

ADMINISTRAÇÃO

BIBLIOGRAFIA

RUSH, Myron. Administração, Uma Abordagem Bíblica. Ed. Betânia. B.H. 2005

LEE, P.K.D. Liderando Com Excelência. Ed. Socep. Sta Bárbara D!oeste. SP. 2004

CLEMEN, John K., e, Liderança, O Toque Clássico. Ed. Best Seller. SP. 1989

GALLOWAY, Dale. Liderança com Propósito. Casa Nazarena de Publicações. Campinas. SP. 2002

Hunter, James C. O Monge e o Executivo- Uma história sobre a essência da Liderança. Editora Sextante. RJ. 2004.

1 – OS PRECURSORES DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA ¹

A sistematização de métodos administrativos começou a ser praticada quando as atividades empresariais se tornaram mais complexas. Isto se deu no final da Idade Média, quando as atividades comerciais, financeiras e fabris sofreram um grande impulso.

Data justamente dessa época o primeiro dos precursores da administração de empresas em moldes científicos de que se tem notícia: o italiano Luca Paccioli, frade franciscano que desenvolveu, entre os séculos XV e XVI, uma contabilidade baseada no método das partidas dobradas, em que o crédito de uma conta representa o débito de outra conta.

No entanto, o grande desenvolvimento da ciência da administração só aconteceria com a disseminação da Revolução Industrial, que ocorreu no século XVIII e foi se sedimentando ao longo do século XIX. Foi nesse último século, portanto, que surgiu a administração científica das empresas, baseada na “Racionalização e na Qualificação”.

Alguns Precursores:

Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915)

Esse engenheiro norte-americano foi o responsável pela difusão de idéias sobre organização nas empresas. Os métodos desenvolvidos em seus estudos foram de grande importância em vários setores, tais como:

- Utilização de aços especiais para ferramentas de trabalho a alta velocidade;
- Estudo de movimentos e tempos para a determinação do padrão de trabalho;
- Estudo do sistema de salários diferenciados;
- Desenvolvimento de um sistema de organização funcional.

Podemos tentar sintetizar o trabalho de Taylor resumindo seus princípios, que ele denominou “deveres da gerencia administrativa”:

- Desenvolver a consciência científica no seio da empresa, quantificando todos os seus elementos (divisão do trabalho);
- Selecionar adequadamente os trabalhadores de modo que cada um execute o trabalho para o qual está melhor preparado e é mais inclinado (especialização);

- Desenvolver o espírito de colaboração entre a administração e os operários, com o objetivo de aplicar integralmente os princípios estabelecidos (colaboração);
- Organizar a divisão do trabalho entre os vários departamentos, de acordo com o princípio da especialização. O objetivo é a subdivisão da empresa em vários setores, integrando as várias funções por ela realizadas (controle).

As idéias de Taylor foram combatidas, principalmente pelos sindicatos, porque nelas os operários entreviam a possibilidade de uma maior exploração de seu trabalho.

Henry Lawrence Gantt (1861 – 1919)

Nascido nos Estados Unidos, foi um grande colaborador de Taylor, na divulgação de seus métodos, dedicando-se fundamentalmente à racionalização do trabalho nas empresas.

Criou o **gráfico de Gantt**, que permite a previsão e controle nas empresas. Formulou também várias teorias sobre relações humanas no trabalho, além de um sistema de remuneração de trabalhadores.

Harrington Emerson (séc. XIX – XX)

Nascido também nos Estados Unidos, dedicou-se ao estudo dos grandes pesquisadores da administração de empresas e a partir de 1899 passou a executar a racionalização administrativa.

Frank B. Gilbreth e Lilian M. Gilbreth (séc. XIX – XX)

Este casal de norte-americanos dedicou toda a sua vida aos estudos dos movimentos no trabalho. Devido às suas formações complementares (Frank era engenheiro e Lilian tinha conhecimentos de Psicologia), o casal pôde desenvolver em conjunto estudos sobre o elemento humano e sua manipulação de materiais, ferramentas e equipamentos.

Em 1912, numa reunião da American Society of Mechanical Engineers (Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos), os Gilbreth apresentaram um estudo que se tornou um marco histórico, pois focalizava micromovimentos de operários e se baseava na utilização da máquina de filmar, estabelecendo a seqüência do tipo de movimentos adequado para um trabalho mais rápido e eficiente.

Henry Fayol (1841 – 1925)

Nascido em Constantinopla, Turquia, faleceu em Paris, França. Estudou a organização empresarial sob um ponto de vista complementar ao de Taylor. Usando sua experiência de alto executivo de empresa (foi diretor-geral de uma companhia mineradora), Fayol desenvolveu estudos sobre como dirigir pessoas e atividades. Seu trabalho contém uma análise bastante detalhada das qualidades exigidas de um gerente de empresas, para que ele obtenha êxito nas decisões administrativas. Os principais itens pesquisados e sistematizados por Fayol foram planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Walter Rathenau (1867 – 1922)

Nascido na Alemanha, tornou-se ministro de Estado após a derrota de seu país na Primeira Guerra Mundial. Nessa época, recomendou uma política de restauração baseada em princípios de racionalização. Essa política foi chamada de Rationalisierung, expressão que passou a ser mundialmente conhecida.

A intenção de Rathenau não foi compreendida, nesse período de perturbação e malogros, mas seu nome ficou registrado na história da administração de empresas como o introdutor do termo “racionalização “ em seu aspecto geral.

O Ensino da Administração de Empresas

Existem poucos documentos sistemáticos sobre a história dos métodos de ensino de administração de empresas. Vamos enumerar algumas entidades com diretrizes orientadas para a formação do administrador de empresas.

Em 1561, na Inglaterra, fundou-se a primeira escola de administração, denominada Merchant Taylor’s School, cujo ensino estava dirigido apenas para a administração comercial.

Em 1881, nos Estados Unidos, mais exatamente na Universidade da Pensilvânia, na Filadélfia, criou-se a primeira escola de administração de empresas em nível superior. Mais tarde, varias universidades, na própria América, na Europa e em outros continentes, aproveitaram o exemplo da Universidade da Pensilvânia, criando em suas escolas o mesmo curso.

Em 1908, a Universidade de Harvard, também nos Estados Unidos, estabeleceu o primeiro curso em nível de pós graduação em administração de negócios. Somente aqueles que possuíam diplomas universitários eram admitidos para efetuar suas matrículas.

1- BORGES, Américo. Introdução à Adm.de Empresas. Ed. Ática.SP.1994.p.9-12

2 – A FILOSOFIA BÍBLICA DA ADMINISTRAÇÃO ²

“ SEM UMA ADMINISTRAÇÃO EFICAZ NÃO É POSSÍVEL LEVAR ADIANTE UM MINISTERIO DE UMA FORMA REALMENTE PRODUTIVA.”

ENTENDENDO A TAREFA DO ADMINISTRADOR:

O AMULETO

“ Um granjeiro pediu certa vez a um sábio que o ajudasse a melhorar a sua granja que tinha baixo rendimento. O sábio escreveu algo em um pedaço de papel e colocou dentro de uma caixinha , lacrando-a . Disse a seguir ao granjeiro :

- Leve esta caixa por todos os lados da sua granja, três vezes ao dia, durante um ano.

Assim fez o granjeiro. Pela manhã, ao ir ao campo, segurando a caixinha, encontrou um empregado dormindo, quando devia estar trabalhando. Acordou-o e chamou sua atenção.

Ao meio-dia , quando foi ao estábulo, encontrou o gado descuidado, o local sujo e os cavalos sem alimento.

À noite, indo à cozinha com a caixa, deu-se conta de que o cozinheiro estava desperdiçando gêneros alimentícios.

A partir daí, todos os dias, ao percorrer sua granja, de um lado para o outro, com o seu amuleto, encontrava coisas que deveriam ser corrigidas.

Ao final de um ano voltou a encontrar o sábio e lhe disse:

- Deixa esta caixa comigo por mais um ano. Minha granja melhorou muito o rendimento desde que a levo para os diversos pontos do sítio.

O sábio riu e abrindo a caixinha disse:

- Pode ter este amuleto pelo resto da sua vida.

No papel estava escrita a seguinte frase:

“ Se queres que as coisas melhorem, debes acompanha-las constantemente”

Moral da história : O administrador deve ter o pulso de tudo o que ocorre em seu empreendimento, seja por seus próprios olhos, seja pelos olhos de seus encarregados.

Muitos pastores sentem-se capazes de liderar a igreja no campo espiritual, mas poucos se sentem aptos o bastante para administrá-la como instituição.

Historicamente, a filosofia e os princípios de administração dos cristãos provêm do meio empresarial secular, que se caracteriza como humanista e materialista.

A maioria dos autores na área de consultoria e administração define “administrar” como “Realizar o trabalho por meio de outros”.

Tal concepção tende a despertar a natureza pecaminosa do ser humano porque dá aos administradores o direito de controlar e explorar os seus subordinados. É uma filosofia mundana de administração, que contrasta com o ensinamento de Cristo, como em Mt. 20: 25-28

“ SABEIS QUE OS GOVERNADORES DOS POVOS OS DOMINAM E QUE OS MAIORES EXERCEM AUTORIDADE SOBRE ELES. NÃO É ASSIM ENTRE VÓS; PELO CONTRÁRIO , QUEM QUISE TORNAR-SE GRANDE ENTRE VÓS, SERÁ ESSE O QUE VOS SIRVA; E QUEM QUISE SER O PRIMEIRO ENTRE VÓS SERÁ VOSSO SERVO; TAL COMO O FILHO DO HOMEM, QUE NÃO VEIO PARA SER SERVIDO, MAS PARA SERVIR E DAR A SUA VIDA EM RESGATE POR MUITOS.”

Nos sistemas seculares, os líderes normalmente usam a superioridade hierárquica e o poder para exercer autoridade (Opressão) sobre os subordinados. O líder cristão deve servir aos seus liderados, ajudando-os a realizar o potencial máximo deles. Em suma :

“ ADMINISTRAR SIGNIFICA SUPRIR AS NECESSIDADES DOS SUBORDINADOS, ENQUANTO ELES TRABALHAM NO CUMPRIMENTO DE SUAS TAREFAS.

Quem pratica isso, tem uma ótima surpresa : Em retribuição, seus subordinados irão de modo voluntário, diligente e contínuo, corresponder ao seu comando.

Exemplos Bíblicos:

1 – **I Rs. 12:7** – O conselho dos anciãos dado ao rei Roboão:

“ **Se hoje fores servo deste povo, e o servires, e, respondendo-lhe, lhe falares boas palavras, todos os dias serão teus servos.**”

2 – **Fp.2:5-7** “ **tende em vós o mesmo sentimento que houve também em Cristo Jesus, pois ele, subsistindo em forma de Deus, não julgou como usurpação o ser igual a Deus; antes, a si mesmo se esvaziou, assumindo a forma de servo, tornando-se em semelhança de homens...**”

Um ser que tem a “ Forma de Deus”; não a forma física, mas a Essência Divina, desiste voluntariamente de sua glória para assumir uma verdadeira humanidade e assim ser servo de toda a humanidade.

