de ordem”. Antes, dirá: “A moção está fora de ordem”. Lembre-se: O que importa é a regra, e não o indivíduo.

O moderador organiza, delega e supervisiona, mas nunca interfere. Sempre se deve mostrar imparcial.

O moderador não deve dizer: “Os contrários digam não”. Lembre-se: Os membros podem fazer uma oposição a uma moção, sem que sejam necessariamente contrários.

O moderador deve lembrar-se de que todos os membros têm o direito de fazer solicitações à mesa, pedindo informações paralelamente, retirando as suas próprias moções, se não houver objecção a isso, pedindo a recontagem dos votos, ou perguntando se há “quórum”.

O moderador precisa de preparar uma agenda para cada reunião. E também deverá levar para as reuniões uma cópia dos estatutos, um manual dos poderes parlamentares, uma lista das comissões, um relógio, um calendário, papel e caneta.

A AGENDA DO MODERADOR

1. *Chamada à ordem.* Dando uma pancada com o martelinho sobre a mesa, o moderador diz: “A reunião, por favor, ponha-se em ordem”.
2. *Oração.*
3. *Verificação do “quórum”.* Os estatutos devem dizer qual o número requerido para haver “quórum”. Em caso contrário, então a maioria dos membros é determinada por uma contagem silenciosa dos membros, se o grupo for pequeno, ou por chamada, ou verificação na entrada, se o grupo for grande.
4. *Leitura da minuta.* O secretário fará a leitura da minuta da última sessão ordinária (dando a sua data). Se várias minutas tiveram de ser aprovadas ao mesmo tempo, devem ser lidas e aprovadas em ordem cronológica. O moderador diz: “Quais as correções a serem feitas?” Caso contrário, ele dirá: “as minutas estão aprovadas”. Se alguma tiver de ser corrigida, ele dirá: “As minutas estão aprovadas conforme as correções.”
5. *Correspondência, pelo secretário.* Se não houver correspondência, não se evoque a questão. Para conservar tempo, as moções que se originarem da correspondência são tratadas nessa ocasião em vez de serem abordadas novamente, quando novos assuntos estiverem a ser tratados.
6. *Relatório do tesoureiro.* O relatório é lido. O moderador diz: “O relatório do tesoureiro será arquivado”.
7. *Relatórios de outros funcionários.* Normalmente, esses relatórios são apresentados só na reunião anual.
8. *Relatórios das comissões permanentes.* Os estatutos determinam a sequência da ordem de apresentação das comissões. O moderador diz acerca de cada relatório apresentado: “O relatório será arquivado”.
9. *Relatórios de comissões especiais.*
10. *Assuntos não concluídos.* (Lembre-se que a expressão: “não concluídos” não é a mesma coisa que assuntos “antigos”). O secretário deve dar conselho ao moderador com base em minutas anteriores.
11. *Novos assuntos.* Os novos assuntos são introduzidos com base em matérias anteriores de assuntos, ou são propostos pelos membros.
12. *Programa.* Lembre-se: O moderador não entrega a direção da reunião a ninguém, embora o programa possa ser introduzido por uma pessoa especial, apresentada pela mesa. O moderador, que fica à “mesa” durante todo o decorrer da reunião, continua com o martelinho, mantendo a ordem.
13. *Anúncios.* O moderador sempre anuncia a data, o horário e o local da próxima reunião.
14. A mesa pode apresentar um pequeno período de inspiração aos membros.
15. *Adiamento.* O moderador pode adiar uma reunião, se não houver mais assuntos, sem requerer uma moção de adiamento. “Não havendo mais assuntos a serem tratados nesta assembleia, a reunião está adiada.”

