

## O desenvolvimento de futuros líderes

Henrietta Blyth

A liderança faz ou desfaz grupos de qualquer tamanho, desde pequenos grupos comunitários até organizações de grande porte. Um líder eficaz é capaz de transformar um grupo desorganizado num grupo excelente, enquanto que um mau líder pode destruir um grupo, mesmo que este tenha sido eficaz por muitos anos. Todos os grupos prosperam com a boa liderança e tornam-se ineficazes ou desintegram-se com a má liderança.



Geoff Crawford / Tearfund

A boa liderança cria grupos fortes.

É muito fácil para os líderes se concentrarem nos problemas que enfrentam e se esquecerem da dimensão geral da liderança. Quando nos concentramos demais em realizar as tarefas, esquecemo-nos de que uma das principais funções de um líder é ajudar as pessoas a realizarem seu potencial completo. Em particular, uma das tarefas mais importantes de um líder é desenvolver outros líderes.

Os líderes precisam preparar alguém para sucedê-los, exatamente como na Bíblia, quando Moisés preparou Josué, e Elias preparou Eliseu. O conselho da Tearfund recentemente nos desafiou a elaborarmos um plano de sucessão para os 20 cargos mais cruciais para o nosso sucesso enquanto

organização. Fizemos um diagrama mostrando quem poderia assumir esses cargos imediatamente, quem estaria pronto para fazê-lo dentro de um ano e quem estaria pronto dentro de cinco anos.

Esta foi uma atividade valiosa, pois mostrou que não havia sucessor óbvio para alguns cargos. Assim, tivemos que começar a desenvolver pessoas para assumi-los no momento oportuno.

### Identificando líderes

Estas características podem nos ajudar a identificar futuros líderes.

**SENSO DE PROPÓSITO** Os futuros líderes possuem visão e senso de propósito. Eles

sabem o que querem alcançar. Eles têm entusiasmo pela sua visão e são resilientes: seu senso de propósito dá-lhes perseverança quando as coisas não dão certo.

**ESCUTAM** Os futuros líderes dedicam tempo para escutar os outros e, assim, conhecem as pessoas com quem trabalham – seu caráter, suas opiniões, seus pontos fortes e fracos – aproveitando ao máximo as habilidades dos colegas.

**FACILITAM** Os futuros líderes não agem isoladamente, mas, sim, dão autonomia aos outros, envolvendo as pessoas afetadas nas decisões que estão sendo tomadas. Sua atitude positiva ajuda-os a compreender diferentes pontos de vista e resolver conflitos.

**COMPETENTES** Com o tempo, os futuros líderes mostram que são confiáveis e alcançam as metas que lhes foram estabelecidas.

**CONFIANTES** Os futuros líderes não se colocam na defensiva quando confrontados.

### Leia nesta edição

- 2 Editorial
- 3 Estilos de liderança – jogo
- 4 Compartilhando a visão
- 5 Cartas
- 6 Administração eficaz de uma organização
- 7 Liderança e trabalho em equipe
- 7 Liderança compartilhada
- 8 Três habilidades para a liderança eficaz
- 10 Recursos
- 11 Extraíndo o melhor das pessoas
- 12 Treinamento não-formal para líderes
- 14 Máquina de lavar roupa a pedal
- 15 Estudo bíblico
- 16 “Eu não queria ser líder”

A *Passo a Passo* é uma publicação que procura aproximar pessoas em todo o mundo envolvidas na área de saúde e desenvolvimento. A Tearfund, responsável pela publicação da *Passo a Passo*, espera que esta revista estimule novas idéias e traga entusiasmo a estas pessoas. A revista é uma maneira de encorajar os cristãos de todas as nações em seu trabalho conjunto na busca da integração das nossas comunidades.

A *Passo a Passo* é gratuita para aqueles que promovem saúde e desenvolvimento e líderes de igrejas. É publicada em inglês, francês, português e espanhol. Donativos são bem-vindos.

Os leitores são convidados a contribuir com suas opiniões, artigos, cartas e fotografias.