Lee Brase, um líder cristão, afirmou :

“ *Nós, que ocupamos posições de liderança, quase sempre temos dificuldade de aceitar a idéia de que devemos servir aos outros. Nossa tendência é presumir que, como conseguimos chegar ao auge, nós é que merecemos ser servidos... É um direito que alcançamos.*”

Liderança servidora, é a ênfase da moderna administração, que redescobre os antigos princípios bíblicos. Albert Schweitzer disse: “ *Não sei qual será o seu destino, mas de uma coisa eu sei: Os únicos entre vocês que serão realmente felizes são aqueles que buscarem e aprenderem a servir.*” Encontra-se um sentido ou um significado para a vida no ato de servir. Não existe sucesso sem serviço. A infelicidade na vida cristã relaciona-se com a inatividade, a ociosidade e a omissão.

O Pr. Dr. Lázaro Aguiar Valvassoura, declarou o seguinte: “ *Sirvo a Deus através da igreja. Jamais me servi da igreja . Tenho procurado guardar os marcos que geram um ministério sólido:*

Caráter é mais importante que carisma,

Ser é mais importante que fazer,

Dar é mais importante que receber,

A igreja é mais importante que os homens,

A família é mais importante que o sucesso.!

#####

ESTUDO DE CASO ORGANIZACIONAL

Ler Gn. 11: 1-9 – Descobrir de conformidade com o texto, os pontos fundamentais para administrar e manter um projeto ou instituição com êxito.

² _____

RUSH, Myron. Administração, Uma Abordagem Bíblica. Ed. Betânia. MG. 2005. p.9 a 18

3 – O MAIOR “PATRIMÔNIO” DE UMA INSTITUIÇÃO

O patrimônio mais valioso de qualquer instituição é as pessoas que trabalham nela. Podemos resumir a atividade administrativa em duas categorias:

- 1- A ADMINISTRAÇÃO DE COISAS
- 2- A ADMINISTRAÇÃO DE IDÉIAS

Infelizmente, com maior frequência o administrador dá muito mais atenção à categoria das coisas . É mais fácil lidar com as coisas que são concretas, do que com idéias que são intangíveis.

Na categoria “ Coisas” estão : **Orçamentos, o prédio, as instalações, o equipamento, e os suprimentos.** As coisas podem ser contadas e inventariadas.

As idéias, ao contrário, são invisíveis . É difícil , às vezes, avalia-las. Podem ser ignoradas com facilidade. Entretanto, as coisas só existem porque antes nasceram na mente de alguém.

O futuro da instituição depende de como ela irá administrar as idéias que as pessoas estão tendo no presente.

O POTENCIAL CRIATIVO DO HOMEM É ILIMITADO

Há 4000 anos, Deus já havia afirmado: “ Não haverá restrição para tudo que intentarem fazer.” (Gn.11:6)

Quando Deus estava se preparando para criar a ser humano, disse: “ Façamos o homem à nossa imagem, conforme a nossa semelhança.” (Gn. 1:26) O homem era uma criatura muito especial porque, dentre todas as demais, só ele recebera a capacidade de raciocínio, que é um atributo de Deus.

O ser humano é racional, capaz de tomar decisões e dotado de grande capacidade inventiva. É por isso que a mente humana é o patrimônio mais valioso de uma instituição.

IDÉIAS CRIATIVAS DE NOSSOS COLABORADORES:

É possível realizar qualquer atividade, programa ou tarefa com mais eficácia utilizando as idéias criativas das pessoas.

“ Steve Foster, diretor da E.B.D., vinha tentando entender porque o departamento de adultos não crescia. Os adultos só compareciam ao culto da noite. Steve procedeu a troca de material didático , mudou a localização das salas e substituiu professores, mas nada deu resultados.

Por fim, resolveu conversar com os adultos sobre o problema. Marcou um jantar simples e convidou os adultos para participar. Esse jantar seria também uma reunião na qual todos poderiam dar sua opinião no sentido de implementar a EBD.

Durante o jantar, alguém sugeriu que cada aluno pudesse escolher livremente a classe de que gostaria de participar, em vez de ser matriculado automaticamente em determinada classe. Outro sugeriu que se mudasse com mais freqüência os assuntos a ser estudados, etc.

Como resultado do jantar , toda a programação da EBD foi modificada, adotando-se um sistema eletivo. A escola passou a oferecer periodicamente, uma variedade de assuntos, e, cada aluno podia optar pela classe de seu interesse. Dentro de poucos meses, as classes de adultos tinham crescido tanto que já havia necessidade de mais salas e mais professores.”

Quando se utiliza a criatividade das pessoas, é sempre possível aperfeiçoar a execução de uma tarefa ou um projeto. É por essa razão que o líder ou administrador deve dar aos subordinados oportunidades de usarem a criatividade para que as funções, programas e projetos, se tornem mais eficazes.

A criatividade não tem custos e existe para ser usada. Ignora-la pode ter um alto custo. Quem não usa bem a criatividade, acaba ficando sem ela. Pode-se definir a criatividade como a capacidade de produzir algo novo ou reformular algo já existente.

LIDERES COM UM CORAÇÃO ENTENDIDO

Edward Donnelly ensina três formas para se obter isto:

- 1- **capacidade de ouvir** – “Coração entendido” significa um coração que tem a capacidade de **ouvir**. Os que têm falta de discernimento raramente são bons ouvintes. Eles são muito absorvidos por si mesmos para ouvir os outros com atenção.
- 2- **Capacidade de avaliar experiências** – A experiência nossa ou de outros, é um excelente professor.
- 3- **Capacidade de colocar-se no lugar da outra pessoa**. Salomão usou esta tática na disputa entre as duas mães , ambas alegando direitos maternos sobre uma criancinha. Ele imaginou como se comportaria uma verdadeira mãe e aplicou o teste para descobrir onde estava o instinto maternal (I Rs. 3:16-28) . Colocar-se no lugar do outro, é uma forma de substituição e a substituição é o âmago da realidade eterna. É uma força restauradora porque se molda Naquele que tomou o nosso lugar.! (Revista Fé para Hoje.Ed.Fiel.nº 28.2006.pp.25-27)

4 - UM AMBIENTE DE TRABALHO PRODUTIVO

1º passo:

A CONFIANÇA é o fator mais importante para se estabelecer e preservar um ambiente de trabalho produtivo. Ela gera segurança e certeza, dois pré-requisitos para o desabrochar da **inovação e criatividade** .Por outro lado, a **desconfiança** produz frustração, insegurança e medo, que são os maiores obstáculos ao desenvolvimento do pensamento criativo e da ação inovadora.

O líder ou administrador tem de ser o primeiro a mostrar confiabilidade.

“ Paul Evans, gerente, participava de um seminário, onde se falava sobre a importância da confiança nas relações de trabalho. No final da preleção, Paul procurou o preletor e disse:

_ “ Tenho uma funcionária em quem eu nunca teria coragem de confiar, e ela sabe disso! Nos dias em que não vou à empresa , ela faz uns três ou quatro intervalos para o lanche, sai mais cedo para almoçar, volta atrasada e não faz nem a metade do serviço. Estou a ponto de demiti-la.

O preletor disse a Paul: “ – Vamos fazer um trato. Se você começar a confiar de verdade nessa funcionária e demonstrar isso a ela, e mesmo assim ela não melhorar em nada, então, durante nosso próximo treinamento vou retirar tudo o que disse hoje sobre a importância da confiança no ambiente de trabalho!

Paul aceitou o desafio.

Um mês e meio depois, antes do início da reunião, Paul procurou o preletor e disse:

- Sabe de uma coisa? Eu ainda mal consigo acreditar na transformação daquela funcionária.

Contou que ela era a única do escritório que tinha mestrado em Ciências Contábeis; e por isso lhe pediu que ministrasse um curso rápido a alguns novos funcionários, o que acabou despertando o interesse de outros funcionários em geral.

A atitude dela melhorou muito, disse Paul. Nesta semana, por dois dias seguidos, ela ficou trabalhando depois do expediente, à noite, para por em dia o serviço, sem mostrar nenhum sinal de descontentamento.

“ A confiança produz segurança e estimula a capacidade de produção.”

2º passo : Delegar poderes de decisão é o outro passo no processo de criação de um ambiente de trabalho produtivo. O ato de delegar poderes a alguém , é, por si só, a maior prova de confiança que se lhe pode oferecer. Além disso, proporciona as melhores oportunidades possíveis para a utilização da criatividade.

O medo do fracasso é um dos motivos pelos quais os administradores relutam em delegar autoridade. O medo de fracassar inibe a criatividade.

Na Parábola dos Talentos, Jesus conta que o servo que recebeu um talento disse ao seu Senhor: “Sabendo que és homem severo, que ceifas onde não semeaste e ajuntas onde não espalhaste, receoso, escondi na terra o teu talento; aqui tens o que é teu.” Mt. 25: 24-25

Por causa do medo, o servo não investiu e não obteve lucro algum.

Muitos líderes e administradores temem a mudança, a inovação e as idéias criativas por causa dos riscos envolvidos. Sempre existe a possibilidade de que uma idéia inovadora dê errado e cause prejuízos e danos ao grupo ou instituição. Esse receio produz uma tentação constante de nos acomodarmos àquilo que já foi experimentado e deu certo no passado.

A Parábola dos Talentos exemplifica também :

Que a “ Disposição de correr riscos” é importante para o sucesso. Para conseguirem ser bem sucedidos , dois dos servos tiveram, antes, de se arriscar. Ironicamente o servo mal sucedido foi justamente aquele que não quis se arriscar por medo de fracassar. Todos temos a liberdade de errar! È importante incentivar seu pessoal a fazer tentativas, mesmo que elas impliquem a possibilidade de errar ou fracassar.

3º passo: Transformar erros e falhas em experiências positivas de aprendizado.

Jesus preparou um grupo de homens que, embora houvessem fracassado ao tentar curar um menino (Mt. 17: 14-21) , mais tarde puderam curar um coxo de nascença. (At. 3: 1-10)

Pedro, mesmo tendo negado Jesus certa vez, dizendo que nem o conhecia, amadureceu tanto na vida espiritual que chegou a estar disposto a morrer por Cristo. (At. 5: 17-42)

“ A história registra que Thomas Edson, ao desenvolver a lâmpada, foi mal sucedido nos primeiros 6000 experimentos. Um dia, quando alguém lhe perguntou se não estava desencorajado, ele disse: Não, pois agora já sei de 6000 maneiras que se não pode fazer isso.

Então chegou o dia em que, com muito sucesso, Thomas Edson produziu a lâmpada! Sem todas aquelas falhas anteriores, nós ainda estaríamos no escuro.”
(GALLOWAY,Dalle.Reconstrua a Sua Vida. CNP.Campinas.SP. 2003.p.120)

“ O temor do fracasso derrota um homem antes mesmo de que ele inicie algo” D.Galloway

Nesta vida, podemos aprender muito com os fracassos se tivermos a oportunidade de corrigir nossos erros e buscarmos acertar na vez seguinte. O erro, quando não compreendido pelos superiores, pode transformar um indivíduo audacioso e cheio de idéias em alguém amedrontado e derrotado.

