



**Faculdade e Seminário  
Teológico Nacional**

**Cursos Online de Teologia  
Ensino à Distância**

# **CURSO SUPERIOR DE TEOLOGIA**

## **DISCIPLINA: LIDERANÇA**



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### **CONCEITO GERAL**

#### *Introdução*



*Imagem meramente ilustrativa.*

O estudo da liderança é de suma importância, principalmente, na época em que estamos vivendo, a fim de ajudar o homem escolhido por Deus a ter sucesso em sua missão. O desconhecimento deste magno assunto leva o líder cristão a incorrer em erros e problemas que poderiam ser evitados, caso fossem tratados de acordo com as técnicas de liderança conhecidas nos livros que versam sobre o assunto.

Dividiremos este trabalho em duas partes, na primeira, abordaremos a questão da liderança sob uma ótica geral. Os conceitos, as relações e as diferenças serão apresentados do ponto de vista genérico, e somente então, na segunda parte, comentaremos o ponto de vista cristão.

#### *1.1. Definições de liderança*

Nas definições de Liderança constantes dos Manuais de Administração é comum encontrarmos as expressões: “ser aceito e respeitado pelo grupo”; “capacidade de unir e manter coeso o grupo”; “manter um bom relacionamento com o grupo”; “Identificação com o grupo”; “levar o grupo à consecução dos objetivos”; “influenciar”; “inspirar confiança”, etc. Portanto, pode ser definida, de forma sucinta, como sendo aquela qualidade num homem, que inspira suficiente confiança a seus comandados de modo a aceitarem suas idéias e obedecerem ao seu comando”.

Por outro lado, há a liderança cristã, objeto de análise na segunda parte deste trabalho, que pode ser definido como “uma vocação em que há uma perfeita mistura de qualidades humanas



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

e divinas, ou um trabalho harmonioso entre o homem e Deus destinado ao ministério e bênçãos das demais pessoas”.

#### *1.2. Relação e diferença entre chefia e liderança*

Você, muitas vezes, deve ter-se perguntado: “Afim de contas, eu assumo uma posição de autoridade, mas sou um chefe, um líder ou um gerente?”.

Você pode até pensar: "Se o chefe chefia, chefio, se o gerente gerencia, eu gerencio e se o líder lidera, é claro que eu lidero..."



*Imagem meramente ilustrativa.*

E mais do que isto: Você lidera, chefando e gerenciando, gerencia liderando e lidera gerenciando. Então, quer dizer que é a mesma coisa? Os termos gerência, chefia e liderança são sinônimos? Não, não são sinônimos!

Alguns querem complicar ainda mais, afirmando que DIRETOR é o encarregado de divisões e o CHEFE, de seções.

A grande verdade é que não existe uma terminologia exata, diferenciada, uma semântica particular para cada linha de palavra quando se trata de assuntos tidos como "não científicos" como é o caso da Administração.

Não vamos nos perder em conceituações, mas apenas expor algumas relações que achamos fundamentais no processo de “dirigir pessoas”.

O Líder é aquele que aparece no grupo, o que muitas vezes vai à frente, é o que tem poder do prestígio e não da posição. É claro, em se tratando de uma liderança democrática.

O Líder é aquele que exerce uma influência, obtendo das pessoas maior cooperação e menor oposição ou nenhuma oposição.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

Mas liderar não é apenas exercer uma influência. O bandido que assalta você na rua e diz: “Mãos para cima, isto é um assalto!” Também está exercendo uma influência, e, às vezes, organicamente. E nem por isto ele está liderando.

E, caso você responda: “Pode escolher. Tanto minha bolsa como minha vida estão vazias...” Está exercendo uma influência sobre ele e, neste ciclo de influência inter-relacionadas, quem influencia quem? Ninguém? Os dois.

#### **1.2.1. A liderança é uma função do líder**

Mas não só do líder, é uma função do liderado e da situação, como querem os situacionistas.

Hoje em dia não é o homem com seu carisma, seu poder magnético e influenciador, quem lidera uma empresa voltada para seu mercado.

Já foi a época (e é triste saber que há muitas empresas assim no Brasil) em que o grande chefe, o “Todo Poderoso” dono do poder chegava com sua sombra, todos se inclinavam diante de seu trono-gabinete, como subordinados submissos a este “deus” sentado no topo da “pirâmide feudal” empresarial.

Hoje, em muitos casos, é a SITUAÇÃO quem dita as normas, quem dá as rédeas, quem define objetivos, quem mostra as alternativas de saídas e quem descreve os objetivos, metas e planos.

E isto é fácil de entender. Quando uma empresa está com terríveis problemas internos de organização, quem “aparece” é o homem da administração geral ou gerente administrativo, quando a empresa está cheia de mercadorias pelas prateleiras, ninguém está comprando, quem “aparece” é o gerente de vendas, quando a demanda é grande, os clientes querem comprar, a empresa não tem suficientemente para vender, quem toma as rédeas e marca o passo é o gerente de produção.

#### **1.2.2. Afinal, quem é o líder da empresa?**

É a situação...

#### **1.2.3. Nem todo líder é chefe, nem todo chefe é líder**



# **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

## **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

É isto mesmo. O líder é aquele que conquista, que cativa, que doutrina, que desenvolve a automotivação. O chefe nem sempre cativa, impõe; nem sempre conquista, domina.

O líder influencia nas idéias e, através delas, move os atos.

O chefe move os atos e, através deles, influencia as idéias.

E a grande pergunta é esta. O que você gostaria de ser, fazer, agir?

Influenciar as idéias e através delas mover os atos (e motivação vem de *movere*, o que move os homens)?

Mover os atos e através deles influenciar as idéias?

O líder, o gerente e o chefe têm uma coisa em comum: direito de mandar e poder de fazer-se obedecido, comunhão com o poder, com a autoridade.

O líder tem o poder do prestígio, o chefe que não é líder tem o poder da autoridade “seca”, apenas autoridade, autoridade de posição, de mando, e não de comando.

O poder do chefe não-líder é o poder da cadeira, o poder do líder é o poder da comunhão grupal, da representação dos sentimentos, razões e ação do grupo.

A autoridade do líder democrático é consentida, a autoridade do chefe é a da imposição.

Não existe “impor pelo prestígio”, se o líder tem prestígio às pessoas seguem, não há coação nem dominação. Há ação humana individual. E ação grupal. Em busca de um objetivo comum.

É verdade que o chefe e o líder são gerentes? Por quê?

Gerente, como o próprio nome o define, é aquele que gere. E o que o gerente gere? Ele gere recursos, resultados, objetivos, ação humana.