**Editora:** Helen Gaw

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

Tel: +44 20 8977 9144

Fax: +44 20 8943 3594

E-mail: [footsteps@tearfund.org](mailto:footsteps@tearfund.org)

Site: <http://tilz.tearfund.org/portugues>

**Editora – Línguas estrangeiras:** Helen Machin

**Administrador:** Pedro de Barros

**Comitê Editorial:** Babatope Akinwande, Ann Ashworth, Steve Collins, Paul Dean, Mark Greenwood, Martin Jennings, Ted Lankester, Mary Morgan, Nigel Poole, Clinton Robinson, Naomi Sosa

**Design:** Wingfinger Graphics, Leeds

**Tradução:** E Frias, A Hopkins, M Machado, W de Mattos Jr, N Ngueffo, G van der Stoel, S Sharp, E Trewinnard

**Assinaturas:** Escreva ou envie um e-mail para os endereços acima, fornecendo algumas informações sobre o seu trabalho e dizendo que idioma você prefere.

**e-Passo a Passo:** Para receber a *Passo a Passo* por e-mail, registre-se no site [tilz](http://tilz.tearfund.org). Vá para a página da *Passo a Passo* e clique em "Assine a *Passo a Passo* eletrônica".

**Mudança de endereço:** Ao informar uma mudança de endereço, favor fornecer o número de referência mencionado na etiqueta.

**Direitos autorais** © Tearfund 2011. Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução do texto da *Passo a Passo* para fins de treinamento, desde que os materiais sejam distribuídos gratuitamente e que a Tearfund Reino Unido seja mencionada como sua fonte. Para qualquer outra utilização, por favor, entre em contato com [footsteps@tearfund.org](mailto:footsteps@tearfund.org) para obter permissão por escrito.

**As opiniões e os pontos de vista** expressos nas cartas e artigos não refletem necessariamente o ponto de vista da Editora ou da Tearfund. As informações técnicas fornecidas na *Passo a Passo* são verificadas minuciosamente, mas não podemos aceitar responsabilidade no caso de ocorrerem problemas.

A **Tearfund** é uma agência cristã de desenvolvimento e assistência em situações de desastre, que está formando uma rede mundial de igrejas locais para ajudar a erradicar a pobreza.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido.

Tel: +44 20 8977 9144

**Publicado** pela Tearfund, uma companhia limitada, registrada na Inglaterra sob o nº 994339.

Instituição Beneficente nº 265464

(Inglaterra e País de Gales)

Instituição Beneficente nº SC037624 (Escócia)

Sua autoconfiança faz com que sejam abertos à mudança, mas eles também reconhecem que precisam manter sua posição diante da oposição.

**AUTÊNTICOS** Os futuros líderes são pessoas cujo entusiasmo e propósito não são vistos apenas no trabalho, mas também na maneira como vivem.

## O desenvolvimento de líderes

As pessoas aprendem de diferentes maneiras, portanto, é importante conversar sobre quais oportunidades são adequadas para cada indivíduo. Os cursos de treinamento em liderança podem ajudar muito algumas pessoas, especialmente se os cursos forem feitos na hora certa.

Porém, muitas pessoas beneficiam-se com uma abordagem mais relacional. Coaching e mentoramento, a oportunidade de acompanhar um funcionário mais sênior ou substituir o líder por um curto período de tempo enquanto este está ausente são formas excelentes de ajudar as pessoas a desenvolver seu potencial de liderança. Estamos também considerando

## EXERCÍCIO:

### Planejando para o futuro

Se você sofresse um acidente ou ficasse doente de repente, quem o poderia substituir amanhã?

- Há alguém que estará pronto para substituí-lo dentro de um ano?
- Há alguém que estará pronto para substituí-lo dentro de cinco anos?
- Como você fará com que estas pessoas estejam bem treinadas para substituí-lo quando chegar o momento?
- Se você não conseguir pensar em ninguém que o possa substituir, o que você precisa fazer para garantir que haverá um sucessor? Quem você poderia treinar para substituí-lo em sua função, e como você treinará esta pessoa?

a possibilidade de permitir que as pessoas troquem de cargo por algum tempo, para que elas possam aprender novas habilidades e compreender uma nova área de trabalho.