É PRECISO DEMONSTRAR RECONHECIMENTO:

É princípio bíblico. Na parábola dos Talentos (Mt. 25:21-23) Muito bem servo bom e fiel...

“ Não te furtas a fazer o bem a quem de direito, ... (Pv. 3:27)

“ Pagai a todos o que lhe é devido: a quem tributo, tributo; a quem respeito, respeito; a quem honra, honra.” (Rm. 13:7)

É preciso reconhecer o mérito de quem faz um bom trabalho e alcança o objetivo. Demonstrar reconhecimento não custa nada, só depende de você estar disposto a gastar um pouquinho de tempo e energia para fazê-lo. O ato de expressar reconhecimento demonstra que o líder precisa das colaborações da equipe e as aprecia.

Pr. Myron Rush conta que visitou a igreja que um amigo frequenta. No culto da manhã, duas jovens cantaram um lindo cântico que tocou profundamente os corações. Logo a seguir, o pastor subiu ao púlpito e disse: “ Agora peço aos irmãos que acompanhem comigo os avisos no boletim.”

Virei-me para meu amigo e disse-lhe:

- Que pena, ele acaba de desperdiçar uma ótima oportunidade de reconhecer o talento daquelas duas jovens e demonstrar que valoriza a disposição delas de usa-lo na igreja.

O ato de expressar reconhecimento motiva as pessoas a se oferecer voluntariamente para trabalhar. Quando se reconhece publicamente o mérito de alguém por sua colaboração, outros se sentem encorajados a fazer e agir de igual forma.

ERROS NO RECONHECIMENTO DE MÉRITOS:

1 – Dificuldades ou erros de juízo sobre quem tem os méritos.

Exemplo : A Fábula “ O Cavalo e o Porco”

“ Conta a história que um fazendeiro colecionava cavalos, porém, faltava-lhe somente uma determinada raça para compor o seu precioso plantel. Um dia ele descobriu que o seu vizinho tinha este determinado cavalo. Assim, ele atazanou seu vizinho até conseguir comprar o animal. Um mês depois o cavalo adoeceu e ele chamou o veterinário.

- Bem, seu cavalo está com uma virose e é preciso tomar este medicamento durante 3 dias. No terceiro dia retornarei e, caso não esteja melhor, será necessário sacrificá-lo. Neste momento, o porco escutava toda a conversa.

A seguir, deram o medicamento e foram embora.

O porco se aproximou do cavalo e disse: - Força amigo ! Levanta daí, senão será sacrificado.

No segundo dia, deram o medicamento e foram embora. O porco se aproximou novamente do cavalo e disse: - Vamos lá amigão, levanta se não você vai morrer! Vamos lá, eu te ajudo a levantar...

No terceiro dia deram o medicamento e o veterinário disse: Infelizmente, vamos ter que sacrificá-lo amanhã, pois a virose poderá contaminar os outros cavalos.

Quando foram embora, o porco se aproximou do cavalo e disse: Cara, é agora ou nunca! Levanta logo! Coragem! Isso, vai levantando devagar.. Ótimo, agora comece a andar! Oh, fantástico !

Agora comece a acelerar, vai, vai, e corra...!!! MARAVILHOSO! Você venceu! Campeão!

Então , derrepente, o dono chegou, viu o cavalo correndo no campo e gritou: **Milagre! O cavalo melhorou. Isso merece uma festa... Vamos matar o porco !!!**

Infelizmente isso acontece com frequência. Muitos têm dificuldades de perceber quem é o colaborador que tem o mérito pelo sucesso.

2 – Fazer o melhor, mesmo que não seja reconhecido no momento.

Exemplo: senhora crente que trabalhava na editora. (livro de J.R.Román.As Forças da Motivação. Ed. Vida.SP.p. 105-106.)

“ uma senhora crente, que trabalhava numa editora, ocupava o cargo de assistente de redação. Ela lia os manuscritos depois que a redatora chefe terminava de os ler, corrigindo principalmente erros de gramática e pontuação.

A redatora-chefe, mulher incompetente, sabia que a assistente tinha mais capacidade do que ela, e ia deixando para a assistente cada vez mais o serviço. Por fim, a assistente fazia quase todo o trabalho, embora o crédito ficasse com a chefe.

Um dia, numa discussão com o editor, a redatora ameaçou demitir-se se o seu pedido não fosse atendido. O diretor respondeu: - A senhora pode se demitir à vontade. Afinal, tem sido sua Assistente que tem feito a maior parte do trabalho.”

- Foi ela quem lhe contou isso? Gritou a mulher!
- Não era preciso que ela contasse, respondeu o diretor. Venho observando isso há meses e pensando quando é que a senhora iria dar a ela os créditos pelo trabalho.

No final das contas, a assistente acabou se tornando a redatora-chefe. Quando o editor, que não era crente, perguntou por que ela tinha trabalhado tanto, sem nunca ter falado sobre o assunto, ela o verso de Colossenses 3:23-24 : **Tudo quanto fizerdes, fazei-o de todo o coração, como para o Senhor, e não para os homens, cientes de que recebereis do Senhor a recompensa. A Cristo, o Senhor, é que estais servindo.”**

Dois anos mais tarde, o diretor disse àquela senhora:

- Não sei muita coisa sobre religião, mas uma coisa eu sei: se existe alguém no mundo que seja realmente crente, esse alguém é a senhora.!

Isto é liderança! A verdadeira liderança, que surge quando alguém quer ver o trabalho realizado, sem se importar com quem vai receber os créditos.”

5 – O Espírito de Equipe

Podemos definir “equipe”, como a união de duas ou mais pessoas que caminham juntas (se comunicando entre si e trabalhando para atingir o mesmo alvo), interagindo e compartilhando, e todos têm o mesmo objetivo.

Por meio da equipe é possível realizar muito mais do que faríamos individualmente. É o princípio de Ecl. 4:9-12.

“Melhor é serem dois do que um, porque têm melhor paga do seu trabalho. Porque se caírem, um levanta o companheiro; ai porém, do que estiver só, pois, caindo, não haverá quem o levante... Se alguém quiser prevalecer contra um, os dois lhe resistirão; o cordão de três dobras não se rebenta com facilidade.”

Neemias usou o princípio do trabalho em equipe, formando cerca de 40 grupos, para reconstruir os muros de Jerusalém. (Ne. 3).

Jesus formou uma equipe de 12 homens e preparou-os enviando-os de dois em dois. (Mc. 6:7-13).

Depois enviou 70, de dois em dois, que o precedessem em cada cidade onde ele estava para ir. (Lc. 10:1-12).

Propósitos de uma equipe é unir pessoas diferentes para que as habilidades de cada um possam contrabalançar as deficiências de outros.

IGREJA: UM MODELO POR EXCELÊNCIA

Foi o modelo de trabalho em equipe que Jesus deixou para a igreja utilizar na realização da obra cristã.

“E Ele mesmo concedeu uns para apóstolos, outros para profetas, outros para evangelistas e outros para pastores e mestres, com vistas ao aperfeiçoamento dos santos para o desempenho do seu serviço, para a edificação do Corpo de Cristo”. (Ef. 4:11-12).

Diferentes indivíduos recebem dons e aptidões diversas, com a finalidade de ajudar uns aos outros trabalhando em equipe para atingir um objetivo: Edificação e amadurecimento espiritual.

Deus não espera que uma só pessoa seja especialista em todas as áreas.

Cuidados na administração de uma Equipe

1 – Bom aproveitamento da capacidade e talento das pessoas.

“No escritório do diretor de uma grande escola do ensino médio, Loriane era a secretária mais capacitada da equipe. Possuía experiência como secretária executiva, gerente de escritório e contabilista. Havia dirigido vários Workshops sobre secretariado para iniciantes nessa carreira. Todavia, como era “A MAIS NOVA” das secretárias, só lhe davam as tarefas que nenhuma das outras queria fazer: organizar os arquivos, separar a correspondência ou envelopar. Com isso, estava deixando de utilizar suas habilidades. Por fim, sentia-se frustrada com o trabalho e magoada com as colegas. Começou a perder a autoconfiança e acabou pedindo demissão.”

Loriane se demitiu porque não estavam aproveitando sua capacidade e seus talentos.

2 – Atenção para detectar se o grupo está oferecendo resistência ou mesmo recusa à entrada de novos colaboradores.

“Elenice era gerente de escritório e foi promovida a diretora de RH numa instituição paraeclesialística.

Em decorrência do novo cargo, passou a fazer parte da equipe de planejamento do presidente.

Quatro meses após, aborrecida, fazia os seguintes questionamentos: “Como é que alguém consegue trabalhar em equipe se os outros membros o tratam como se ali não fosse o seu lugar? Fico sentada passivamente à mesa, sentindo que ninguém está interessado em ouvir minhas idéias ou opiniões. Não sei se é porque sou mulher ou talvez tenha mau hálito... Se não precisam de mim, tenho mais o que fazer no meu departamento”.

É preciso que cada membro da equipe seja receptivo para com novos colegas que venham se juntar a ela.

3 – Ao fazer o recrutamento de pessoal para formar uma equipe, não focalizar apenas as habilidades e capacidades do indivíduo, mas descobrir os objetivos pessoais dos colaboradores. Aquilo que aprovam ou desaprovam e até o que crêm.

“Eric tinha muitos anos de experiência no ramo da construção civil e por isso foi indicado para integrar a comissão de patrimônio da igreja. A comissão era responsável pela manutenção e conservação do prédio da igreja. Eric acabou aceitando, com certa relutância, o cargo. No entanto, o verdadeiro interesse de Eric era construir prédios novos. A preservação de prédios antigos não o atraía. Assim, sempre que lhe pedia ajuda para fazer reparos no prédio, ele argumentava que a igreja

devia criar um fundo de investimento para a construção de um prédio novo em vez de ficar desperdiçando recursos na manutenção de uma construção antiga.

Desse modo, tanto Eric quanto os colegas da comissão se sentiam frustrados e, por fim, Eric se desligou do grupo.

Nesse caso, havia conflitos de interesse (visão pessoal e objetivos da comissão).

O espírito de equipe

- **Organizador:** Trabalha junto ao grupo para identificar, atribuir e programar tarefas e atividades.
- **Iniciador:** Dá sugestões e faz recomendações para que o grupo pondere.
- **Coletor de dados:** Reúne fatos, números e outras informações necessárias para auxiliar o grupo no trabalho.
- **Facilitador:** Ajuda a manter um fluxo contínuo de comunicação, necessário para que a equipe atinja o objetivo.
- **Avaliador:** Estuda os resultados e auxilia na realização de mudanças quando necessárias.