O gerente, por exemplo, gere recursos humanos que transformam bens materiais em bens sociais. Ele negocia, propõe objetivos maiores e melhores em seu setor.

E o que faz o chefe? O que faz o líder?

Se o chefe dirige um departamento financeiro, ele precisa gerir, através de seus objetivos setoriais, recursos de economia, liquidez, minimização de custos, fluxo controlado de caixa.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

Gerir na cabeça das outras gerências, seus clientes, a idéia de maximização de lucros, mas com minimização de custos etc.

O que faz um chefe de um setor qualquer de produção?

Ele gere recursos para que aconteça entre seus subordinados menor perda, menor refugo, maior qualidade, entre outras funções.

Não podemos chamar um líder político de gerente, se bem que ele precisa gerar recursos de bem-estar para seus munícipes; em administração, o chefe é um gerente, o líder é um gerente.

Para terminar, perguntamos: O que é mais importante no processo da direção: ser um chefe, um líder ou um gerente?

Sem querer fazer jogo de palavras, diremos que é ser um chefe de liderança gerencial, ou um gerente de chefia fundada em liderança total. Um chefe com força de liderança e uma liderança que gera resultados, que gera alternativas, decisões, deliberações, ação individual e grupal, que gera planejamento em épocas de incertezas, um chefe cuja liderança gera através das Relações Humanas um clima organizacional de cooperação, satisfação e produtividade.

Este, sim, será grande na sua chefia, eficaz na sua liderança e efetivo na sua gerência.

#### *1.3. O que é mais importante na Liderança: ser eficiente ou ser eficaz?*



##### **1.3.1. A importância de ser eficaz**

Um líder eficiente não consegue, necessariamente, levar sua Empresa a acertar no alvo, mas pode ensiná-la a bem segurar na arma, mirar bem e apertar certo o gatilho.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

Mas apertar certo o gatilho, mirar na “mosca” e segurar com mil técnicas uma arma não significa que você vai acertar no alvo. Para começar, é muito fácil recrutar pessoas que saibam pegar corretamente numa arma, mas o que interessa é acertar nos objetivos.

Um gerente, um chefe líder não deve ser avaliado pela sua habilidade de, por exemplo, fazer bons relatórios, “bolar” programas ótimos, estar presente nas horas certas, simpatia ou empatia, capacidade de ver, prever, planejar, organizar, controlar etc. – o que se espera dele é que o objetivo seja atingido, que sua empresa consiga chegar lá, com ele, por ele, através dele, nele.

#### 1.3.2. Veja um exemplo de eficiência e eficácia



Se eu afirmo que nadar é saber movimentar bem os braços, flutuar na água com movimentos alternados e sincrônicos entre pés e braços, capacidade de respirar corretamente etc. - que critérios posso ter para dizer quem, entre duas pessoas, nada certo?

Duas pessoas podem ser eficientes, pois preenchem todos os requisitos que foram mencionados acima. Mas se eu afirmo que nadar é atravessar o rio, é chegar ao outro lado, é atingir a outra margem – aí, sim, a diferença entre uma pessoa e outra pode ser tão grande como viver e morrer.

O que se pede a alguns gerentes é que eles sejam eficazes, isto é, capazes de chegar com sua Empresa ao outro lado dos resultados, ao outro lado da plena realização que é a margem total do Lucro e da Satisfação. O que se pede na eficácia é que eles saibam levar sua empresa através do rio caudaloso das organizações humanas.

#### 1.3.3. Diferenças entre eficiência e eficácia

A pessoa eficiente está preocupada apenas em trabalhar, cumprir seu cargo, a pessoa eficaz está preocupada em resultados.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

Ela sabe que só conta ponto o resultado final, independente de esforço, atividade e tempo. Já a pessoa voltada para a eficiência se concentra no esforço, na atividade de ação. Ela raciocina que o esforço MAIS atividades VEZES o tempo de concentração contam muitos pontos.

Uma pessoa eficiente se preocupa apenas em resolver problemas, sem se preocupar com a exploração máxima de suas potencialidades e limitações a partir da criatividade.

O eficaz, mais do que tudo faz as COISAS CERTAS, enquanto que o eficiente faz BEM AS COISAS. E sabemos que, na chefia, a pior coisa é fazer “bem feitinho” o que não precisa ser feito.

Uma pessoa eficiente é tecnocrata e burocrata, isto é, está voltada para a técnica e não para a estratégia, voltada para o sistema repetitivo, para a burocracia que muitas vezes estraga ou engarrafa a realização dos objetivos da empresa.

Já o eficaz é ideocrata, preocupa-se com as idéias certas e não com AS IDÉIAS BOAS e é mercadocrata, isto é, está voltado para o mercado como uma empresa centrada para fora (mercado), que escuta a voz de seu negócio e não a voz de sua burocracia interna como uma empresa voltada para dentro de si mesma, para seus conflitos administrativos.

Enquanto a pessoa eficiente diminui os custos e elimina os riscos, a eficaz aumenta os lucros e corre apenas os riscos certos.

Estamos vivendo numa época em que o EXECUTIVO não é aquele que EXECUTA tarefas com eficiência, mas o que “bola” resultados com eficácia. O chefe eficiente transforma as ordens que recebe em responsabilidades e depois filtra estas responsabilidades em atividades-padrão. Já o líder eficaz não recebe ordens (ou não vê o que recebe como ordens), mas recebe idéias organizacionais e as transforma em retorno, performance, segundo a filosofia e política de sua empresa.

Assim como “nadar eficientemente” é dar boas braçadas, movimentar os braços acima da cabeça, fazer movimentos longos e curtos com os braços, “nadar criativa e eficazmente” é fazer sua empresa encontrar a outra margem, em suas plenas realizações mais do que boiar por cima da situação.

Resumindo, um gerente não é um corpo com dois braços manipulando idéias, mas sim uma idéia com um corpo (ou um corpo de idéias) manipulando braços.





# **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

## **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

### *1.4. Como dirigir um grupo de pessoas*

Muitos ainda pensam que basta ter o título de Diretor, de Chefe, ou de Mestre para que isto dê um prestígio tal, que todo o grupo vai obedecer, automaticamente, à pessoa que dirige, simplesmente por ter sido investida de “autoridade”.

Para se ter realmente autoridade, é necessário, para a pessoa que dirige, não ter somente uma série de qualidades, mas ainda ter aprendido o ofício da direção. Muitas pessoas levam dezenas de anos para tomar consciência de que certas atitudes não as levam ao êxito na direção, enquanto que outras conseguem dirigir bem quando estão perto de sua aposentadoria. Ora, é justamente isto que queremos evitar ao leitor. Não será melhor aproveitar os erros dos outros do que esperar ser velho para saber dirigir, assimilando logo na mocidade os princípios elementares que presidem a boa direção? São estes conhecimentos que iremos abordar agora.