*Henrietta Blyth é a Diretora de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoal da Tearfund.*

## EDITORIAL



**Helen Gaw**  
Editora

pois é fácil acreditar que o líder está sempre certo. Portanto, precisamos pensar sobre quais são as qualidades de um bom líder.

Os bons líderes não se promovem à custa dos outros. Ao invés disso, eles promovem os interesses dos outros. Para eles, isto é melhor que privilégio ou prestígio. Jesus é o exemplo perfeito de líder. Ele confrontou a concepção comum de que um líder pode esperar ser tratado como rei. Ele disse: *"Pois quem é maior, o que está à mesa ou o que serve? Não é o que está à mesa? Mas eu estou entre vocês como quem serve"* (Lucas 22:27).

Os líderes podem ser mulheres ou homens, jovens ou idosos, de qualquer grupo étnico ou tribo. O caráter de um líder causa um impacto mais duradouro que

suas qualificações. Os atuais líderes têm a responsabilidade de identificar e treinar a próxima geração de líderes. Este é o foco do artigo da capa.

Vários outros artigos trazem conselhos sobre como trabalhar com pessoas, trabalho em equipe e como desenvolver organizações eficazes. Não podemos considerar questões como "O que é um líder?" e "O que é a boa liderança?" de maneira prática a menos que também pensemos sobre as pessoas e o trabalho que o líder está conduzindo.

Os bons relacionamentos com os outros são extremamente importantes. O estudo bíblico da página 15 faz uma reflexão sobre os relacionamentos e ajuda-nos a examinarmos o nosso coração antes de qualquer coisa, quer sejamos líderes no momento ou venhamos a nos tornar líderes no futuro.

Os temas das próximas duas edições serão árvores e estigma.

*Helen*

# Estilos de liderança – jogo

Tulo Raistrick e Helen Gaw

Esta é uma boa maneira para um grupo de pessoas aprender sobre os efeitos de três estilos de liderança na maneira como um grupo trabalha em conjunto.

Divida o grupo em três grupos menores, com aproximadamente o mesmo número de membros. Cada grupo escolhe um líder. Explique aos grupos que sua tarefa é criar uma estrutura forte o suficiente para segurar um ovo, usando uma folha de papel grande e fita adesiva. Vence a equipe com a estrutura mais alta – desde que a estrutura segure o ovo!

Antes do exercício, explique ao líder de cada um dos três grupos como deverá liderar. Não deixe os outros saberem o que está acontecendo. Um dos líderes dirá ao grupo o que fazer, outro líder deixará o grupo fazer a tarefa sozinho e outro incluirá as idéias de todos.



## AUTORITÁRIO – “O DITADOR”

Um líder autoritário dá ordens e instruções, e os outros as seguem.

## “LAISSEZ-FAIRE” – “O LÍDER QUE DEIXA O GRUPO FAZER AS COISAS SOZINHO”

Um líder “laissez-faire” permite que os membros do grupo façam o que acharem melhor e fica só assistindo o que está acontecendo.

## FACILITADOR – “O LÍDER QUE INCLUI AS IDÉIAS DE TODOS”

Um líder facilitador incentiva todos os membros do grupo a participar da decisão sobre o que fazer. Ele ou ela não dá as respostas, mas ajuda o grupo a encontrar a resposta em conjunto.

## Experiências de diferentes grupos

Estas são algumas experiências comuns que podem ser observadas nos grupos:

- O grupo liderado pelo “ditador” frequentemente termina o desafio primeiro. Porém, os membros do grupo ficam frustrados por não poderem experimentar suas idéias e simplesmente terem de fazer o que o líder manda. Eles só vencem o desafio se a idéia do líder for especialmente boa, pois as outras idéias não são incluídas.
- O grupo liderado pelo “líder que deixa o grupo fazer as coisas sozinho” geralmente não vence, porque não está claro como o grupo deve trabalhar em

conjunto. Às vezes, outro membro do grupo assume a liderança e lidera o grupo em lugar do líder escolhido.