Os papéis relativos à manutenção focalizam a assistência aos outros membros da equipe. Dentro da equipe, cada integrante deve assumir os seguintes papéis referentes à manutenção:

- **Incentivador:** Empenha-se para criar uma atmosfera positiva entre os membros da equipe e apóia as idéias e ações dos outros.
- **Permissor:** Permite que outros assumam a liderança e usem as próprias habilidades sempre que possível.
- **Mediador:** Procura intermediar conflitos e está disposto a ser flexível em assuntos de controvérsia e opiniões pessoais, visando ao bem da equipe.
- **Defensor:** Busca defender os colegas de equipe contra interferências externas ou interna, para que o grupo atinja os objetivos estabelecidos.
- **Solícito:** Faz tudo o que está ao seu alcance para atender às necessidades individuais dos membros da equipe enquanto ela trabalha em seus diversos projetos.

Os papéis relativos à atitude antiequipe focalizam o próprio indivíduo. Cada integrante do grupo deve evitar assumir qualquer destes papéis, pois são obstáculos ao progresso e sucesso da equipe.

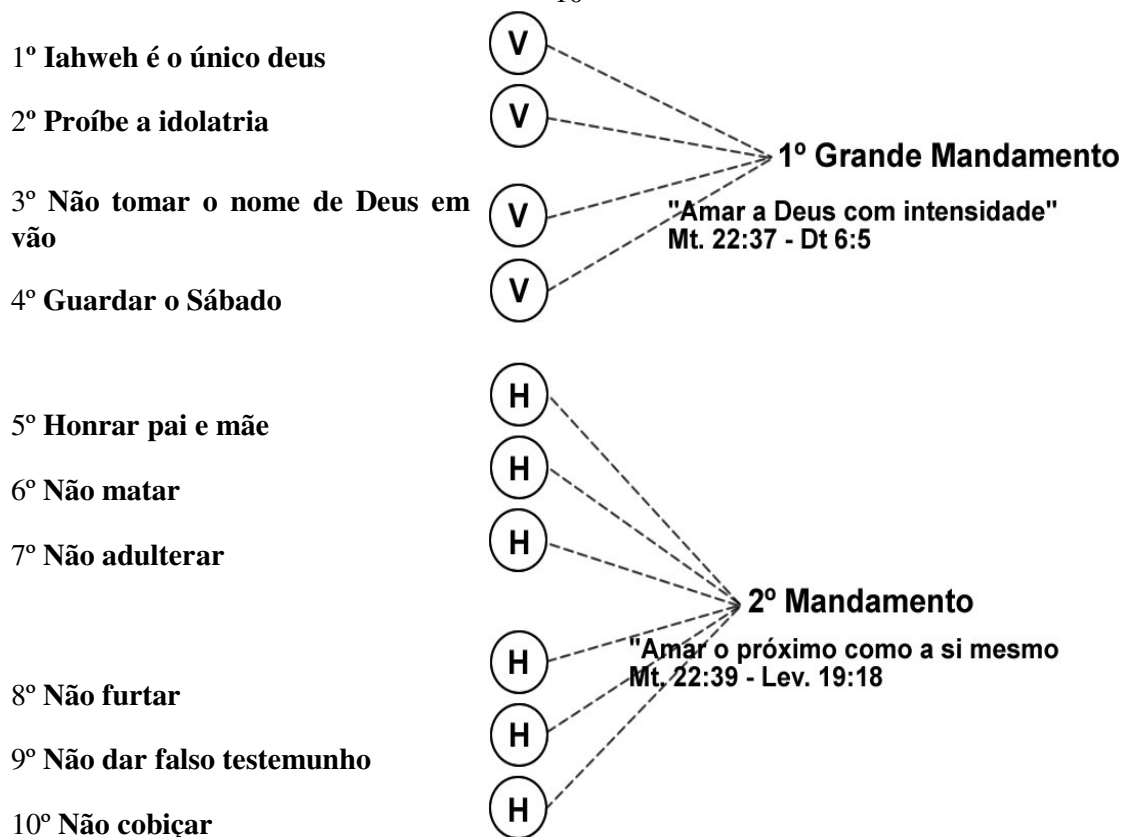
- **Dominador:** Tenta controlar os diálogos, as idéias e as ações dentro da equipe.
- **Bloqueador:** Retarda, desvia ou interrompe o avanço da equipe.
- **Monopolizador da atenção:** Tenta ser o centro da atenção dos colegas o tempo todo, **Esquivo;** Evita ter de lidar com problemas, fatos e obrigações pessoais dentro da equipe.
- querendo que reconheçam seus méritos pessoais.

6 – Boas relações no trabalho

A ênfase da Bíblia recai sobre dois temas centrais: **a relação de Deus com o ser humano e a relação do ser humano com o seu próximo.**

Dos 10 mandamentos, 4 se dedicam ao relacionamento **vertical** (homem com Deus), 6 tratam do relacionamento **horizontal** (homem com o seu próximo)

Síntese de toda a lei e dos profetas: Mt. 22:34-40, Mc. 12:28-34, Lc. 10:25-28, Rm. 13:8-10



De Gênesis a Apocalipse a Bíblia nos lembra que essas relações precisam ser justas.

É sobre a relação horizontal que vamos refletir neste tópico.

Considere:

SL. 133:1 "Oh! Como é bom e agradável viverem unidos..."

I Co. 1:10 "Rogo-vos, irmãos, pelo nome de nosso Senhor Jesus Cristo, que faleis todos a mesma coisa e que não haja entre vós divisões; antes, sejais inteiramente unidos, na mesma visão (disposição mental) e no mesmo parecer".

O líder cristão deve se dedicar à Criação e preservação de "**boas relações de trabalho**" dentro do seu grupo ou instituição.

Capacidades necessárias ao administrador:

- 6 – Capacidade de colocação e remanejamento de pessoal
- 5 – Capacidade de organização
- 4 – Capacidade de planejamento
- 3 – Capacidade de liderança
- 2 – Capacidade de avaliação
- (Base)** 1 – Boas relações no trabalho

As relações humanas dentro das instituições podem ser classificadas em 4 tipos básicos:

1 – Cooperação (Características)

- A tendência de todo relacionamento é começar numa atmosfera de cooperação, e assim seguir, enquanto um estiver suprindo as necessidades do outro.
- Maior preocupação do indivíduo com os outros do que consigo mesmo.
- Confiança e respeito mútuos.
- Utilização de talentos, habilidades e criatividade em favor uns dos outros.
- Elaboração em conjunto da solução de problemas
- Fortalecimento contínuo da relação.

Na relação de cooperação, o foco da preocupação de cada um são os outros. Há confiança e respeito mútuo, harmonia dentro do grupo, apreciam a companhia uns dos outros e raramente são críticos e questionadores.

“A relação de cooperação é a única em que cada um **prioriza os demais**. Nos outros 3 tipos de relação, cada um prioriza os próprios interesses”.

É como se todo o grupo aplicasse Filipenses 2:3-4:

“Nada façais por partidarismo ou vanglória, mas por humildade, considerando cada um os outros superiores a si mesmo. Não tenha cada um em vista o que é propriamente seu, senão também cada qual o que é dos outros”

2 – Relação de Retaliação.

Começa quando a disposição de servir é anulada pelo egocentrismo; e quando a nossa maior preocupação é levar os outros a satisfazerem nossos anseios e tudo o que queremos.

Características:

- Tentativas de um indivíduo de fazer os outros aceitarem o que ele quer;
- Ações hostis contra o grupo ou pessoas.
- Atitudes que mostram que o indivíduo vê os outros como pedras no caminho....obstáculos.
- Luta pela dominação;
- Conflito constante;
- No final, um lado vencedor e outro vencido.

3 – Relação de Dominação

Quando há um espírito de cooperação, todos trabalham voluntariamente para suprir as necessidades uns dos outros.

No entanto, quando alguém vence a luta pelo controle e a relação passa a ser de dominação, o dominador passa a exigir dos outros que supram as necessidades dele.

Características:

- O “vencedor” exerce controle sobre os “vencidos”;
- A personalidade dos vencidos é “anulada”;
- O respeito mútuo deixa de existir;
- A criatividade e as habilidades dos vencidos não são utilizadas;
- Os vencidos recorrem à manipulação. O dominador aplica a disciplina;
- Por fim, os vencidos concluem que a situação é irreversível e desistem de tentar fazer com que suas necessidades sejam supridas. Inicia-se um novo tipo de relação: **a de isolamento**.

4 – Relação de Isolamento

Nesse ponto, a relação já está sofrendo um desgaste acelerado, como indicam as seguintes características:

- Disposição mental de rejeição do outro. O dominado desenvolve um bloqueio mental contra a pessoa do dominador.
- Interrupção da comunicação. Todos se sentem retraídos e isolados e inseguros uns contra os outros.
- Perda de confiança mútua. Todos se tornam mais defensivos e propensos a discussões, e passam a trocar acusações.
- Falta de resolução de problemas. Ninguém se dispõe a aceitar sua parcela de culpa por eles, e cada sugestão de solução por parte de um dos indivíduos é sempre rejeitada por todos os demais nesse relacionamento.
- Falta de suprimento das necessidades. Os indivíduos se tornam mais egocêntricos.
- Indiferença mútua. Egoísmo e atitude de autocomiseração permeia todo o grupo.
- Grande diminuição da produtividade, cenário de desesperança e falta de dominação.
- Rompimento da relação.

É um erro pensar que gente “consagrada”, como pastores, não tem problemas de relacionamento. Ocultar o problema denota imaturidade espiritual e conseqüentemente a negligência em trata-lo e resolve-lo. Quem é maduro enfrenta as dificuldades no momento em que surgem, tomando a decisão pessoal de buscar soluções. Ao contrário, quem é imaturo costuma tentar ignorar os problemas, evitando trata-los juntamente com as circunstâncias que o envolvem.

A REGRA DE OURO NO AMBIENTE DE TRABALHO:

“ Façam aos outros o que vocês querem que eles lhes façam! ”

“ Jim Blanchard é diretor da Synovus Financial Corporation; um grupo empresarial composto por 38 bancos em 5 Estados e dono de 80% de um provedor de serviços eletrônicos chamado Tsys, nos Estados Unidos. A organização tem mais de 18 bilhões de dólares em ações, emprega mais de 9 mil pessoas. Em 1998 a revista Fortune deu início à publicação de sua lista das CEM MELHORES empresas para se trabalhar nos E.U.A. Em 1999, a Synovus ficou em 1º lugar! Em 2003 foi classificada em 3º lugar em todo o país.

John C. Maxwell, tentando entender o segredo desse sucesso, conversou com Jim Blanchard, que assim se explicou: “ Alguns anos depois de se formar em Direito, em 1965, com 29 anos , foi escolhido para dirigir a Columbus Bank And Trust Company. Com o passar do tempo construiu e ampliou seus negócios. Ao chegar à década de 1990, resolveu fazer uma revolução nos princípios que norteavam a empresa.