#### *1.4.1. A necessidade da direção*

É fato observável por todos que qualquer grupo social precisa ser dirigido por pessoa que o guie para atingir os objetivos comuns ou satisfazer os interesses dos seus membros. A procura de um líder por grupo recém-formado é quase ato reflexivo, o qual tem raízes muito profundas. Desde os tempos mais remotos da tribo primitiva, os homens tiveram chefes; além disto, desde o nascimento, a criança está acostumada a obedecer aos pais e aos professores, até acabar os estudos, efetuando-se uma simples transferência da autoridade pedagógica à autoridade de grupo; as pessoas, na sua grande maioria, estão, aliás, tão acostumadas a ser dirigidas, que se sentem desajustadas quando têm de tomar decisão, apesar de se considerarem independentes, por serem adultas; elas são apenas pseudo-autônomas; as pessoas que têm autonomia real são, relativamente, poucas; e são mais freqüentes entre os dirigentes que entre os dirigidos.

A procura de maior autonomia, de maior liberdade, é a motivação profunda do homem e da sociedade. A sua dependência às autoridades chamadas também de Alienação ou Heteronomia é o que constitui a maior doença social dos nossos tempos.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

Fazer evoluir o homem, para fazê-lo passar de autômato a homem consciente de suas responsabilidades e da sua posição no mundo, é tarefa primordial do dirigente.

Além da necessidade psicológica que os indivíduos e os grupos sentem de ser dirigidos, existe também uma razão propriamente administrativa e racional: na consecução dos objetivos comuns aos grupos, são necessárias, dentro da divisão de trabalho, pessoas que distribuam as responsabilidades em função das características individuais; que coordenem os esforços dos indivíduos e determinem o melhor caminho a seguir. Dentro de qualquer grupo social, o líder é a peça mestra, catalisadora das energias individuais. Deve-se, por conseguinte, dar atenção toda especial aos dirigentes, quando se quer criar, modificar ou aperfeiçoar uma coletividade, seja nação, empresa, associação ou turma de alunos. Deve-se tomar cuidado, não somente na sua escolha, mas também à sua formação e no seu aperfeiçoamento.

Em caso de emergência, é mais interessante e racional ter um Estado-Maior bem preparado que todos os soldados bem treinados. Com efeito, o Estado-Maior prepara - soldados em pouco tempo, mas os soldados não treinarão um Estado-Maior.

Mas, para poder formar os futuros dirigentes, é preciso descobri-los o mais cedo possível, para o que é necessário organizar um sistema de seleção que permita, dentro de um grupo qualquer, reconhecer os futuros líderes. A psicotécnica presta grande auxílio neste sentido.

#### *1.5. Que é um líder?*

Depois de termos estudados as definições de diferentes autores sobre as expressões “líder” e “liderança”, chegamos à conclusão de que: “Líder é todo o indivíduo que, graças à sua personalidade, dirige um grupo social, com a participação espontânea dos seus membros”.

Qualquer indivíduo só poderá ser considerado como líder se pela sua personalidade:

- a) dirige um grupo social;
- b) tem a participação espontânea do grupo.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### **1.5.1. Exemplificando**

Numerosos ministros ou chefes de Estado foram líderes porque no início de suas chefias, dirigiram com o consentimento dos grupos. Deixaram de ser líderes, à medida que crescia a oposição. Os chefes, diretores, presidentes, supervisores, professores, gerentes, dirigem, mas não são líderes enquanto não obtêm a participação espontânea do grupo.

Vice-versa, indivíduos que pela sua personalidade podem obter a participação espontânea do grupo são apenas líderes virtuais e só se tornam líderes reais quando dirigem.

Muitas vezes, um indivíduo torna-se líder porque tem a personalidade necessária para uma situação particular de liderança; é o homem da situação muito freqüente na política. Além da “situação”, são as características do grupo e o meio ambiente que determinam o tipo de líder desejado.

O líder pode ser estímulo, para o grupo ou pode ser “reação” ao grupo, e, na maioria dos casos, os dois.

Os estudos de psicologia da aprendizagem mostram que os indivíduos rendem muito mais quando interessados. E o líder sabe fazer interessar os membros do seu grupo. A produtividade de um grupo nessas condições é sempre maior que a de um grupo dirigido por um chefe ou diretor, mas não líder.

#### **1.5.2. Eis a diferença**

O chefe se contenta com tarefas; o líder consegue entusiasmo, interesse pelo trabalho cooperação.

#### **1.6. O triângulo da direção**

Todo o mundo sabe que há várias maneiras de dirigir, sendo que se podem distinguir três tipos principais de direção, que são os seguintes:



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

- a) A direção autocrática ou ditatorial;
- b) A direção laissez-faire ou deixa como está para ver como é que fica;
- c) A direção-liderada ou liderança.

Podemos representar estes três tipos de direção num triângulo, em cujos ângulos se situam estas três maneiras de agir na direção. Estão muito bem colocados nas três extremidades do triângulo, pois são atitudes completamente opostas, como veremos a seguir:

#### 1.6.1. A direção autocrática

O ditador não se importa em saber o que seus subordinados pensam. Ele os trata como simples lacaios, dando ordens que devem ser cumpridas sem discussão; faça isto, faça aquilo; é o lema do diretor. É em geral uma pessoa irritável, brutal, colérica, egoísta e incapaz de compreender os outros. Não tem, aliás, nenhum interesse para isto. Muitas vezes trata os outros assim, porque ele mesmo foi criado de maneira ditatorial e reproduz, inconscientemente, a atitude de seus próprios educadores, ou, pelo contrário, foi criado com mimo excessivo e acostumado desde cedo a mandar em todos, inclusive em seus próprios pais.

O dirigente autocrático provoca, em geral, revolta nas pessoas que ele dirige, ou, então, uma passividade completa que se pode resumir da seguinte maneira: “É melhor fazer o que ele quer, mesmo se eu achar que ele vai levar o empreendimento ao fracasso; não adianta discutir; a culpa será dele e não minha; também não vou fazer um pinga a mais do que ele me ordenar”.