- O grupo liderado pelo “líder que inclui as idéias de todos” leva mais tempo para encontrar uma solução para o desafio. Quando ele termina a tarefa, as pessoas geralmente estão contentes, até mesmo vibrando e se parabenizando, pois o seu sucesso é compartilhado por todos.

Quando o desafio estiver concluído, peça aos líderes para que expliquem sua abordagem ao seu grupo. Depois, peça aos grupos para conversarem sobre as coisas das quais gostaram ou não gostaram no estilo de liderança usado pelo líder. Em seguida, peça a um membro de cada grupo para contar a todos as opiniões do seu grupo.

**Observação:** Se você não tiver papel e fita adesiva, use outros materiais, como um pedaço de pano, varetas e cordão. Pode-se adaptar o desafio: não é necessário usar um ovo. O principal é que o desafio seja divertido e prático, mas bem difícil.

## Imagine ...

- Você é um líder que acabou de tomar uma decisão importante. Como você era responsável pela decisão, você a tomou sozinho. Então, alguém chega com informações sobre as quais você não tinha conhecimento algum, por não ter perguntado a ninguém antes de tomar a decisão. Como resultado, agora você sabe que tomou a decisão errada. O que você faz?
- Você lidera um grupo de jovens na sua comunidade, o qual é bem-sucedido e está crescendo. Você escuta os jovens e inclui suas idéias nas atividades. Então, alguém que você respeita lhe diz que você precisa “impor autoridade”, pois ele notou que os encontros às vezes são barulhentos. O que você faz?

Tulo Raistrick é o Assessor de Igreja e Desenvolvimento da Tearfund. Nosso agradecimento a Jim Hartley.

# Compartilhando a visão

Rick James



Geoff Crawford / Tearfund

Joyce Banda falando em 2010.

Joyce Banda atribui o seu estilo de liderança empoderadora a algumas experiências difíceis e que serviram como lição de humildade nos seus primeiros anos na liderança da Associação Nacional de Mulheres de Negócios (sigla em inglês NABW), no Malawi.

Joyce fundou a NABW em 1990 para ajudar as mulheres malauianas a adquirirem autonomia econômica. Ela mesma havia passado por um casamento abusivo antes de começar o que se tornaria uma das maiores empresas manufatureiras de vestuário do país. Ela estava muito preocupada com o que estava acontecendo com as mulheres menos afortunadas e, então, resolveu convidar algumas colegas para formarem uma organização que agiria como um grupo de pressão para a autonomia das mulheres.

## Problemas iniciais

A NABW foi registrada e cresceu rapidamente. Em 1991, a associação contava com 2.500 membros. Porém, já havia problemas na base. Joyce conta que, "às vezes, as pessoas ficavam entusiasmadas, mas, quando não entendiam o que eu estava fazendo, elas desistiam. Elas iam embora. O impacto que eu estava causando era totalmente fraco. A mobilização era fraca. Isto porque a iniciativa era vista como se pertencesse a mim. Elas queriam que eu fosse a provedora". As mulheres simplesmente esperavam

que alguém lhes dissesse como fazer tudo. A meta de proporcionar autonomia estava longe da realidade de dependência contínua.

## Conflito com o Conselho

Isto levou Joyce a combinar com o doador a realização de uma avaliação nacional de necessidades, a qual foi anunciada na rádio um pouco antes de uma reunião do Conselho da NABW. Joyce relata o que aconteceu a seguir: "Quando cheguei à reunião do Conselho, elas tinham ouvido o anúncio na rádio. Elas se recusaram a falar comigo. Então, eu perguntei: 'O que está acontecendo?', e elas responderam: 'O que está acontecendo é que nós não sabemos o que você está fazendo. Não estamos interessadas em continuar trabalhando com você. Quem disse que precisamos de uma avaliação das necessidades?' A reunião do Conselho não terminou bem. Fiquei chateada. Não pedi desculpas. Será que elas não entendiam que eu simplesmente estava fazendo o melhor que podia, tentando fazer desta organização um sucesso?"