MECÂNICA DE UMA MOÇÃO PRINCIPAL

Regras Para o Moderador

1. *Um membro tem a palavra.* O membro levanta-se, dirige-se ao moderador e dá o seu nome. O moderador reconhece-o repetindo-lhe o nome e acenando-lhe com a cabeça.
2. *Um membro apresenta a matéria.* Um membro faz uma moção. Um outro membro precisa de o apoiar. Se ninguém o apoiar imediatamente, o moderador perguntará: “Há apoio?” Se não houver, o moderador dirá: “Por falta de apoio, a moção não será considerada pela assembleia. (Lembre-se: Para que uma moção seja discutida, pelo menos um membro deve apresentá-la, e outro membro deve apoiá-la.) Se uma moção foi devidamente feita e apoiada, o moderador dirá: “Foi feita e aprovada a moção que... (e repetirá a moção)”. E em seguida perguntará: “Há alguma discussão?” O moderador, através de uma declaração, deverá abrir a discussão. Contudo, não participará nos debates, a menos que entregue temporariamente a mesa ao vice-moderador.
3. *A mesa apresenta a questão.* O moderador deve esperar até que os debates cessem. E então dará o seu voto, que pode ser prefaciado por uma declaração: “Não havendo mais discussão, a mesa chama a questão à votação. Os que estiverem a favor digam “sim”. Os que estiverem contra, digam “não”. A moção passará ou será derrotada.

MAIS ALGUNS PONTOS

Uma Moção de Emenda

Uma moção de emenda só estará em ordem quando uma moção principal estiver pendente, preparando o caminho para se alterar a moção principal. As moções de emenda são votadas antes de se votar a moção principal, na ordem inversa das propostas. Só pode haver uma emenda primária pendente de uma moção principal, e uma emenda secundária pendente da emenda primária, de cada vez.

Maneiras de emendar: (1) Por adição (só no fim); (2) por eliminação; (3) por inserção; (4) por eliminação e inserção; (5) por substituição.

Melhorando uma moção. Se for necessário aperfeiçoar uma moção, e então emendá-la (se mais reflexões forem necessárias), talvez seja preferível entregar a questão nas mãos de uma comissão ou adiar a questão para a reunião seguinte.

Responsabilidades do Moderador

Todos os membros devem dirigir-se directamente ao moderador. Este deve reconhecer o membro, aceitar a moção, ouvir um apoio, declarar a moção, abrir a moção a debate, fazer a votação e declarar o resultado da votação.

Deveres e Privilégios do Moderador

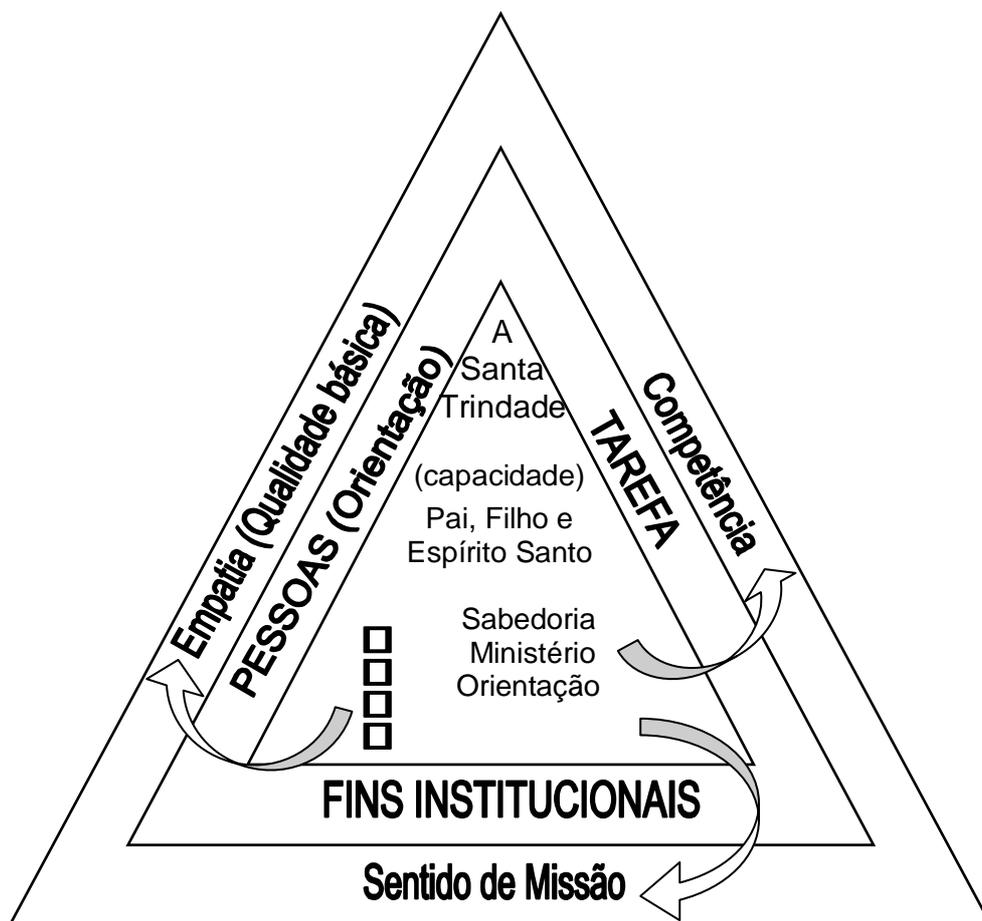
Os deveres dos moderadores devem estar previstos nas regras ou estatutos. O trabalho de cada comissão também deve ser descrito pela forma escrita, nos estatutos ou regras permanentes. Os moderadores e outros funcionários devem entregar todos os arquivos e informações, sem demora, aos seus sucessores.