#### 1.6.2. A direção laissez-faire

*Laissez-faire* em português quer dizer *deixar fazer*. O lema deste grupo de dirigentes é: “deixar como está para ver como é que fica”. Em geral o dirigente desse tipo é uma pessoa muito insegura, que tem receio de assumir responsabilidades. Ao contrário do outro que dava



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

ordens, este não dá instrução nenhuma, cada um de seus auxiliares faz o que quer e como bem entende. Na divisão do trabalho, na repartição das responsabilidades, a confusão é completa. A sua direção gera atritos e desorganização entre seus funcionários.

#### 1.6.3. A direção liderada ou liderança

A liderança é a direção na qual se procura concentrar toda a atenção sobre as atitudes e interesses dos subordinados que não são tratados como simples auxiliares, mas, sim, como colaboradores. O líder é a pessoa que procura dirigir com a cooperação, a participação espontânea e a boa vontade das pessoas que ele dirige. O líder não diz: “faça isto, faça aquilo”, mas, sim, “é preciso fazer isto, quer-me fazer um favor, nós temos necessidade de levar este trabalho para frente”, etc.

O líder considera o grupo mais capacitado em resolver os problemas do que ele sozinho. Respeita o homem e crê nele. Consegue a cooperação do grupo, pela sua competência, paciência, tolerância e honestidade de propósito. Não dá ordens; dá o exemplo, estimulando, em vez de ralhar.

Toda a sua atenção está concentrada sobre o que o pessoal pensa; ele sabe obter o máximo de produtividade através do máximo de boa vontade. O líder consegue, graças a dois fatores principais, que são: a sua personalidade e a sua técnica de liderar.

#### 1.6.4. Outros tipos de chefes

Existem outros tipos de chefes. Podemos caracterizá-los da seguinte forma:

##### 1.6.4.1. O chefe maquiavélico

Utiliza-se de intrigas; nunca reúne os membros do grupo para trocar idéias: mas em particular com cada um deles. É mestre em cochichar. Utiliza-se dos seus subordinados como bonecos.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

Muitas vezes, propositadamente, organiza ódios entre os componentes do grupo, aplicando a fórmula: “Dividir para reinar”. Em geral, os membros da coletividade que dirige acabam por descobrir-lhe o jogo.

#### 1.6.4.2. O chefe vaidoso e ambicioso

Torna-se chefe por causa do título e do prestígio que lhe dá a sua profissão; não consegue ser imparcial, pois tem tendência a favorecer os que o bajulam.

#### 1.6.4.3. O chefe instável

Seus subordinados não conseguem seguir as suas instruções, pois ele muda de idéia e dá instruções diferentes ou contrárias, enquanto ainda estão executando as primeiras ordens. Mostra-se interessado por tantos assuntos ao mesmo tempo, que não consegue aprofundar-se em nenhum.

#### 1.6.4.4. O chefe paternalista

Como o nome indica, é o chefe que tem com o seu pessoal um relacionamento de pai para filho; é o homem que usa a bondade para obter o que quer dos seus subordinados. Dá presentes de Natal, de aniversário, cuida especialmente do conforto do seu pessoal, esperando mais trabalho em retribuição. O raciocínio dele é: “Eu fui bom para você, então espero que você seja bom para mim”.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### *1.7. Equilíbrio do dirigente face ao ambiente de trabalho*

Enquanto o ditador provoca medo, revolta ou passividade, o líder consegue comunicar aos seus colaboradores equilíbrio, alegria em trabalhar e em cooperar, enfim, produtividade máxima. Grande parte disto provém de suas qualidades pessoais, as quais descrevemos da seguinte forma:

##### 1.7.1. Autocontrole

O líder é uma pessoa que controla as suas reações, que vira a língua dez vezes na boca antes de emitir uma opinião de grande responsabilidade. Ele não se deixa levar pelos seus impulsos; quando alguém fica malcriado com ele, procura, antes de tudo, compreender porque a pessoa, mesmo se for seu subordinado se mostra irritada.

##### 1.7.2. Empatia ou compreensão de outrem

O líder procura estar sempre a par dos problemas de cada um sabe fechar os olhos, quando alguém, que costuma trabalhar com calma e alta produção, fica durante uma semana com baixa produção e denota irritação, simplesmente porque a sua esposa está doente ou porque tem dificuldades financeiras. Enfim, o líder procura antes de tudo compreender o ser humano, aproveitando as suas qualidades em benefício próprio e em benefício da coletividade.

##### 1.7.3. Procura da unanimidade

Além disto, o líder procura sempre obter o acordo de todos, evitando apoiar-se só na maioria, pois sabe que às vezes a minoria tem razão. Ele deixa a minoria ter sua oportunidade para conquistar a maioria; é o que acontece, por exemplo, quando se reúnem 20 engenheiros e 2 contadores para resolverem problema orçamentário. Se os 20 engenheiros chegam a uma



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

conclusão errada, cabe ao líder dar aos contadores bastante força para convencer os engenheiros de que a realidade é diferente.

Por isto o líder reúne periodicamente os membros do grupo, discutindo francamente os assuntos, fazendo com que cada um se sinta responsável pelo seu setor e esteja convencido da sua utilidade e importância dentro da companhia.

Assim, eles sentem que fazem parte da direção e por isto cooperam ativamente.

#### **1.7.4. Dar o exemplo**

Entre as características pessoais do líder convém, ainda, lembrar que ele deve ter qualidades superiores à média do seu grupo, a fim de ser um exemplo. Para isto, o mestre que quer ser líder de mecânica, tem de ser, de preferência, o melhor dos mecânicos. O que quer dirigir químicos, e ao mesmo tempo liderá-los, tem de entender muito mais de química do que o grupo; isto é necessário inclusive para poder transmitir novos conhecimentos aos colaboradores; neste sentido o líder é também educador.

#### **1.7.5. Atitude de respeito humano**

O líder respeita profundamente o ser humano. Trata-o com cortesia e delicadeza. É interessante notar que a atitude do líder tem uma importância fundamental no ambiente de trabalho e uma influência muito maior do que se pensa sobre as próprias atitudes de seus auxiliares, isto por várias razões. A primeira está no fato de as pessoas imitarem, inconscientemente, os seus superiores. Dizem os Psicanalistas que eles se identificam com os superiores. Outra razão se encontra no fenômeno que foi descoberto há uns dez anos pelos psicólogos sociais. Estes notaram que quando uma pessoa diz um desaforo à outra, e esta pessoa, por razões diversas, não retruca com desaforo idêntico, ela fica guardando isto dentro de si, quer dizer, fica num estado de tensão tal que, na primeira oportunidade, terá de desabafar, de descarregar esta mesma tensão contra outra pessoa. Esta pessoa poderá ser um colega de trabalho, a esposa, o marido, os filhos, o jornaleiro da esquina, o motorneiro do bonde, o motorista do ônibus, etc. Este estado de tensão se transmite, então, de pessoa a pessoa como se fosse o vírus da gripe.





## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

O leitor já deve estar entendendo onde queremos chegar. Se o dirigente estiver em estado de tensão e descarregá-la sob a forma de cólera, por exemplo, contra um de seus auxiliares, esta descarga será transmitida a toda a sua equipe de trabalho, por uma espécie de ressonância do desrespeito à pessoa humana. Se, pelo contrário, o dirigente souber manter a calma, sua atitude de respeito humano se transmitirá da mesma forma a toda a equipe que dirige.

#### **1.7.6. Enfrentar as tensões e conflitos**

Relações Humanas muitas vezes são confundidas com “panos quentes”. Liderar, muito pelo contrário, consiste em criar tensões e não evitá-las. Cada vez que uma pessoa ou um grupo tem objetivos para alcançar, nasce, com este objetivo, uma tensão. Liderar pessoas consiste ao mesmo tempo em liderar tensões.

Quando surge um conflito entre pessoas, o líder costuma reunir estas pessoas para analisar as causas do conflito, e resolvê-lo, com a participação de todos os interessados; criou para isto um clima de franqueza e de compreensão mútua.

#### **1.8. Como obter a cooperação dos dirigidos**

Já vimos que o líder procura, antes de tudo, compreender as pessoas. Para isto ele tem de sentir dois pontos essenciais que os empregados costumam esperar de seus chefes. São pontos que descreveremos a seguir:

##### **1.8.1. Recompensa do esforço**

A maioria das pessoas foi acostumada durante a infância a receber castigo e, só às vezes, a ver seu esforço recompensado. Falamos “às vezes” porque, infelizmente, todo o mundo procura os erros dos outros e castiga-os, mas muito mais raramente se procura as qualidades de cada um e se toma providência para que o esforço pessoal seja recompensado. Podemos, sem exagero, afirmar que estamos vivendo na civilização do castigo. Quem fala em castigo, fala



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

em medo, culpabilidade e angústia; é esse o ambiente que encontramos, geralmente, nas empresas. Ora, a pedagogia e a psicologia modernas ensinam que se castigo dá, “às vezes”, resultado, o prêmio, a recompensa do esforço de cada um dá muito mais ainda. Não custa nada chamar um operário e dizer-lhe “estou satisfeito com o seu trabalho!” Isto terá um grande significado para o trabalhador, que passa a perceber que seu esforço está sendo reconhecido. Com isto ele cooperará melhor.

#### **1.8.2. Salário justo**

Não adianta querer ser líder senão existe sistema de salário justo, e se há, por exemplo, operários com cinco anos de casa que percebem menos que os que entraram recentemente, ou se um trabalhador que produz 800 peças por hora ganha a mesma coisa que um trabalhador que só produz 200 no mesmo tempo.

#### **1.8.3. Promoção**

O trabalhador tem de sentir que há possibilidades de progredir dentro da empresa e de ser promovido. Se ele sente que tem aptidões para ser promovido a um cargo de mestria e, sem mesmo tentar experimentá-lo neste cargo, em caso de vaga, se contrata alguém de fora da empresa, este trabalhador sentir-se-á profundamente magoado e por isto mesmo baixará a sua produção.

#### **1.8.4. Compreensão**

O trabalhador quer ser tratado com paciência quando está por algum motivo impossibilitado de render como de costume. Ele quer que seu chefe compreenda que ele também é um ser humano que tem as suas preocupações, as suas dificuldades e as suas doenças. Ele será profundamente grato se o seu chefe ouvir suas razões e renderá o dobro no período sucessivo à melhora de saúde.



**Faculdade e Seminário  
Teológico Nacional**

**Cursos Online de Teologia  
Ensino à Distância**

#### 1.8.5. Tratamento cortês

Qualquer pessoa quer ser tratada com cortesia e corresponde muito mais ao que se espera dela se o seu dirigente observar as normas elementares de boas maneiras e de delicadeza, as quais, aliás, serão imitadas por todos.

#### 1.8.6. Sentimento de sua importância

Sem o varredor, os escritórios e as oficinas ficariam uma imundícia. É preciso que o varredor sinta que seus chefes estão reconhecendo a importância de seu trabalho. Os que lerem esse trabalho poderão fazer a experiência; digam a um varredor que ele é importante, “que sem você isso ficaria uma sujeira”, e vão ver através dos seus olhos, de um sorriso, a sua satisfação e o seu agradecimento por se lhe reconhecer o valor do trabalho.

#### 1.8.7. Respeito à posição de cada um

Um gerente que dá ordens diretas a um subordinado de um chefe de sua equipe de direção, está com isto desprestigiando a autoridade do mesmo, enfraquecendo a sua posição e arriscando-se a magoar um de seus colaboradores. Qualquer pessoa que, por motivo de emergência, tomar uma iniciativa, afetar a outra, deve dar-lhe satisfação.

#### 1.8.8. Participação consciente nos objetivos

Fixando claramente os objetivos a alcançar, convidando os subordinados a estudarem juntos, periodicamente, como estes objetivos estão sendo alcançados, se desperta nas pessoas uma das maiores motivações: o sentimento de ser útil.



**Faculdade e Seminário  
Teológico Nacional**

**Cursos Online de Teologia  
Ensino à Distância**

*1.9. Os 10 mandamentos do líder*

- a) Respeitar o ser humano e crer nas suas possibilidades, que são imensas.
- b) Confiar no grupo, mais que em si mesmo.
- c) Evitar críticas a qualquer pessoa em público, procurando sempre elogiar, diante do grupo, os aspectos positivos de cada um.
- d) Estar sempre dando o exemplo, em vez de ficar criticando todo o tempo.
- e) Evitar dar ordens, procurando a cooperação de cada um.
- f) Dar a cada um o seu lugar, levando em consideração os seus gostos, interesses e aptidões pessoais.
- g) Evitar tomar, mesmo de maneira provisória, a iniciativa de uma responsabilidade que pertença a outrem, mesmo pensando que faria melhor; no caso de chefes que lhe são subordinados, evitar “passar por cima” deles.
- h) Consultar os membros do grupo, antes de tomar uma resolução importante, que envolva interesses comuns.
- i) Antes de agir, explicar aos membros do grupo o que vai fazer e o porquê.
- j) Evitar tomar parte nas discussões, quando presidir uma reunião; guardar neutralidade absoluta, fazendo registrar, imparcialmente, as decisões do grupo.