Joyce foi para casa zangada. "Eu me sentia amarga e frustrada. Eu estava fazendo

tudo que podia, mas o Conselho não estava grato. Ao sentar-me, pensei: 'Eu tenho que ou desistir, ou mudar alguma coisa.' Eu estava decidida a não desistir. A situação do meu próprio casamento anterior fazia-me pensar que devia haver outras mulheres que não tinham tanta sorte quanto eu, sendo espancadas e sem segurança econômica para se opor. Aquela noite, eu me perguntei: 'O que vou fazer? Procuro outro Conselho ou será que eu mesma posso mudar? Será que eu posso baixar a cabeça e trabalhar com o mesmo comitê?'"

## Decidindo mudar

Ao refletir sobre a situação, Joyce reconheceu seu problema. Ela não tinha aberto mão do controle e não tinha compartilhado sua visão com as outras. Ela viu que o medo de perder o poder e o desejo de dominar a estavam limitando. O estilo de liderança autocrático com o qual ela estava acostumada havia resultado num Conselho alienado e em membros dependentes. Ela descreve a situação "como se eu tivesse acabado de despertar de um sono profundo e tivesse percebido, pela primeira vez, que não funcionaria se eu fizesse as coisas sozinha."

Ela decidiu não realizar nenhuma atividade com a NABW até que o Conselho realizasse uma sessão de explosão de idéias para planejar o futuro. Em seguida, as coisas mudaram.

## Alcançando a visão

Os resultados desta mudança pessoal foram impressionantes. O membro mais difícil do Conselho tornou-se sua maior colaboradora. "Depois que assimilou a visão, ela ficou mais entusiasmada do que eu", disse Joyce. A NABW continuou crescendo. O mais importante foi que a vida das pessoas estava mudando na base. Mulheres com cicatrizes resultantes de surras contínuas disseram acerca de seus maridos: "Ele agora me trata como parceira. Ele me ouve, e tomamos as decisões juntos." Joyce descreve como vê "a maior alegria no rosto das empresárias rurais quando elas sentem que o que fizeram é sua própria iniciativa". Sete anos depois de iniciar a NABW, Joyce conseguiu tomar um passo raro para um líder fundador: ela retirou-se graciosamente e passou a liderança da NABW para uma nova diretora. A NABW agora possui 30.000 membros.

Rick James entrevistou Joyce para sua reportagem Leaders changing inside-out ("Líderes mudando de dentro para fora"). Joyce Banda agora é a Vice-Presidenta do Malawi.

## Captação de água da chuva

Gostei do artigo da *Passo a Passo* 82 com novas idéias para captar a água da chuva em casa, porém meu telhado é feito de asbesto. Posso captar a água da chuva? E ela será limpa o suficiente para beber sem tratamento? Se não for, o que preciso fazer? Outra dificuldade que tenho com a água da chuva é a sensação de limo depois que ela é armazenada por algum tempo. Há algum tratamento para isto?

Favour Edeke  
PO Box 7254, Jos  
Plateau State  
Nigéria

**NOTA DA EDITORA** As chapas de asbesto-cimento para telhados são adequadas para a coleta de água da chuva, pois não há prova alguma de que as partículas de asbesto sejam prejudiciais quando ingeridas. Porém, ao cortá-las, as chapas devem ser mantidas molhadas para não criar poeira. Devem-se usar também máscara e óculos de proteção, pois o asbesto é prejudicial quando aspirado.