APÊNDICE D UM MODELO DE LIDERANÇA CRISTÃ

Empatia: Lucas 6:31; Hebreus 13:3; 1 Pedro 3:8; 5:9; Gálatas 6:1-2.

Competência: Êxodo 35 – 36; Provérbios 12:27; 22:29; 31:10-31; 2; Timóteo 2:15; 2 Pedro 1:5-10.

Realização dos Objectivos: Filipenses 3:14; Efésios 3:1, 10-11; 2 Timóteo 3:10.



Um líder cristão é uma pessoa que estimula e desenvolve as capacidades de outros e os orienta para a realização dos objectivos cristãos.

Glossário

apatia (Lição 9)	– sem emoções; falta de interesse; indiferença
aquiescência (Lição 4)	– dar o seu consentimento; concordar; submeter
aquilatar (Lição 4)	– estimar; calcular o valor ou sucesso; geralmente usado no sentido de determinar a pureza do ouro; neste livro é usado no sentido figurativo de determinar o sucesso de um sistema, programa, etc..
arrefecer (Lição 2)	– perder ou moderar a energia, o fervor
aspereza (Lição 7)	– ríspido; severo; rude; dureza
assediar (Lição 2)	– molestar; incomodar; atormentar; sitiar
assertivo (Lição 5)	– afirmativo; agressivo; utilizado para descrever alguém que toma a iniciativa
auto-conceito (Lição 3)	– é a ideia que um indivíduo tem de si mesmo, da sua identidade, capacidade e valor
casualidade (Lição 4)	– acontecimento por acaso; sem intenção definitiva ou séria; indiferente ou descuidado
centurião (Lição 9)	– um oficial do Exército Romano responsável de cem soldados
circuncisão (Lição 3)	– o acto ou operação de cortar o prepúcio
consonância (Lição 1)	– harmonia; acorde; concordância
credibilidade (Lição 3)	– confiança; qualidade de ser credível
denodo (Lição 9)	– ousadia, intrepidez
ego (Lição 9)	– vem da expressão grega que significa “eu”; no português se refere a orgulho pessoal ou auto-conceito de uma pessoa
engalfinhar-se (Lição 5)	– agarrar-se (dois ou mais adversários) em luta corporal
espectro (Lição 5)	– coisa sinistra, imagem

facção (Lição 6)	– dissensão; grupo ou partido em oposição a outro
alvo institucional (Lição 7)	– o objectivo final de uma instituição, que é alcançado através da realização de outros objectivos.
gestão (Lição 8)	– administração, direcção, gerência
iminente (Lição 6)	– prestes a acontecer; pronto para ocorrer em breve
lânguido (Lição 9)	– sem forças; fraco; debilitado
mensagem de retorno (Lição 5)	– a reacção a uma acção ou comunicação que ajuda a pessoa que está a agir ou a comunicar, a modificar ou corrigir a sua acção ou a sua forma de comunicar a fim de obter um melhor resultado futuro
partilha (Lição 4)	– repartição dos bens de uma herança ou lucro
pecuniária (Lição 8)	– tem a ver com dinheiro; finanças
perpetuar (Lição 8)	– tornar perpétua; continuar; fazer durar por muito tempo
preterido (Lição 1)	– o que passou, passado
prognóstico (Lição 4)	– conjectura sobre o desenvolvimento de um negócio ou um assunto
remorso (Lição 8)	– arrependimento por culpa ou por um crime cometido
retorquir (Lição 2)	– replicar, retrucar, responder
transigir (Lição 9)	– chegar a um acordo; ceder; corresponder
vangloriar-se (Lição 1)	– orgulhar-se; gabar-se; orgulho, arrogância
vislumbre (Lição 9)	– pequeno clarão, lançar os olhos golpe de vista