# Faculdade e Seminário Teológico Nacional

## Cursos Online de Teologia Ensino à Distância

### 2 - LIDERANÇA NO CRISTIANISMO



*Imagem meramente ilustrativa.*

#### 2.1. Discussão preliminar

Observamos na primeira parte deste trabalho que, a maioria dos estudiosos do assunto, concordam que o atributo básico da liderança é a capacidade de influenciar seus liderandos. Esse talvez seja o fator que determina o sucesso ou o fracasso de um líder. A partir daí começam as divergências de opiniões sobre como liderar e que tipo de influência deve ser exercida. No caso do cristianismo tem-se um objetivo distinto e um método próprio para se exercer a liderança, o que será estudado a seguir.

Na liderança cristã é preciso definir qual é o objetivo e o método a ser seguido pelos líderes cristãos, e este padrão se encontra na própria Bíblia.

No texto de Ef 4.11-16, o apóstolo Paulo falando acerca de Jesus afirma que: “Ele mesmo concedeu uns para apóstolos, profetas, evangelistas, pastores e mestres, com vistas ao *aperfeiçoamento* dos santos... para a *edificação*... até que cheguemos à unidade da fé e do pleno *conhecimento* do Filho de Deus... à *medida da plenitude* de Cristo”, ou seja, afirma que o ministério cristão foi concedido para que a igreja tivesse gradual crescimento espiritual até que se alcançasse a imagem de Cristo que uma vez foi implantada em nós por ocasião do novo nascimento. Uma das finalidades desse crescimento é “... para que não sejamos mais como *meninos* agitados de um lado para outro e levados por todo *vento de doutrina*, pela *artimanha* dos homens e pela astúcia com quem induzem ao *erro*”, e o resultado disso é que “... todo corpo bem ajustado e consolidado... efetua o seu próprio aumento para edificação de si mesmo em amor”.



# **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

## **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

### *2.2. Aprovação*

Na maioria das vezes pensamos que, pelo fato de termos nascido de novo, possuímos o Espírito Santo, e conhecermos a base da doutrina cristã, já estamos capacitados a exercer funções mais complexas no reino de Deus. Porém a Bíblia mostra de uma maneira muito sutil que os grandes líderes tiveram que passar por um período ou por algum evento pelo qual foram provados e aprovados para determinadas obras. É o que sugere 2Tm 2.15. O exemplo de Davi também é muito significativo. Todos nós conhecemos o grande feito de Davi ao derrotar o gigante Golias e que se tornou um marco na sua vida como ungido de Deus, porém o próprio Davi tinha confiança nessa vitória, pois como ele mesmo conta em 1Sm 17.34-36: *“... Teu servo apascentava as ovelhas de seu pai; e vinha um leão ou um urso e tomava uma ovelha do rebanho, e eu saía após ele, e o feria, e a livrava da sua boca; e, levantando-se ele contra mim, lançava-lhe mão da barba, e o feria, e o matava. Assim, feria o teu servo o leão como o urso...”*.

O que não entendemos muitas vezes é que Deus vai nos provar até que nos tornemos suficientemente preparados para determinada obra. Em 2Tm 2.20-21 o apóstolo diz que *“... numa grande casa não há somente utensílios de ouro e de prata, há também de madeira e de barro. Alguns para honra, outros, porém, para desonra. Assim se alguém a si mesmo se purificar... será utensílio para honra... estando preparado para toda boa obra”*. Em Rm 9.21 o apóstolo também diz que *“... não tem o oleiro direito sobre a massa para do mesmo barro fazer um vaso de honra e outro para desonra.”* O problema é que o Oleiro, para transformar alguém em vasos de honra precisa quebrá-lo para retirar dele as impurezas contidas no barro e refazê-lo para que esteja pronto para ser cozido no fogo sem quebrar, ou seja, o Senhor precisa constantemente quebrar-nos para retirar de nós as coisas que não o agrada e que futuramente seriam determinantes para o nosso fracasso. Só assim poderemos suportar o fogo da provação.

### *2.3. Tipos de liderança*

Não obstante, sabermos que, existem diferentes tipos de igrejas, diferentes tipos de líderes e diferentes tipos de liderados, contudo, a Bíblia não determina qual deve ser nosso estilo pessoal de liderança, apesar de indicar requisitos básicos para espiritualidade e moral do líder. Portanto o estilo do líder é forjado de acordo com as circunstâncias do momento, sua



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

personalidade, as necessidades do povo e do plano de Deus para determinada igreja. Partindo disso encontramos diversas maneiras de encarar o ministério ao mesmo tempo em que podem ser cumpridos os requisitos bíblicos.

No tópico “triângulo da direção”, abordado na primeira parte deste trabalho, apresentamos ali, três tipos de direção, como segue: a direção autocrática ou ditatorial; a direção laissez-faire ou deixa como está para ver como é que fica; a direção-liderada ou liderança. A estas, acrescentaremos o modelo cristão de liderança. Vamos, então, transferir estes tipos de direção para o campo eclesiástico, apresentando suas vantagens e desvantagens:

#### **2.3.1. A direção autocrática ou ditatorial**

É um tipo de líder que geralmente conta com a eclesiologia local para tomar todas as decisões necessárias para o andamento da obra, sem consultar os liderandos.

- a) Vantagens: É mais fácil o Senhor falar com um homem do que com vários. Exige mais responsabilidade por parte de quem toma decisões. Impede que falsos cristãos infiltrados na obra tenham voz ativa.
- b) Desvantagens: Existe a possibilidade de um falso líder tirar proveito do povo. Nem sempre um homem só tem uma visão geral dos assuntos a serem decididos. Não dá oportunidade para que outros líderes despontem. Dá oportunidade para se perpetuar determinados erros.

#### **2.3.2. A direção-liderada ou liderança**

É o tipo de líder que procura participação dos liderandos.

##### **a) Vantagens:**

Mais gente pode realizar determinado trabalho tornando-o mais frutífero. Dá oportunidade para os crentes crescerem ao realizar os trabalhos. O líder não é responsabilizado quando as decisões não surtem efeito.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### b) Desvantagens:

Propicia a formação de grupos com interesses próprios (panelas). O líder pode contar com um grupo pouco espiritual e que tenha dificuldades para tomar decisões corretas.

#### 2.3.3. Laissez-faire

É o tipo de líder que não interfere diretamente no andamento da obra. Deixa que os outros tomem decisões sem sua participação e apenas exerce uma função de mediador de interesses diversos.

#### a) Vantagens:

Quase nenhuma.

#### b) Desvantagens:

O líder acaba perdendo sua autoridade, tornando-se desnecessário. O povo fica sem direção e sem crescimento.