O limo provavelmente se deve ao desenvolvimento de algas na água. Maneiras de diminuir as algas:

- *Desvie para fora do tanque o primeiro fluxo de água da chuva do telhado, de maneira que a água que entrar no tanque seja a mais limpa possível – as algas podem alimentar-se*

*de nutrientes como folhas, excremento de pássaros, etc.*

- *Coloque alvejante na água do tanque de vez em quando. A quantia necessária depende do tamanho do tanque e da potência do alvejante (deve-se sentir só um pouquinho do cheiro e do gosto depois de uma hora mais ou menos).*
- *Não deixe entrar luz no tanque. Isto será difícil se o tanque for de plástico, mas pintá-lo pode ajudar. Quanto mais luz entrar no tanque, mais rápido as algas crescerão. A tampa deve-se encaixar bem, e a entrada da água deve ser coberta com tela para evitar a procriação de mosquitos.*
- *Limpe o tanque regularmente. Esvazie-o e esfregue-o por dentro com uma solução fraca de alvejante (mantenha o tanque bem ventilado, com uma escada dentro para poder sair rapidamente se necessário). A melhor hora de limpar o tanque é um pouco antes do início das novas chuvas.*
- *Filtre a água antes de bebê-la (consulte a *Passo a Passo* 67 para obter orientação sobre como fazer um filtro bioareia).*

## Uma idéia para ajudar as pessoas a comparecerem às suas consultas para vacinas

Gostaria de contar o pouco sobre a nossa experiência no contexto do nosso programa ampliado de imunização. Durante as sessões, dou o número do meu celular para as mães e sugiro que elas o coloquem nos seus

celulares com o nome de "Vacina" e não com o meu nome. Cada vez que uma mulher perde uma consulta, eu mando uma mensagem de texto, que aparece como "Vacina" no celular dela. Atualmente, este sistema está diminuindo descuidos e incentivando as pessoas a comparecerem às consultas.

Tongmam Tongmam  
Presidente da Associação para o Bem-Estar Familiar (Association pour le Bien-Etre Familial)  
5458 Douala Akwa  
Camarões

E-mail: [tongmamdpc@yahoo.fr](mailto:tongmamdpc@yahoo.fr)

## Habilidades comerciais e a cultura local

Há três anos assinamos a *Passo a Passo*. Ao ler o artigo "A importância do treinamento e do acompanhamento", na *Passo a Passo* 80, achei interessante saber que ter ou iniciar um negócio também pode significar mudar algo relacionado com as percepções locais/tradicionais. Aqui também temos a mesma situação. Em muitos casos, as pequenas empresas quebram porque, entre outros motivos, as pessoas não são disciplinadas com os princípios comerciais. Aqui as pessoas priorizam as "*urusan adat*" (práticas cerimoniais tradicionais), as quais, naturalmente, são importantes e abandonam seus negócios, mesmo os que, na verdade, estão indo bem.

Na nossa experiência, os grupos de mulheres sempre têm um desempenho melhor. Aqui está uma fotografia de uma sessão de treinamento UBSP (Usaha Bersama Simpan Pinjam – treinamento em cooperativa comercial) com um grupo de mulheres.

Tarsis Hurmali  
Ayo Indonesia Foundation  
Flores Organization for Rural Development  
Jl. Ahmad Yani 16, Kotak Pos 149  
Ruteng, 86500  
Flores, NTT  
Indonésia

E-mail: [ayo2indonesia@gmail.com](mailto:ayo2indonesia@gmail.com);  
[contactus@ayo-indonesia.org](mailto:contactus@ayo-indonesia.org)

Site: [www.ayo-indonesia.org](http://www.ayo-indonesia.org)



Treinamento de uma cooperativa comercial com um grupo de mulheres, Indonésia.

Esta é a versão brasileira da *Passo a Passo*. Se preferir receber a versão africana no futuro, por favor, avise-nos pelo e-mail [footsteps@tearfund.org](mailto:footsteps@tearfund.org)

# Administração eficaz de uma organização

Compilado por Helen Gaw

Uma das áreas importantes da liderança é a governança. Governança organizacional é o processo de supervisão de uma organização. Ela consiste em garantir que o trabalho da organização seja bem feito e eficaz. Muitas vezes, é exigido por lei que uma organização registrada possua algum tipo de conselho de administração.