“ Como líderes da Synovus, não permitiríamos mais a existência de liderança maliciosa, manipuladora e arbitraria. Corrigiríamos qualquer um que agisse daquela forma. Se não podiam ou não queriam mudar, deveriam procurar outro lugar para trabalhar. Aquele passaria a ser um ótimo lugar para trabalhar. Os funcionários não seriam colocados em situação embaraçosa, nem seriam manipulados. Ninguém praticaria a política do “ Morde e Assopra ”; dá uma de bonzinho e fala mal por trás.

Não demorou muito para que a luz do dia brilhasse, revelando os maus líderes. Tivemos uma rotatividade na faixa de 200 ou 300 deles nos últimos seis ou oito anos, pois não conseguiam viver de acordo com o padrão, ou seja, **tratar bem os colegas, com respeito, admiração, gratidão e consideração.** O ponto máximo deste processo foi a declaração de que, se tivéssemos apenas uma regra na empresa, seria a **Regra de Ouro**. Se um dia conseguíssemos coloca-la em prática, nenhuma outra seria necessária. Ela trouxe os seguintes benefícios tangíveis: menor rotatividade de funcionários , menos ações trabalhistas por discriminação e quase extinção de todo tipo de problema de

constrangimento; manutenção dos melhores colegas de trabalho; pessoas cresceram e se distinguiram num ambiente em que não sofriam opressão, menor rotatividade de funcionários, maior produtividade.

Segundo a empresa de consultoria Robinson-Humphrey, as ações da Synovus proporcionaram o segundo melhor retorno entre todos os títulos negociados na Bolsa de Valores de Nova York nos últimos vinte anos !

A regra de ouro realmente funciona !!!

(Jolh C. Maxwell. Ética é o Melhor Negócio. Ed. Mundo Cristão. SP. 2006. p. 33-35)

7 – PLANEJAMENTO

“Qualquer empreendimento feito com planos sábios, torna-se forte com bom senso, e dá resultados maravilhosos por estar em dia com os fatos.” Pv. 24:3-4 Salmos e Provérbios Vivos.

José, O maior dos governadores da historia do Egito, salvou a nação do caos anunciado, com um irreparável plano estratégico de macro-economia, transformando em prosperidade uma nação fadada à fome e miséria.

Neemias , O êxito do grande líder na reconstrução dos muros de Jerusalém e na reconstituição da auto-estima de seu povo foi o resultado direto de um eficaz planejamento.

Juscelino Kubitscheck, Introduziu uma nova forma de liderança empreendedora através de seu famoso **Plano de Metas** , projetando um crescimento nacional de 50 anos em 5.

“ Quem não planeja, já está planejando o seu fracasso.”

O Planejamento consiste em :

- ❶ Definir o propósito principal de um projeto
- ❷ As atividades a serem realizadas
- ❸ A ordem em que serão efetuadas
- ❹ E os recursos necessários

1 – O primeiro passo no processo de planejamento cristão é reconhecer que Deus tem um plano e um propósito específico para cada instituição e seus integrantes. Cabe a nós buscar a direção do Senhor.

“ Muitos propósitos há no coração do homem, mas o desígnio do Senhor permanecerá” Pv. 19:21

2 – Compreender que a **fonte** do poder para operacionalizar este plano é **Deus**.

“ O coração do homem traça o seu caminho, mas o Senhor lha dirige os passos.” Pv. 16:9

Isto significa que depois que os planos tiverem sido definidos e postos em ação, devemos confiar em Deus no tocante aos resultados.

Como iniciar o Planejamento:

A definição do propósito é o ponto de partida do planejamento. Sabemos que para a execução do planejado, teremos pessoas executando tarefas, mas essas pessoas precisam, em primeira mão, saber para que estarão dando a sua contribuição. Jesus chamou pessoas para unirem-se a ele numa causa. Aos apóstolos disse:

“ Vinde a mim e eu os farei pescadores de homens.” Mt. 4:19 Aqui Jesus revela apenas o **propósito** de sua missão. Ao encerrar o ministério, Jesus lhes deu a **tarefa**: **“ Ide portanto, fazei discípulos”...**

(*Mt. 28:19*)

No episódio da reconstrução dos muros de Jerusalém, Neemias explicou os propósitos da obra: “...Estais vendo a miséria em que estamos... Vinde, pois, reedifiquemos, e deixemos de ser opróbrio.” (Ne. 2:17) No capítulo 3 ele distribui as tarefas.

Toda a reunião de planejamento deveria iniciar com uma resposta à questão: “**Porque estamos realizando este trabalho?**” A resposta a essa pergunta representa o propósito.

Deixe claro que você sabe o que quer:

Fator de desunião são os motivos escusos do líder. Suspeitas são levantadas e os liderados questionam as motivações de certos projetos, decisões, campanhas, etc...

Exemplo:

Quando Davi se apresenta no campo de batalha e começa a inquirir sobre quem é o homem que está desafiando as tropas de Israel e o que o rei fará a quem o vencer, seu irmão mais velho, Eliabe, ficou irado com Davi e lhe disse:

“ *...Conheço a tua presunção e a tua maldade...*” *I Sm. 17:26-28*

Davi, mais tarde, deixa claro que sabe o que quer e antevê a sua vitória. Ele declara a Golias:

“ *Tu vens a mim com espada e com lança e com escudo, eu, porém vou contra ti em nome do Senhor dos Exércitos, o Deus de Israel a quem tens afrontado. Hoje mesmo, o Senhor te entregará nas minhas mãos; ferir-te-ei, tirar-te-ei a cabeça e aos cadáveres do arraial dos filisteus darei, hoje mesmo, às aves do céu... E toda a terra saberá que há Deus em Israel.*” (*I Sm. 17:45-46*)

Davi demonstrou que sabia qual era o propósito daquele confronto. “ *Saberá toda esta multidão que o Senhor salva, não com espada, nem com lança.*” (v. 47)

Devemos estabelecer alvos mensuráveis:

Quando o objetivo é mensurável, é possível saber exatamente **o que** se deve fazer, **quanto** se deve realizar e **quando** o alvo final será atingido.

Um objetivo precisa ser mensurável para que se possa administra-lo.

Exemplo:

O rei Artaxerxes fez a Neemias duas perguntas importantes:

- ❶ “ O que você gostaria de pedir? (Ne.2:4)
- ❷ “ Quanto durará a tua ausência ? (Ne. 2:6)

A resposta a estas questões ajudou a esclarecer o objetivo no que dizia respeito a **que, quando e quanto**. Em outras palavras, o intento tornou-se mensurável.

Objetivos mensuráveis dão significado prático à fé. Sem eles, não saberemos para “ Aonde” estamos indo, e nem conseguiremos definir onde é o ponto de chegada.

“ *Quem não sabe para onde vai, não sabe se chegou. Quem não sabe o que procura, não reconhece o que encontra.*”

Os objetivos mensuráveis nos ajudam a fazer **orações específicas**.

“ Durante um seminário sobre administração, o executivo canadense Will Shavers comentou: Antes de começar a estabelecer alvos mensuráveis, eu orava assim: Senhor, abençoa a minha empresa. Mas agora que tenho objetivos específicos, sei exatamente o que e quanto pedir a Deus, e para quando esperar os resultados.”

Um objetivo adequado deve ser sempre compatível com os demais alvos da instituição. No contexto da instituição, cada objetivo deve cooperar para o bem da causa ou propósito maior. Um departamento ou ministério não pode advogar interesses incompatíveis e conflitantes.

Correlação entre planejadores e executores:

Os que serão responsáveis pela execução de uma atividade devem participar diretamente da sua elaboração. A participação dá ao indivíduo um senso de “**propriedade**” sobre os planos.

Se os membros de uma equipe não se sentem “**pais**” do plano e das atividades que estão desempenhando, normalmente agem como inquilinos de casa alugada: Tendem a não ter motivação para reparar o que se vai deteriorando.

“ Durante a Segunda Guerra mundial, bombardeiros americanos arrasaram a fábrica de Soichiro Honda, no Japão. Depois do fim da guerra, ele recomeçou do zero, fabricando primeiro motocicletas e depois automóveis. E a Honda se expandiu tanto que se tornou uma das maiores fábricas do setor automobilístico do Japão, contando com cerca de cinquenta mil empregados.

Quando perguntaram a Soichiro Honda como conseguira alcançar tamanho sucesso, ele respondeu: Em nossa empresa, aproveitamos as idéias de todos, inclusive as dos operários da linha de montagem.”

Assim Soichiro Honda transformou as idéias inovadoras de todos os seus empregados em planos bem-sucedidos que geraram resultados produtivos.

Os Recursos Necessários:

Jesus enfatizou a importância de definirmos os recursos necessários e os disponíveis quando estivermos planejando.

“Pois qual de vós, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para a concluir? E, “ Ou qual é o rei que, indo para combater outro rei, não se assenta primeiro para calcular se com dez mil homens poderá enfrentar o que vem contra ele com vinte mil ? (Lc. 14: 28, 31)

Ao alocar recursos para determinado plano, temos de refletir acerca de seis fatores chave:

- ❶ **As pessoas envolvidas**
- ❷ **O espaço**
- ❸ **Os equipamentos**
- ❹ **Os suprimentos**
- ❺ **O tempo**
- ❻ **O dinheiro**

1 - As pessoas envolvidas: Que tipo de habilidades e talentos serão necessários para a realização de cada atividade?

- ❶ - Atualmente dispomos de funcionários com esses perfis ?
- ❷ - Temos pessoas interessadas em treinamento ?
- ❸ - Se precisamos recorrer a alguém de fora da instituição, como devemos proceder ?

2 – O Espaço : De que tipo de instalações e de quanto espaço físico precisaremos para desenvolver as atividades? Ex.: Se você quer promover uma EBF para 300 crianças, não poderá apenas dispor do templo.

3- Os Equipamentos: Que tipos de equipamentos serão necessários? Estão disponíveis? Normalmente cada atividade requer o uso de um equipamento específico.

4 – Os suprimentos : Que tipos de suprimentos serão necessários e em que quantidade? Isto requer tempo e muita atenção para calcular cada etapa do projeto.

5 – O Tempo: Quanto tempo será necessário para o preparo e a execução de cada atividade? Todos os itens anteriores influenciarão no tempo gasto com as atividades.

6 – O Dinheiro: Quanto dinheiro será preciso para cumprir as atividades em seqüência? A quantidade e a qualidade dos itens anteriores determinará a soma total do projeto.

O Esboço Seqüencial

É um ótimo recurso de planejamento, pois ajuda a visualizar cada parte do plano; enriquecendo-o da seguinte maneira:

- Auxilia no processo de **brainstorming** (técnica para induzir o pensamento criativo, com a finalidade de solucionar algum problema)
- Ajuda a fixar a atenção no tópico em discussão.
- Estimula a organizar as atividades na seqüência apropriada
- Estimula a inovação e a criatividade.