#### 2.3.4. Modelo Cristão

É o tipo de líder que se espelha em Cristo e em seus ministros procurando um padrão de conduta para exercer o ministério. É o líder que procura ganhar a confiança de seus liderandos atendendo aos requisitos bíblicos sem desmerecer sua responsabilidade, sabendo aproveitar a capacidade dos outros e acima de tudo se entrega com amor ao seu ministério. O líder cristão não segue os padrões e estilos de liderança do mundo. São humildes, mas não enfraquecidos; dependentes de Deus, mas não sem iniciativa; ousados, mas em moderação; confiantes, sem perder a perspectiva; se precaver de seus liderados, mas sem perder a confiança neles; enfim, não se baseia em suas experiências de liderança, mas tem a direção do Senhor.





## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### *2.4. Preocupações iniciais do líder cristão*

Para exercer uma boa liderança o obreiro deve pensar e preparar o terreno para que seu empreendimento se frutifique. Alguns conselhos são válidos nessa hora para que o líder não se... *envolva nos negócios dessa vida, porque seu objetivo é satisfazer aquele que o arrematou*. Não se deve entender, obviamente, que os negócios dessa vida são nossas obrigações como cidadão, então podemos aplicar esse versículo ao embaraço que certas armadilhas nos causam. As diversas provações podem vir de quatro fontes diferentes, e identificar a origem delas é de suma importância para a resolução e posterior prevenção dos problemas. São estas as fontes:

##### 2.4.1. O próprio Senhor

Como no caso de Abrão (Gn 22.1-19), a nação de Israel (Hc), a Igreja (1Pe 4.12-19) e tantos outros exemplos, o próprio Deus criou situações para que seu servo fosse provado e a partir daí aprovado por ele. Nesse caso o que temos que fazer é exercitar nossa fé e confiar que aquele que criou tal situação tem um propósito bom para nós através da provação.

##### 2.4.2. O diabo

Em qualquer ocasião o diabo vai tentar manifestar o que lhe é mais característico – o ódio contra a criação de Deus. Caso percebamos a ação maligna, devemos recorrer ao conselho de Paulo aos efésios: “...  *revesti-vos de toda a armadura de Deus, para poderdes ficar firmes contra as ciladas do diabo*”; sabendo, porém que a ação do inimigo só pode chegar até onde o Senhor permitir (Jó 1. 6-12; 2.1-13).



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### 2.4.3. O homem

É um caso semelhante ao do diabo, onde as pessoas podem manifestar seu egoísmo, cobiça e maledicência, coisas típicas do coração humano (Mt 15.10-20). Também nesse caso os limites da ação do homem são determinados pelo Senhor.

#### 2.4.5. A carne

Existe também uma luta contra nós mesmos, ou seja, contra a natureza carnal que ainda habita em nós e milita contra o espírito regenerado que Deus nos deu (Gl 5.16-17). Neste caso nos cabe dominar nossas paixões e submeter nossa vontade carnal ao propósito do Espírito que habita em nós.

*2.5. Cientes dessas armadilhas que podem ser colocadas em nosso caminho, às vezes com bons e às vezes com maus propósitos, devemos de antemão pensar em certas coisas, como por exemplo:*

##### 2.5.1. Pensar antes nos problemas

Não devemos esperar uma situação de perigo, tentação, falta de provisões, confusão, perseguição, traição e coisas do gênero, para pensarmos numa solução. O correto é que meditemos constantemente como sair de uma possível situação (Sl 119.15,27,48,78,99,148). Se estivermos preparados com antecedência, saberemos como agir. Se formos apanhados de surpresa podemos fraquejar (Mt 26. 41).



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### 2.5.2. Planejar

Algumas pessoas acreditam que não devem planejar nada para o futuro por causa de interpretações errôneas de alguns versículos como Tg 4.13-14, porém o que a Bíblia condena é a presunção de contar com a própria força para traçar seus caminhos sem considerar o propósito de Deus; ao contrário disso o Senhor Jesus nos exorta a planejar nossos passos (Lc 14.28-32), pois assim poderemos compreender melhor a vontade do Senhor; como pôr em prática essa vontade, e ter fé quando as provações chegarem.

#### 2.5.3. Não criar situações de embaraço

O mundo dá muitas voltas. A mentira tem perna curta e Jesus prometeu que, para nosso próprio bem, não deixaria as coisas encobertas, mesmo que sejamos envergonhados por isso. Portanto devemos evitar situações que mais tarde tenhamos vergonha de explicar, seja na vida amorosa, familiar, financeira ou social.

#### 2.5.4. Cuidado com os outros

Devemos procurar conhecer bem os liderandos. Não dar liberdade tal que mais tarde não se possa verificar ou cobrar. Ficar de olho nas “panelas” e seus propósitos. Evitar que se faça injustiça entre os irmãos, para que os conflitos não se multipliquem, enfim, devemos confiar naqueles que podem nos ajudar, mas não dar oportunidade para que alguém se deixe levar pelos perigos descritos nos itens anteriores (diabo e a carne).

### *2.6. Requisitos para ser um bom líder*

#### 2.6.1. Requisitos bíblicos



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

Em princípio devemos procurar na Bíblia os quesitos básicos para se escolher um bom líder. Para isso podemos recorrer primeiramente às chamadas epístolas pastorais, que são as que foram escritas pelo apóstolo Paulo a Timóteo e a Tito, seus colaboradores. São estes os principais:

#### **2.6.2. Qualificações sociais**

Modesto; hospitaleiro; ter bom testemunho.

#### **2.6.3. Qualificações morais**

Ser irrepreensível; esposo de uma só mulher; temperante; não dado ao vinho.

#### **2.6.4. Qualificações pessoais**

Hospitaleiro; não cobiçoso; apto a ensinar; não violento; cordial; não avarento; não arrogante.

#### **2.6.5. Qualificações de maturidade**

Bom pai e marido; não pode ser novo convertido; sóbrio apto a ensinar e a exortar.

#### **2.7. Hábitos dos líderes**

Entende-se por hábitos, o comportamento constante dos líderes, e que digam respeito ao seu envolvimento na obra. Alguns hábitos são positivos e outros são negativos como veremos.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### 2.7.1. Positivos

##### 2.7.1.1. Estudar sempre

Conforme 2Tm 2.15 o obreiro tem que “...*manejar bem a palavra da verdade*”. O próprio Paulo em final de carreira solicitou a Timóteo que levasse “... *a capa... os livros, e especialmente os pergaminhos*”.

##### 2.7.1.2. Orar

É através da oração que conhecemos a vontade de Deus, os seus propósitos e as coisas que são ocultas aos olhos humanos.