RESPOSTAS PARA OS AUTO-TESTES

Lição 1

1. c) tem uma maneira específica de cumprir o Seu propósito.
2. b) pessoas que Deus escolhe, dirige e capacita, para executarem o Seu propósito.
3. a) sabe antecipadamente qual o Seu propósito, e como deve providenciar para o concretizar.
4. d) As expectativas culturais de pessoas capazes e as exigências sociais revelam a necessidade de liderança.
5. b) seguem outros líderes, e que todos eles seguem o Senhor.
6. a) respeito à autoridade e submissão à vontade de Deus.
7. c) interesse e preocupação por outras pessoas.
8. c) compaixão, compreensão acerca do plano de Deus, perdão e amor.
9. d) Paciência e sabedoria.
10. c) Ele lembrou os seus irmãos acerca dos seus antigos sonhos e predições.
11. Estabilidade emocional.
12. Capacidade de compartilhar da liderança.
13. Empatia.
14. Consistência e digno de Confiança.
15. Concretização dos objectivos propostos.
16. Participação nalgum grupo.
17. Competência.

Lição 2

1. d) estar com ele para o ajudar a concretizar o maior propósito que há à face da terra.
2. c) Moisés recusou o pedido de ajuda do Senhor, inicialmente, por causa da sua grande humildade.
3. a) esquecem-se do seu entusiasmo inicial, criticam e caluniam os líderes.
4. b) deveria ser compartilhada com outros líderes.
5. b) dos líderes intermediários que vão à batalha e dos tranquilos seguidores que dão apoio ao líder.
6. d) confiar noutros para que compartilhem da visão e ajudem na concretização dos objectivos.
7. c) Moisés sobreviveria e as necessidades do povo seriam satisfeitas.
8. a) o potencial para o bem, no povo de Deus.
9. b) Deus faz líderes que são responsáveis pelo Seu povo; a esses líderes cabe dependerem de Deus e aceitarem tal responsabilidade.
10. d) “Espera mais da parte do teu povo. Eles são como um reservatório de potencialidades ainda não exploradas”
11. d) as crenças e pressupostos do próprio líder acerca das pessoas.
12. c) As pessoas são essencialmente boas e dignas da nossa confiança.
13. b) Expectativas elevadas.
14. Deve ter feito um círculo em torno das letras b) e c). A sua avaliação pode diferir ligeiramente da minha. Notei que o Sr. Silva corre o risco de fazer as pessoas sentir que nada valem, que ele é por demais autoritário, que ele não confia nelas, e que a obra é dele, e não do Senhor. Ele corre o risco de perder o seu apoio e de não atingir os seus objectivos. O seu grupo sem dúvida continuará a ser pequeno – essencialmente, com o que ele é capaz de lidar. Além disso, ele talvez não seja capaz de resistir à pressão emocional ou ao esforço físico.
15. Deve ter feito um círculo em torno das letras a) e d). Novamente, a sua avaliação pode diferir ligeiramente da minha, mas é provável que tenha notado que o Sr. Santiago deveria ver a sua visão ampliar-se, à medida que os objectivos são atingidos. O seu grupo deveria exibir real vitalidade e crescimento. Um espírito de confiança mútua deveria ser evidente nos relacionamentos do grupo. Sem dúvida surgirão novos talentos para a liderança. O Sr. Santiago não trabalhará em demasia, e todos os interessados se envolverão de modo significativo nas tarefas e no trabalho, visando a concretização dos fins institucionais.
16. estilo autocrático.
17. estilo democrático.

- 18. Teoria X.
- 19. Teoria Y.
- 20. Reconhecimento.