Os conselhos de administração possuem diferentes nomes, como, por exemplo, comitê consultivo ou Conselho. Neste artigo, usamos o termo "Conselho". Os membros do Conselho realizam a liderança da organização juntamente com a pessoa responsável pela sua administração. Neste artigo, chamamos esta pessoa de "Diretor Executivo", mas ele ou ela também pode ter outros títulos, tais como Chief Executive Officer (CEO – termo inglês também usado no Brasil).

Os Conselhos possuem a responsabilidade geral. A governança consiste em supervisionar e garantir, ao invés de fazer. Trata-se de garantir que a organização seja bem administrada, sem ter de se envolver na administração. O Conselho considera as seguintes questões:

- recrutamento e apoio ao Diretor Executivo para realizar o trabalho

- a razão de ser da organização – identificação da sua missão, propósito, visão e valores
- que trabalho a organização realizará – planejamento estratégico
- exigências legais
- recursos, tais como financiamento e pessoal
- avaliação do progresso.

## Por que é importante que as organizações tenham um Conselho bem administrado?

Os benefícios de um Conselho bem administrado são:

- Melhores decisões são tomadas porque diferentes pontos de vista são compartilhados e considerados cuidadosamente.

## Questões a considerar

- Em que questões o nosso Conselho tem dificuldade?
- De que maneira a nossa cultura nacional ou local e a nossa experiência influenciam a nossa visão da governança?
- O relacionamento entre o Conselho e o Diretor Executivo da nossa organização é bom? De que maneira ele poderia ser melhorado?

- A organização é administrada com maior eficácia. Como os membros do Conselho não estão envolvidos nos detalhes do dia a dia da administração da organização, eles podem ter uma visão mais geral das questões enfrentadas por ela. Se o Diretor Executivo estiver supervisionando o trabalho da organização além de administrar as operações, ele ou ela poderá sofrer muita pressão e não conseguir ter uma visão mais geral, além de ver os detalhes do dia a dia. O Conselho libera o Diretor Executivo para se concentrar na boa administração das operações.

Os riscos de não se ter um Conselho bem administrado são:

- A organização pode tornar-se vulnerável à má administração e à má tomada de decisões.
- Os doadores podem retirar seu financiamento se não houver uma prestação de contas clara para garantir que as verbas sejam bem utilizadas.
- Pode haver poder excessivo nas mãos de um só indivíduo. Se este indivíduo abusar do poder, as pessoas a quem a organização serve poderão sofrer.

## Bibliografia adicional

### *ROOTS 10 – Governabilidade organizacional*

Este livro visa ajudar membros de Conselhos e pessoas que administram organizações de desenvolvimento cristãs a considerarem suas diferentes funções e como podem trabalhar juntas para cumprir a missão da organização.

Disponível em inglês, francês, espanhol e português. Baixe cópias gratuitas no site [tilz.org](http://tilz.org) ou encomende exemplares impressos pelo e-mail [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org) ou escrevendo para o endereço da Tearfund, o qual pode ser encontrado na página de recursos.

O material deste artigo foi adaptado a partir da publicação *ROOTS 10 – Governabilidade organizacional*.



Um grupo de pessoas com habilidades, tempo e informações adequadas pode tomar decisões bem equilibradas em conjunto.

# Liderança e trabalho em equipe

Andrew Gwaivangmin

Para que as organizações comunitárias cresçam de maneira sustentável, são necessários mais líderes com treinamento e mentoreamento. As comunidades africanas, assim como as comunidades de qualquer outro lugar, muitas vezes, possuem indivíduos que talvez não sejam reconhecidos oficialmente como líderes, mas que podem exercer e exercem liderança. Um desafio comum é pegar pessoas boas em certas habilidades técnicas e colocá-las em posições de liderança. Isto é bom, porém, sem treinamento em liderança ou apoio através de mentoreamento, estes novos líderes terão dificuldade para serem bem-sucedidos nas suas novas funções de liderança. Aprender a trabalhar bem com outras pessoas é tão importante quanto possuir habilidades técnicas.