O esboço seqüencial lembra um **quadro de avisos** feito de cortiça. Neste se trabalha com três **cartões** de 3 tamanhos: Cartão grande com o Tema Geral (Uma folha inteira A4.) 3 cartões (½ folha) com tópicos principais e cartões pequenos (¼ folha) com as principais idéias dentro de cada tópico.

Durante o processo de brainstorming as idéias vão sendo anotadas nos cartões que por sua vez são fixadas no quadro de esboço seqüencial. Todas as idéias devem ser anotadas, sem se questionar se são viáveis ou não. Após esse período , o grupo passa a avaliar cada idéia quanto à viabilidade, à posição na seqüência e ao ponto em que se ajusta adequadamente no plano. As idéias consideradas inviáveis são removidas do quadro.

8 – TOMANDO DECISÕES E SOLUCIONANDO PROBLEMAS

O processo de planejamento caminha lado a lado com a tomada de decisões. As grandes empresas gastam milhões reunindo e analisando dados na tentativa de tomar decisões acertadas, no entanto até mesmo grandes corporações às vezes tomam decisões equivocadas.

Exemplo:

“ Depois de 10 anos de planejamento, a Ford lançou o modelo Edsel nos EUA em 1958. Os sofisticados estudos de mercado garantiam que o carro tinha tudo o que os consumidores queriam. Como o sucesso parecia certo, investiram 50 milhões de dólares em promoção no lançamento. As vendas, porém, foram um enorme fracasso: apenas um quinto do esperado. Em 1960 a empresa parou de produzi-lo. No final, a empresa perdeu 350 milhões de dólares com o modelo Edsel.”

O processo de tomada de decisões do líder cristão é diferenciado, pois baseia-se na consciência de que **Deus tem um plano** específico para a sua vida e pode revela-lo a ele. Isto implica, no líder, uma “**postura de inquirição e dependência.**” - Deus, ensina-me a discernir a tua vontade!

Os pontos a seguir, podem nos ajudar neste processo:

- ◆ Para conhecer a vontade de Deus precisamos assumir o compromisso de realiza-la. Deus não desperdiça tempo revelando sua vontade a quem não está interessado em realiza-la.

◆ Deus nos revela sua vontade produzindo em nós o desejo de realizarmos o que Ele quer. “ *Deus está operando em vocês, ajudando-os a desejar obedecer-lhe, e depois ajudando-os a fazer aquilo que ele quer.*” *Fp. 2: 13 A Bíblia Viva.*

Deus promete colocar em nosso coração o desejo de fazer a sua vontade, e então nos dá as forças e os meios necessários para realiza-la.

“ *Faça do Senhor a sua grande alegria e ele dará a você os desejos do seu coração.*” (Sl.37:4 “B.V.)

“ *Confia ao Senhor os teus feitos, e os teus planos e projetos serão estabelecidos.*” (Pv. 16:3)

◆ Deus promete nos dar paz enquanto estivermos agindo conforme a sua vontade.

“*Tu, senhor, conservarás em perfeita paz aquele cujo propósito é firme, porque ele confia em ti.*”

Is.26:3

4 Perguntas a fazer a si próprio

1 – Estou comprometido com Deus a fazer a sua vontade nesta situação ?

2 – Existe em meu coração o desejo de adotar esta linha de ação específica ?

3 – Deus está concedendo as forças e os meios necessários para a realização deste desejo ?

4 – Deus está dando-me paz para continuar trabalhando neste projeto e para tomar as decisões necessárias para realiza-lo ?

3 Passos bíblicos para a tomada de decisões:

1 – Avaliar corretamente a situação ou problema. As avaliações devem ser precisas e livres de distorções ou falsas premissas. Exemplo: Os 10 espias enviados por Moisés a Jericó, avaliaram a situação pela perspectiva errada. Procuraram verificar se teriam condições de derrotar os habitantes do lugar. Deus já havia deixado bem claro que daria a terra de Canaã ao povo de Israel.(Nm. 13:1-2)

2 – Reunir e analisar fatos. O médico grego Lucas reuniu fatos e fez acurada investigação para produzir o Evangelho que leva o seu nome. (Lc. 1:1-3) . Ao fazermos a reunião e a análise dos fatos, devemos encontrar resposta para as seguintes questões:

- O que a Bíblia diz sobre este assunto ?
- Quando oro, que orientações Deus me dá?
- Estou comprometido a fazer a vontade de Deus no tocante a esta situação ?
- Qual a motivação que me impulsiona ?
- Qual o aconselhamento que líderes mais experimentados estão dando ?
- Nesta situação, o que as circunstâncias e condições revelam ?

3 – Encontrar alternativas, avaliar e decidir. Nunca devemos tomar decisões importantes sem antes ter encontrado várias alternativas para a situação. A criação de alternativas leva o líder a avaliar todos os dados e fatos e parar a fim de refletir sobre cada uma das várias opções; isto ajuda a escapar do imediatismo, freqüente em muitos administradores. Quanto maior for o numero de alternativas, maior será a possibilidade de que o líder tome a deliberação certa.

“ *Não é bom proceder sem refletir, e peca quem é precipitado.*” (Pv. 19:2)

Após avaliar os prós e os contras de cada alternativa, vem a hora da decisão, e esta, não deve ser procrastinada.

9 – COMUNICAÇÃO

O episódio da construção da Torre de Babel (Gn. 11:1-9) deixa claro o papel da comunicação no sucesso de um projeto.

O verso 1 relata que havia uma só linguagem.

O verso 4, relata que o grupo se organizou com um objetivo comum.

No verso 6, Deus reconhece que o sistema eficaz de comunicação os havia unido em torno de um alvo comum e motivado a trabalhar para atingi-lo.

No verso 7 temos a lição: “Desarticule a comunicação do grupo e o crescimento se travará.”

Após Deus confundir as línguas, a união e a motivação do grupo desapareceram automaticamente, causando paralisação do projeto e aglutinação de diversos grupinhos que se entendiam. “ A comunicação é o segredo para que um grupo esteja unido, comprometido e motivado a trabalhar. Quando o entendimento deixa de existir, o grupo perde a união, o comprometimento, a motivação a criatividade e o projeto fracassa.”

A principal causa de mau entendidos é o fato de não se saber ouvir adequadamente. Para aperfeiçoar a habilidade de ouvir temos que:

- 1- Não ter receio de fazer perguntas para esclarecimento.
- 2- Não começar a elaborar uma resposta enquanto o outro ainda estiver falando
- 3- Evitar tirar conclusões precipitadas sobre o que o outro vai dizer
- 4- Evitar interromper quem está falando
- 5- Esforçar-se por reduzir o “ efeito do filtro” dos nossos preconceitos
- 6- Ao ouvir, tentar captar as idéias e sentimentos implícitos, ocultos por detrás das palavras.

O psicólogo Albert Mehravian afirma que **7% da mensagem vêm das palavras, 38% se comunica pela voz e 55% através de expressões faciais. É a parte emocional.**

Se uma mensagem não verbal contradiz a verbal, o ouvinte terá maior probabilidade de acreditar na linguagem silenciosa. Parece mais difícil mentir com o corpo inteiro do que com os lábios. A maioria de nós se sente incapaz em uma ou outra ocasião de se comunicar com fluência . Quando Deus chamou Moisés para conduzir o povo de Israel para fora do Egito, Moisés replicou: “ Ah Senhor, eu nunca fui eloqüente ... pois sou pesado de boca e pesado de língua”. (Ex 4:10)

Quando Deus convocou Jeremias para profetizar à nação de Israel ele respondeu: “ Ah Senhor Deus, eis que não sei falar” (Jr 1:6).

Contudo, todo bom líder é também um bom comunicador. É capaz de levar os outros a compreendê-lo. A comunicação é , na verdade, a força vital de qualquer organização.Sem ela, o grupo se extingue.

“ Você pode estar fazendo muita coisa , mas se não comunicar isto aos seus liderados, eles sempre vão pensar que você não está fazendo nada.” Josué Campanhã

A forma pela qual você se comunica é um dos grandes segredos para o sucesso da sua liderança.

10 – QUANDO E COMO DELEGAR AUTORIDADE

“ Alguém pode até ocupar um cargo de liderança, mas se não estiver disposto a delegar autoridade, não é um verdadeiro líder; é apenas o chefe.” M.Rush

Delegação significa transferência de autoridade. É o processo de delegação que gera a descentralização do poder organizacional. Exemplo: Ex.18:13-26 – O conselho de Jetro.

As vantagens da delegação de poderes:

- 1- **Facilita o trabalho do administrador.** Liberta o líder do desgaste excessivo dando-lhe tempo e energia para tratar das questões mais importantes que envolvem a adm. e liderança.
- 2- **Aumenta a produtividade.** Mais pessoas se envolvem nos processos de tomada de decisões e aumenta a eficácia de toda a instituição. Passa-se a tomar mais rapidamente qualquer decisão e as necessidades são supridas com mais rapidez.
- 3- **Dá a outros a oportunidade de desenvolvimento.** Os liderados passam a vivenciar experiências que envolvem a tomada de decisões e a resolução de problemas, e, dessa forma se preparam para assumir responsabilidades maiores.
- 4- **Estimula a criatividade.** Quando existe delegação na instituição, o funcionário sente que faz parte do time e retribui com iniciativas e criatividade.

5- A delegação comprova para o funcionário, que seus superiores confiam nele e acreditam na sua capacidade. Isto aumenta a motivação e reforça o comprometimento do liderado.

“J.Paull Getty, logo que começou a atuar no setor petrolífero, não tinha condições de oferecer aos funcionários salários e benefícios equivalentes aos dos concorrentes. Apesar disso, sua equipe sempre contava com alguns dos melhores ou mais capacitados profissionais do ramo. Certo dia, um operador de perfuratriz, empregado de outra empresa, procurou Getty para pedir-lhe emprego.

- Mas por que você quer vir trabalhar comigo? Perguntou Getty. Afinal, o meu salário inicial é menor do que você está ganhando agora.
- É verdade, respondeu o funcionário. Mas os seus funcionários me contaram que o senhor pede conselhos a eles e permite que participem das decisões sobre o modo como irão fazer as perfurações dos poços. Mesmo que eu ganhe menos, vou ficar contente em trabalhar num ambiente assim.”

O processo de Delegação

1 – Reconhecer os limites da própria capacidade. Não esperar que a sobrecarga force-o a delegar. O administrador não deve esperar até atingir o limite suportável para então começar a delegar.

2- Definir o propósito da delegação. Para sobrar mais tempo onde poderei ocupar-me de outras atividades? Para preparar funcionários para o exercício da liderança?

3- Selecionar o projeto ou a atividade a ser delegada.

4- Selecionar as pessoas que receberão a incumbência. Analisar se estão preparadas para a tarefa, se precisam de treinamento, etc...

O segredo para a delegação bem-sucedida é dar à pessoa certa, a incumbência adequada. Quanto a este aspecto, Jetro disse a Moisés: “ Procura dentre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, que aborreçam a avareza.” (Ex. 18: 21) Este verso ressalta o **preparo técnico, o caráter e a piedade**. Se estes itens estiverem ausentes de nossos colaboradores, o nosso projeto poderá ser malsucedido.