Lição 3

- 1. b) ajudar a desenvolver as capacidades de outros crentes.
- 2. c) diferentes necessidades na igreja local requerem diferentes tipos de liderança.
- 3. b) líderes bem treinados que pudessem multiplicar a eficácia dos mestres cristãos.
- 4. a) Instruir e aconselhar pessoalmente, dar oportunidade para observar o professor, dar oportunidade de aplicar as lições, passar em revista os resultados e distribuir tarefas.
- 5. b) mostrava-se alerta quanto ao potencial para a liderança e ajudava as pessoas chamadas a dar início às suas actividades.
- 6. d) Um líder cristão ganha o seu direito de liderar da sua “chamada”; e, do seu desenvolvimento, ele obtém as capacidades necessárias para liderar com eficiência.
- 7. c) facultando tanto o lugar como o meio ambiente em que possam ser desenvolvidas as capacidades de liderança, sob a orientação de líderes experientes.
- 8. d) sobre as vidas das outras pessoas, desenvolvendo os nossos próprios dons e ajudando outras pessoas a desenvolverem os seus dons.
- 9. e) As respostas, a, b, c, explicam com exactidão essas diferenças.
- 10. b) não funcionava muito bem.
- 11. d) baseia-se no interesse para com as pessoas.
- 12. e) “Impeça que a sua gente se envolva na tomada de decisões e nos problemas que o grupo tiver de enfrentar.”
- 13. b) Reconhecer o facto que o desenvolvimento das outras pessoas aumenta a própria eficácia do líder.
- 14. a) ajuda outras pessoas e se rodeia de obreiros competentes.
- 15. d) compartilhar de objectivos e da tomada de decisões, para que possa dizer verdadeiramente às pessoas: “Este é o nosso trabalho” .

Lição 4

- 1. F (Deus sabe tudo acerca das nossas aptidões e recursos humanos, antes de termos a oportunidade de os demonstrar.) A nossa vivência, porém, dá-nos um pano-de-fundo valioso e prático, sob a forma de conhecimentos que constituem uma grande vantagem em experiências posteriores de liderança.)
- 2. V 3. F 4. V 5. F
- 6. F (Os bons líderes normalmente reflectem bem sobre a tarefa ainda na fase do planeamento. Só então iniciam a execução do plano.)
- 7. V 8. V
- 9. F (Os bons líderes planeiam bem todas as tarefas, antes de as executar.)
- 10. F (O planeamento é essencial em qualquer projecto, sem importar as despesas ou o número de pessoas envolvidas. Isso dá direcção e propósito aos esforços. É necessário calcular os custos, antes de dar início a qualquer tarefa.)
- 11. F (Planear tanto é pensar como escrever, normalmente requerendo um plano que seja um documento escrito, por ser um processo que se irá desdobrando.)
- 12. F 13. V 14. V
- 15. F (Tais preparativos certamente ajudarão no âmbito geral, mas não há planos “perfeitos”, que seguramente serão bem sucedidos.)
- 16. V 17. V 18. V
- 19. F (Ele deveria encaminhar a pessoa ao seu líder imediato, ou deveria convidar o líder para participar da discussão.)
- 20. V

Lição 5

1. c) Ele sublinhou a necessidade de obedecer e apelou à memória da geração que falhara: ameaça.
2. d) registos que dão ideia das responsabilidades e dos privilégios da vida espiritual.
3. a) uma comunicação em forma simbólica.
4. b) compreenda o significado da mensagem, exactamente como a pessoa transmissora a entendia.
5. c) compreenderem as palavras da mesma maneira.
6. d) a boa comunicação tornou-se impossível.
7. c) percebido pelo receptor da mensagem.
8. b) tudo quanto disserem será compreendido pelos seus ouvintes.
9. d) compreendido uma mensagem, guardando-a na memória.
10. c) As mensagens de retorno permitem que o líder avalie a reacção das pessoas às normas estabelecidas.
11. a) 7. Personalidade.
b) 6. Idade e sexo.
c) 1. Linguagem.
d) 4. Preconceitos.
e) 3. Costumes.
f) 5. Posição social
g) 2. Símbolos.
12. a) 2. Conheça os seus ouvintes.
b) 4. Use uma linguagem precisa.
c) 5. Encoraje respostas.
d) 3. Respeite os seus ouvintes.
e) 1. Conheça o seu material.
13. V 14. V 15. V 16. V 17. F