##### 2.7.1.3. Atualizar

O obreiro deve estar por dentro das notícias mais importantes sobre a situação econômica e política do seu país, além de conhecer questões sobre direito, psicologia, filosofia, sociologia etc.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### 2.7.1.4. Aproveitar as oportunidades

O bom obreiro sabe tirar proveito das diversas oportunidades que aparecem. É otimista. Tem visão. Consegue ver a bênção onde ninguém mais vê. Sabe aproveitar o tempo e consegue produzir mais, com menos esforço.

#### 2.7.1.5. Veste-se bem

Ou seja, está sempre de acordo com a situação. Não gasta mais do que deve, mas esta sempre ajustado ao ambiente em que se encontra.

#### 2.7.2. Negativos

##### 2.7.2.1. Não delega poder

Talvez por medo de perder a autoridade, ou por não confiar nos liderandos ou talvez por não saber como fazer.

##### 2.7.2.2. Não credenciamento junto à igreja

Muitos obreiros procuram desenvolver seu ministério sem estar vinculado a qualquer igreja, mas isto não é certo, pois o obreiro não realiza trabalho para si, mas para os irmãos que estão sob o pastado das igrejas. Essa prática descaracteriza o obreiro além de contrariar o exemplo bíblico.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### 2.7.2.3. Julgamento temerário

Alguns líderes não sabem se colocar na pele de seus liderandos e emitem julgamentos que não levam em consideração o ser humano, suas necessidades, suas fraquezas e o cuidado de Deus para com suas ovelhas.

#### 2.7.2.4. Preparar mensagens na última hora

O obreiro tem que estar em constante sintonia com o Espírito Santo, pois aquele que tem uma mensagem a dar ao povo o fará da melhor maneira possível respeitando as limitações do líder, e preparar as mensagens com antecedência é uma boa maneira de superar estas limitações.

### 2.8. *Os papéis de cada um dentro de um grupo*

A psicologia tem estudado o comportamento das pessoas quando se encontram dentro de algum grupo, e muitas descobertas têm sido feitas e que podem ajudar o líder na hora de conhecer seus liderandos. A idéia é que, dentro de um grupo cada um assume um papel diferente, de maneira inconsciente, e estes papéis são importantes para a dinâmica de um grupo. Sem estes papéis não há grupo, e várias pessoas podem assumir os mesmos papéis, porém a maioria deles estará presente. Alguns exemplos desses papéis são:

#### 2.8.1. Bode expiatório

Neste caso, toda a “maldade” do grupo fica depositada em um indivíduo que, se tiver uma tendência prévia, servirá como depositário, até vir a ser expulso, o que, aliás, é comum. Nesses casos. O grupo sairá em busca de um novo bode... Decorre daí a enorme importância de que o líder do grupo reconheça e saiba manejar tais situações. Outras vezes, o grupo modela um bode expiatório sob a forma de um “bobo da corte” que diverte a todos e que, por isso mesmo, ao contrário de uma expulsão, o grupo faz questão de conservá-lo.



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### 2.8.2. Porta-voz

Cabe ao portador deste papel mostrar mais manifestamente aquilo que o restante do grupo pode estar, de uma maneira oculta, pensando ou sentindo. No entanto, essa comunicação do porta-voz não é feita somente através de reclamações ou conflitos, mas através da linguagem não-verbal, das dramatizações, silêncios, ações, etc.

Uma forma muito comum de porta-voz é a função do indivíduo contestador. Nesses casos, é imprescindível que o líder do grupo (da mesma forma que os pais, numa família) saiba discriminar quando a contestação é, sistematicamente, de ordem obstrutiva ou quando ela representa ser necessária, corajosa e construtiva.

2.8.3. Este papel cabe geralmente ao indivíduo mais retraído do grupo. Neste caso, esse indivíduo, antes que os demais, capta os primeiros sinais das ansiedades que, ainda em estado embrionário, estão emergindo no grupo. Esse papel também é conhecido como "caixa de ressonância", em razão de que tal indivíduo-radar, por não ter condições de poder processar simbolicamente o que captou, pode vir a expressar essas ansiedades em sua própria pessoa através de somatizações, ou abandono do grupo, ou de crises explosivas, etc.

#### 2.8.4. Instigador

Este papel é muito comum e importante nos grupos. Consiste na função do indivíduo em provocar uma perturbação no campo grupal, através de um jogo de intrigas, por exemplo, assim mobilizando papéis nos outros. Assim, o instigador consegue tornar realidade, seus conflitos interiores, além de instigar os outros membros do grupo a pôr para fora seus conflitos interiores.





## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

#### 2.8.5. Atuador pelos demais

É uma modalidade de papel que consiste no fato de a totalidade do grupo delegar a um determinado indivíduo a função de executar aquilo que lhe é proibido, como, por exemplo, hábitos extravagantes, conflitos com o líder ou coordenador, etc. Em tais casos, o restante do grupo costuma emitir dupla mensagem: critica as atitudes desse membro e, ao mesmo tempo dão um disfarçado estímulo, mostram um gozo prazeroso e uma admiração por este membro, pois no fundo ele faz o que os outros gostariam de estar fazendo.

#### 2.8.6. Sabotador

Conforme este nome indica, o indivíduo que desempenha o papel de sabotador, através de inúmeros recursos, procura colocar empecilhos para minar o êxito da tarefa grupal. Em geral o papel é assumido pelo indivíduo que seja portador de uma excessiva inveja e egoísmo, geralmente gosta muito de aparecer, não aceita ser subordinado e gosta de ser exaltado.

#### 2.8.7. Vestal

Também nos pequenos grupos (uma igreja, por exemplo) é muito comum que alguém assuma o papel de zelar pela manutenção da “moral e dos bons costumes”. Um exagero nesse papel constitui a tão conhecida figura do “patrulheiro ideológico” que obstrui qualquer movimento no sentido de uma criatividade inovadora. Há um sério risco - nada incomum - de que o papel venha a ser assumido pelo próprio líder do grupo.

#### 2.8.8. Líder

O papel de líder surge em dois planos. Um é o que, naturalmente, foi designado ao líder ou obreiro. O outro é o que surge, espontaneamente, entre os membros do grupo. Neste caso, a



## **Faculdade e Seminário Teológico Nacional**

### **Cursos Online de Teologia Ensino à Distância**

liderança adquire cores muito diferenciadas, desde os líderes construtivos que exercem o importante papel de integradores e que ajudam na unidade do grupo, até os líderes negativos, nos quais prevalece uma excessiva necessidade de mandar e controlar as pessoas.