5 – Comunicação eficaz e ampla. Dar ao que recebe um encargo todas as orientações necessárias, explicara as exigências e outros fatores importantes, tais como:

- ☒ Quando deve iniciar o trabalho e o tempo para concluí-lo.
- ☒ Qual o limite do seu poder decisório. Delegar não apenas responsabilidade, mas autoridade.
- ☒ A maneira de realizar o trabalho.
- ☒ Limite para a movimentação de recurso.
- ☒ A quem deve se reportar.
- ☒ O propósito do projeto e sua importância.
- ☒ Qual será o critério de avaliação de desempenho (prestação de contas.)
- ☒ Fontes de suprimento(desde materiais e informações.)

Por que os Administradores deixam de delegar?

1- Outros não farão o trabalho da maneira que eu faço.

2- Meus auxiliares não receberam o treinamento necessário para realizar a tarefa.

3- Eu mesmo gosto de fazer o trabalho, prefiro não delegar.

Muitos administradores têm receio de delegar porque acham que podem perder o controle sobre os resultados. Todavia podem eliminar facilmente esse temor estabelecendo limites de autoridade aos auxiliares.

O exemplo divino: Salmo 8:3-6. Trás o pensamento e a atitude de Deus quanto à delegação. Deus criou o Universo e a Terra com tantas riquezas e deu ao ser humano a incumbência de cuidar dela. Que grande demonstração de crédito, confiança e amor!

11 – A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

“ *Portanto, vede prudentemente como andais, não como néscios, e sim como sábios,remindo o tempo, porque os dias são maus.*” (Ef. 5:15-16)

“ *Aproveitai as oportunidades*” (Cl.4:5) *O tempo existe para ser aproveitado e não desperdiçado.*

Certa vez perguntaram a Aristóteles Onassis, o magnata multimilionário grego que fez fortuna como armador, qual era o segredo do seu sucesso. Ele respondeu: “Aprendi o valor e a importância do tempo.”

Dawson Trotman, fundador e o primeiro presidente da organização **The Navigators**, disse certa vez: “ O tempo que mais desperdiçamos é aquele que levamos até começar algo.”

O tempo é o passar da vida. Quem tem dificuldade de administrar o próprio tempo que tem, na verdade, têm dificuldade de administrar a própria vida. O tempo é a nossa maior riqueza. Diferentemente de outros recursos, é impossível armazená-lo ou poupá-lo. O que somos e temos é o resultado do modo como usamos o tempo que nos foi concedido.

‘Nenhum líder conseguirá administrar seu tempo sem antes administrar sua vida.’ J.Campanhã

Somos bons administradores ou mordomos para Deus ? Um administrador é uma pessoa empregada para cuidar da propriedade, negócio ou do dinheiro de alguém. Ele não é o dono, ele trabalha para o dono.

“ Se lhe fosse dada a quantia de R\$ 86.400,00 e você tivesse que gastar esse dinheiro hoje, como o gastaria? Digamos que esta quantia lhe fosse dada todos os dias com a condição de usá-la integralmente. Como você administraria?

Deus lhe dá 86.400 segundos para gastar todos os dias! Seu tempo é uma das melhores preciosidades que Deus lhe tem dado; portanto, se voce deseja progredir, seja esforçado, diligente no uso do tempo.”

“ **Vai ter com a formiga, ó preguiçoso, considera os seus caminhos e sê sábio. Não tendo ela chefe, nem oficial, nem comandante, no verão prepara o seu pão, na colheita ajunta o seu mantimento. Ó preguiçoso, até quando ficarás deitado? Quando te levantarás do teu sono? Um pouco para dormir, um pouco para cochilar, um pouco para cruzar os braços em repouso, assim sobrevirá a tua pobreza sorrateiramente e a tua necessidade não será suprida.**”

Pv. 6: 11-12

(Obs: “... e a tua necessidade como a um homem de belial. Heb.” Beli” = sem , e , “ ya’al = proveito. Traduzido por homens maus, improdutivos.)

Os Ladrões do Tempo

Durante um seminário em Chicago, o Pr.Myron Rush pediu a 30 líderes que identificassem os ladrões de seu tempo. Os mais citados foram:

† Procrastinação

† Mau planejamento pessoal e má programação

- † Interrupções por pessoas sem hora marcada
- † Delegação ineficaz
- † Uso inadequado do telefone
- † Leitura de correspondência inútil
- † Falta de atenção no uso do tempo
- † Falta de prioridades bem definidas

ORGANIZAR O USO DO TEMPO

Uma prática eficaz é utilizar-se de um formulário diário de controle do tempo e de planejamento, onde se anota as atividades programadas, o horário e as atividades efetivamente realizadas. Se você utilizar o formulário por apenas alguns dias, detectará os ladrões do tempo e mudará hábitos.

Os hábitos costumam se formar com o passar do tempo e normalmente acabam se tornando **atos inconscientes** e só um tratamento de choque pode alterá-los.

“ Certa época trabalhei em um banco e tinha apenas 15 minutos para o almoço. Adquiri o hábito de comer apressadamente. Tendo problemas como gastrite, resolvi mudar meus hábitos alimentares e iniciei no uso de alimentos macrobióticos. A primeira coisa a fazer, foi reaprender a mastigar os alimentos para a boa absorção dos nutrientes. No início era necessário contar mentalmente e mastigar cerca de 50 vezes cada bocado de comida. Este exercício quebrou o arraigado hábito de comer sem mastigar.”

Cuidado com o ativismo

Existe uma grande diferença entre atividade e realização. Às vezes trabalhamos arduamente e depois constatamos que realizamos bem pouco. O ativismo leva a pessoa a se envolver em inúmeras tarefas que não contribuem para que ele atinja o objetivo proposto.

Exemplo Bíblico: I Rs. 20: 37-42

O texto apresenta um servo que durante uma batalha foi encarregado de vigiar um prisioneiro. Porém, o prisioneiro fugiu, e, no momento de prestar contas, o servo disse: “ Estando o teu servo ocupado daqui e dali, ele se foi.” Note-se que o servo estava ocupado envolvido em muitas atividades, todavia não cumpriu sua principal incumbência, que consistia em vigiar o prisioneiro. O que o levou a falhar foi o ativismo.

“ O ativismo é a arma daqueles que não querem se envolver com o que é de fato relevante.”

No ativismo nos espalhamos muito e corremos o risco de perder o alvo. P.K.D.Lee, engenheiro e escritor indiano disse o seguinte:

“ A razão de muitas falhas é perder o **foco**. Satanás desviou o foco de Adão e Eva e eles comeram o fruto proibido. (Gn. 3)

Dalila desviou o foco de **Sansão** (Jz. 16:15-22)

Demas permitiu que seu foco fosse desviado pela atração do mundo. (2 Tm.4:10)

Satanás não quer que você se concentre na missão que Deus lhe deu!”

Jesus sabia que teria pouco tempo, cerca de três anos para preparar os discípulos para realizarem a grande obra de levar o evangelho ao mundo inteiro e por isso se empenhou ao máximo. Ele disse: “ *É necessário que façamos as obras daquele que me enviou, enquanto é dia; a noite vem, quando ninguém pode trabalhar.*” (João 9:4)

No final de seu ministério pôde declarar: “ *Eu te glorifiquei na terra, consumando a obra que confiaste para fazer.*” (João 17:4)

12 – ADMINISTRANDO OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Em toda a história da humanidade, a má administração de conflitos tem provocado a ruptura de casamentos e de amizades, causado a dissolvência de sociedades em empresas grandes e pequenas, provocado a queda de líderes e de impérios políticos e deflagrado guerras. A Bíblia descreve o potencial destrutivo do conflito: “ **Se vós, porém, vos mordeis e devorais uns aos outros, vede que não sejais mutuamente destruídos.**” (Gl. 5:15)

Definição de conflito organizacional: Podemos definir conflito como um antagonismo declarado e hostil resultante de pontos de vista diferentes. Não devemos confundir **conflito** com **divergência**. É possível divergirmos do outro sem que haja hostilidade. Quando há conflito, todavia, sempre existe **agressividade**.

A origem dos conflitos: Os conflitos provêm de desejos e paixões egoísticos. (Tg. 4: 1) Pv. 13:10 diz: “ *Da soberba só resulta contenda.*”

Em situações de conflito, a conversação prevalecente gira em torno de **auto-defesa** ou **acusação**; imposição de uma idéia ou rejeição de outra, defesa de uma pessoa e desqualificação de outra, etc...

As conseqüências negativas do conflito:

- O conflito nos leva a forjar e a superdimensionar as falhas e deficiências dos outros. Vasculhamos outras áreas da vida do oponente em busca de outras falhas e deficiências que nos ajudem a fortalecer a nossa posição. Quando não nos concentramos nos fatos relativos ao conflito, partimos para o ataque pessoal.
- O conflito causa divisões internas na organização. A causa de toda divisão na igreja, de toda greve trabalhista e de todo divórcio é o conflito não resolvido. **Jesus** disse: “*Todo reino dividido contra si mesmo ficará deserto, e toda cidade ou casa dividida contra si mesma não subsistirá.*” (Mt. 12:25) A divisão produz desgaste em grandes organizações como em relações pessoais e, por fim, as destrói por completo.
- O conflito nos leva a gastar nossas energias em atividades improdutivas, nos deixa física e emocionalmente esgotados, e desperdiçamos grande parte do tempo pensando nele.

Os aspectos positivos da divergência:

Quando há conflito sempre há hostilidade. Porém, é possível haver divergência sem animosidade.

- **A divergência pode levar ao crescimento organizacional.** Podemos afiar duas laminas de ferro friccionando uma contra a outra. “ *Como o ferro com o ferro se afia, assim, o homem ao seu amigo.*” (Pv. 27:17) Do mesmo modo, pessoas e organizações podem crescer, evoluir e se aperfeiçoar se aprenderem a resolver as divergências usando meios adequados de confronto.
- **A divergência pode revelar a necessidade de mudanças.** O líder maduro aceita de bom grado a divergência, pois ela o leva a avaliar as convicções pessoais e, se necessário, realizar mudanças. O líder imaturo, ao contrário, assume uma postura defensiva, rancorosa e hostil quando alguém discorda de suas idéias e opiniões. Deixa as divergências irem se agravando até deflagrar em conflitos.
- **A divergência pode nos ajudar a aceitar melhor a manifestação de opostas às nossas.** Pode ser um excelente instrumento pedagógico para nos tornar mais tolerantes. O bom administrador é aquele que aprende a concordar com a discordância; a não mostrar atitude crítica e negativa mesmo que os outros se mostrem críticos e hostis para com ele. “ *ouça com atenção os conselhos e as críticas que receber e faça um propósito de corrigir o que for necessário.*” (Pv. 23:12 A Bíblia Viva)

Maneiras de lidar com o conflito

Basicamente, apontamos 4 maneiras:

1 – Tentar evitar o conflito por meio da fuga.