Lição 6

1. V 2. F 3. V 4. V
5. F (Nas acções, vemos provas de uma *organização* muito cuidadosa. Nada foi ao acaso.)
6. V 7. V 8. V
9. F (É possível a uma pessoa não definir correctamente o problema, nem escolher a solução certa, nem levar a cabo apropriadamente a acção.)
10. F (Os membros devem partir sabendo como os actos específicos devem ser efectuados. O líder deve então implementar a acção e dirigi-la de perto.)
11. V
12. F (A principal diferença é que as decisões são necessárias em meras situações de rotina, apenas para manter o fluxo do trabalho.)
13. V 14. V
15. F (O envolvimento de grupos varia de acordo com as circunstâncias. Porém, quanto maior for a competência do grupo, tanto maior será o grau de responsabilidade que será distribuído entre os seus membros.)
16. F 17. F 18. V 19. F
20. F (Esses elementos descrevem a dimensão social.)
21. V
22. F (A maioria dos grupos concorda sobre certas regras básicas para a tomada de decisões, quando se organizam formalmente. Nesse ponto inicial, normalmente discutem modos de proceder e meios aceitáveis para a tomada de decisões. Se, em data posterior, o procedimento ou o método de tomada de decisões forem considerados inadequados, existem meios para serem feitas revisões. Muitos grupos funcionam bem usando a regra da maioria. O amor cristão e uma liderança sábia contribuem muito para assegurar que, se isso for usado apropriadamente, haverá o bem comum.)
23. F 24. V 25. F

Lição 7

1. c) emergiu para satisfazer uma certa necessidade.
2. b) Os líderes devem dispor-se a assumir responsabilidades, sem importar o custo.
3. d) Um líder, a fim de agir com ousadia e com decisão, deve sempre agir rapidamente.
4. a) fim institucional.
5. d) fins operacionais.
6. c) O estabelecimento de objectivos e fins é uma tarefa fácil.
7. a) ajudam as pessoas a realizar o trabalho e afectam as atitudes das pessoas.
8. b) responsabilidade.
9. c) pensamento realista.
10. b) a evitar responsabilidades e a permitir que aquela pessoa também as evite.
11. a) 4. Os líderes sofrem solidão.
 - b) 1. Os líderes são servos e não senhores.
 - c) 3. Os líderes são criticados e acusados injustamente.
 - d) 5. Os líderes sofrem tensões.
 - e) 2. Os líderes precisam de trabalhar mais arduamente do que aqueles que dirigem.

Lição 8

1. d) O crente precisa de se resguardar da auto-confiança exagerada.
2. b) devem ser usadas para ajudarmos outras pessoas.
3. b) ele tinha humildade pessoal.
4. a) as pessoas postas aos cuidados de um líder cristão fazem parte do povo de Deus.
5. d) estar continuamente consciente do objectivo final da Igreja.
6. b) é a maneira metódica de ver as coisas que sucedem numa organização qualquer.
7. d) se relacionam entre si, bem como com a organização total.
8. a) investimento, processo e resultado.
9. d) as necessidades das pessoas são negligenciadas porque os líderes não se incomodam com elas.
10. a) Determinar o objectivo final e definir os objectivos necessários para melhor atingir o objectivo final.
11. a) 4. Objectivos.
 - b) 2. Relacionamentos.
 - c) 6. Avaliação.
 - d) 1. Um objectivo supremo.
 - e) 5. Tarefas.
 - f) 3. Necessidades.

Lição 9

1. a) Paulo usava todas as oportunidades para pregar contra os pecados, os preconceitos e a cegueira espiritual das pessoas.
2. 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.
3. d) uma liderança ungida e orientada pelo Espírito.
4. c) Turbulência política e preconceitos religiosos.
5. d) com base na comparação entre elas e outras pessoas.
6. b) as encorajar ou as motivar para que conservassem o seu propósito em mente, e assim continuassem a ajudar aos seus semelhantes.
7. a) Os obreiros cristãos agem com pouca motivação e trabalham exageradamente.
8. c) o processo por detrás da acção ou comportamento que vemos, o anseio e o interesse demonstrados quando se faz alguma coisa.
9. b) as diversas teorias da necessidade.
10. d) a teoria da recompensa ou punição.

- 11. a) a teoria dos objectivos.
- 12. c) as teorias que envolvem a percepção.
- 13. b) concordância.
- 14. d) identificação.
- 15. d) interiorização.
- 16. a) 5. Poder.
 - b) 2. Excessiva confiança.
 - c) 1. Ego – espírito orgulhoso.
 - d) 3. Popularidade e elogios.
 - e) 4. Inveja