Muitos líderes têm a tendência de fugir de um conflito. Há muitas formas de se fazer isso e a mais comum é a **procrastinação**. O líder simplesmente vai adiando o momento de tratar do problema. Quanto mais se adia o momento de tratar do problema, mais ele pode se agravar.

2 - Tentar evitar o conflito ignorando os aspectos fundamentais dele e concentrando-se em pontos de pouca importância. Às vezes não queremos expor o nosso verdadeiro motivo para não aprovarmos isto ou aquilo e então nos atemos a motivos secundários.

3 - Identificar as verdadeiras causas do conflito e tomar as providências necessárias para solucioná-las. A única maneira de se resolver um conflito é encara-lo com determinação, identificar suas causas e adotar as medidas necessárias para resolvê-las. Precisamos estar dispostos a usar de sinceridade com os envolvidos, expondo as verdadeiras razões do problema.

A Correta Confrontação:

- a) **Ter certeza de que está lidando com fatos e não com boatos.** “ *Uma só testemunha não se levantará contra alguém por qualquer iniquidade ou por qualquer pecado, seja qual for que cometer; pelo depoimento de duas ou três testemunhas, se estabelecerá o fato.*” (Dt. 19:15)
- b) **A confrontação deve acontecer em particular, somente entre os envolvidos.** (Pv. 25:9 , Mt. 18:15) Críticas em público só servem para agravar o problema e minar a confiança de todos.
- c) **Nova Confrontação com duas ou mais pessoas.** (Mt. 18:16) Somente devemos envolver terceiros no conflito quando estivermos convictos de que o outro se recusa a nos dar ouvidos.
- d) **Ruptura do Relacionamento.** Isto depois de termos feito tudo o que estava ao nosso alcance e o outro não colaborar para a resolução do conflito. (Lc. 17:3-4)

Os Conflitos e a vida da igreja : Divisão, contenda e autoritarismo estão ligados ao fracasso de uma igreja. Eis porque o pastor-líder deve resolver de imediato os pequenos conflitos para que não evoluam para grandes contendas.

Tommy Tenney nos oferece quatro lições básicas acerca das igrejas, no contexto deste tema. Ei-las:

1 – Se uma igreja está morta, a análise de sua história mostrará que a doença que a matou foi a divisão.

2 - Se a igreja ainda não está morta, está quase chegando lá. A maioria já passou por uma contenda forte e a próxima está em fase de fermentação.

3 – Se em uma igreja só o pastor manda, ou só a liderança manda, em detrimento daquilo que Deus quer, morre neste lugar a vida de Deus. Quando as raízes morrem, o tronco e as folhas morrem também.

4 – A divisão é uma doença sutil que corroi de dentro para fora. Elas estão morrendo espiritualmente por causa de dissensão e conflitos, sempre sofrendo por causa de feridas feitas em nome de Jesus.

13 – UM ESTILO DE LIDERANÇA EFICAZ

O estilo de administração exerce uma forte influência sobre o modo como as organizações operam e sobre o nível de sua produtividade. Um exemplo bíblico: Ez. 34:2-5 “ *Ai dos pastores de Israel que*

se apascentam a si mesmos! Não apascentarão os pastores as ovelhas? Comeis a gordura, vestis-vos da lã e degolais o cevado; mas não apascentai as ovelhas.

A fraca não fortalecestes,

A doente não curastes,

A quebrada não ligastes,

A desgarrada não tornastes a trazer e

A perdida não buscastes; mas dominais sobre elas com rigor e dureza. Assim, se espalharam, por não haver pastor, e se tornaram pasto para todas as feras do campo.”

Deste texto podemos extrair alguns princípios de liderança pastoral:

1 – O líder deve priorizar os liderados e não a si próprio. Apascentar as ovelhas implicava:

- ☉ Coordenação - Rodízio de pastagens
- ☉ Conhecimento – O pastor conhece os costumes das ovelhas, o que causa stress, os hábitos de disputa (marradas) os costumes dos predadores, as doenças mais comuns, etc...
- ☉ Segurança.
- ☉ Proximidade – A voz como elemento de ligação e estabilidade.

2 – O líder deve encontrar formas de servir. As pessoas têm inúmeras necessidades. As fracas precisam ser fortalecidas e encorajadas. As enfermas precisam de cura. As desgarradas precisam ser reencaminhadas. As perdidas precisam ser encontradas. Crianças, adolescentes, jovens, famílias e idosos, cada um tem a necessidade própria de sua fase da vida, dentro do Corpo de Cristo.

3 – O líder deve servir de boa vontade e com espontaneidade. “ *Pastoreai o rebanho de Deus que há entre vós, não por constrangimento, mas espontaneamente, como Deus quer; nem por sórdida ganância, mas de boa vontade.*” (I Pe. 5:2)

4 – O líder jamais deve abusar de sua autoridade. O texto fala de pastores que haviam exercido o poder com “ **rigor e dureza**”, por isso as ovelhas se espalharam. Note-se que o abuso de autoridade e a negligência em suprir as necessidades do povo é que levaram o povo a se afastar. Ninguém costuma suportar o abuso de autoridade por parte dos líderes.

Pedro, apóstolo, aconselhando pastores, recomendou: “ *Nem [procedais] como dominadores dos que vos foram confiados, antes, tornando-vos modelos do rebanho.* (I Pe. 5:3)

As pessoas estarão dispostas a servir e seguir o líder que suprir primeiramente as necessidades delas.

Quatro estilos de liderança: (Ditatorial, autoritário, consultivo e participativo)

1 – Estilo Ditatorial . Características:

- Centraliza em si todo o poder decisório. É ele quem toma todas as decisões relativas a quem, ao quê, ao quando e ao aonde e a como se realizará o trabalho.
- Com frequência faz exigências desarrazoadas no trabalho, dando ordens impossíveis de serem cumpridas. Exemplo: Dn. 2:1-13
- Costuma disciplinar com rigor excessivo, punindo aqueles que não cumpriram suas ordens exatamente como ele queria.
- Não admite que ninguém questione suas decisões ou sua autoridade.

2 – Estilo Autoritário. Características:

- Raramente permite que outros tomem alguma decisão, pois acredita que é o mais experiente e hábil de todos e, portanto, o mais indicado para tomar decisões.

- Acredita que seus pontos de vista são os mais confiáveis;
- Costuma criticar as opiniões e decisões que não estejam de acordo com aquilo que ele pensa;
- Raramente confia na capacidade de outros;
- Quando seus subordinados fazem bem um trabalho, ele quase nunca demonstra reconhecimento;
- Só usa as idéias de outros quando coincidem com as dele;
- Sente-se ofendido quando discordam de seu ponto de vista;
- Com freqüência manipula os outros em benefício próprio;
- Costuma ser muito ativo e extremamente competitivo.

Um exemplo bíblico de líder autoritário: **O Rei Saul. (I Sm. 13)** A maior deficiência do líder autoritário é a incapacidade de reconhecer as habilidades e a competência dos que estão sob seu comando. Ele não lhes dá a oportunidade de usarem as habilidades para ajudar no planejamento e na tomada de decisões. Por outro lado, sua maior virtude é a capacidade de levar os subordinados à ação quando necessário.

3 – Estilo Consultivo . Características:

- Pede a opinião dos subordinados com regularidade;
- Nunca toma uma decisão importante sem antes pedir o parecer daqueles a quem ela irá afetar;
- Procura demonstrar o devido reconhecimento;
- Está disposto a delegar o poder decisório até certo ponto, mas detém o poder de veto.

Em atos 6: 1-7 vemos um exemplo da aplicação do estilo consultivo de liderança. Eis os principais pontos do que ocorreu ali :

- 1 - Os líderes levaram aqueles que estavam com o problema a buscar a solução.
- 2 - Os líderes levaram as pessoas a trabalhar em conjunto na resolução do problema.
- 3 - Os líderes se reservaram o direito de supervisionar o trabalho.
- 4 - Os líderes puderam exercer outras atividades importantes.

4 – Estilo Participativo. Características:

- No que se refere à apresentação de idéias e pareceres, os membros da equipe e o líder estão no mesmo nível. Em outras palavras, os mesmos critérios de avaliação valem para as idéias de todos.
- O líder assume o papel de “jogador-treinador” , tornando-se o facilitador da equipe.
- Com freqüência , embora nem sempre, o líder aceita as idéias da equipe, mesmo quando os membros discordam das dele. Este estilo de liderança é bem peculiar e muitos não se sentem à vontade para emprega-lo. O líder que o utiliza , delega a maior parte da autoridade, mas não toda, à sua equipe, sem contudo deixar de ser o líder dela.

Um estilo mais apropriado de liderança é aquele que for mais adequado e eficaz para cada ocasião. Jesus recorreu a vários estilos de liderança. Ex.:

► **Estilo ditatorial** – João 2: 13-16 – Ao expulsar os cambistas do templo.

► **Estilo Participativo** – Mt. 10: 1-15 – Jesus trabalha com os discípulos em equipe. Lhes dá autoridade para realizarem as obras que ele mesmo realizava.

Um antigo dilema: Liderança baseada no Medo ou no Amor ?

“ No século XVI, Niccolo Machiavelli, estadista e filósofo italiano, escreveu um tratado que intitulou de “ **O Príncipe**”, onde ele faz a apologia da monarquia absoluta. Nessa mesma obra, ele faz a pergunta vital: “ **É melhor ter um relacionamento baseado no amor (como no poder pessoal) ou no medo (como no poder da posição.)** ? Ele declara que é melhor ter os dois. Mas quando não for possível ter os dois, o poder deve como base o medo, porque ele tende a ser mais duradouro, pois quem estiver envolvido nele terá de pagar um preço para romper com ele. O poder baseado no amor, disse ele, tende a ter curta duração e é muito fácil terminar, porque o seguidor ou subordinado não teme nenhuma represália.

Machiavelli, pôs em palavras o principio que orienta a vida de muitos líderes. No entanto, **Jesus**, o líder por excelência, nunca recorreu ao expediente de explorar o medo. Em vez disso, ensinou a importância do amor. Um dos seus últimos ensinamentos está em João 13:34-35.

O apóstolo João escreveu tanto sobre o medo como sobre o amor. “ No amor não existe medo; antes, o perfeito amor lança fora o medo. Ora, o medo produz tormento; logo, aquele que teme não é aperfeiçoado no amor. (I João 4: 16-18)

(Michael Youssef. **O estilo de Liderança de Jesus**. Ed. Betânia.MG.1987. p.)

“ Há líderes que têm utilizado o medo para produzir motivação , mas tem fracassado. O medo não produz mudança de atitude. Por medo, uma pessoa pode se adaptar-se ao sistema, mas não consegue utilizar o seu potencial, porque está insegura. Uma pessoa insegura está sempre na defensiva e é ineficiente.”

(J.R.Román . **As Forças da Motivação**. Ed. Vida. SP. p. 116)

Sugestões e Correções:

Rev. Sila D.Rabello

e-mail : silmar56@superig.com.br