A RURCON é eficaz através do trabalho em equipe. O trabalho em equipe ajuda a inovação e a aprendizagem entre os membros da equipe. Desta forma, quando uma solução é encontrada, todos recebem crédito por ela. Entretanto, para alcançar isto, o desenvolvimento da liderança é essencial. O líder não é condenado a viver se empenhando para ser o especialista mais competente em todos os aspectos do trabalho de uma organização, mas, sim, reconhece, incentiva, capacita e coordena

o desenvolvimento dos talentos das outras pessoas, de maneira que a equipe possa alcançar suas metas em conjunto. Um mentor pode ajudar um novo líder a:

- pensar em termos de longo prazo
- ter influência além da sua responsabilidade imediata
- enfatizar a visão, os valores e a motivação
- exercer habilidades políticas para lidar com as necessidades conflitantes das expectativas de diferentes pessoas

- ser adaptável e procurar a renovação contínua.

Os líderes são lubrificantes. Como os lubrificantes de motor, eles permitem que a operação transcorra de forma suave e só são notados quando estão ausentes: sem lubrificante, o motor primeiro começa a chacoalhar, depois, emperra e, finalmente, pára de funcionar!

Um bom líder concentra-se nos bons relacionamentos dentro da equipe bem como na tarefa a ser realizada. A qualidade dos relacionamentos dentro da equipe determina a capacidade da organização de seguir adiante com os planos e resolver problemas. A equipe pode melhorar desenvolvendo a confiança, realizando debates construtivos, cumprindo compromissos, exigindo a prestação de contas quanto a comportamentos que a prejudicam e concentrando-se nos resultados.

*Andrew Gwaivangmin é o Diretor Executivo da RURCON (Rural Development Counsellors for Christian Churches in Africa).*

RURCON  
Old Airport Road  
PO Box 6617  
Jos  
Nigéria

E-mail: [rurcon@yahoo.co.uk](mailto:rurcon@yahoo.co.uk)  
Site: [www.rurcon.net](http://www.rurcon.net)

## Liderança compartilhada

Dra. Colleen Beebe Purisaca

A Peace and Hope International desenvolveu-se a partir de uma iniciativa peruana e trabalha com organizações de todas as partes do mundo. Assim, é importante que a nossa liderança reflita nossas raízes na América Latina e nossa meta de trabalhar sem fronteiras culturais.

Somos guiados pelos nossos princípios não-hierárquicos como, por exemplo, liderança servil, equidade, inclusão, respeito mútuo, incentivo aos colegas de trabalho e aproveitamento máximo das habilidades e dos talentos das pessoas com quem trabalhamos. Para mostrarmos

isto, temos dois diretores com diferentes formações, cujas habilidades e talentos se complementam e se apoiam mutuamente. Somos capazes de lidar com um escopo mais amplo de questões de forma mais eficaz em equipe. Reunimos as perspectivas das mulheres e dos homens bem como as perspectivas da América Latina e da América do Norte. As contribuições de ambos os diretores para o trabalho da organização têm o mesmo valor.

Há desafios. Estamos experimentando algo que é novo para nós e bastante fora do comum em geral. Assim, de certa forma, precisamos preparar o terreno sem o benefício da aprendizagem através de outros exemplos de sucesso.

Tomamos decisões:

- consultando uns aos outros
- considerando o propósito da organização e seu melhor interesse
- considerando o melhor interesse e as opiniões dos colegas de trabalho, beneficiários e outros com interesse no trabalho da organização.

A liderança compartilhada ajuda a organização a prestar contas. Agimos como um sistema de pesos e contrapesos uns para os outros. Até agora, não tivemos dificuldade alguma por não conseguirmos chegar a um acordo, pois respeitamos as decisões e opiniões uns dos outros.

*O Dr. Alfonso Wieland e a Dra. Colleen Beebe Purisaca fundaram a Peace and Hope International em 2002 e são co-diretores desde abril de 2010. A razão de ser da Peace and Hope International é apoiar a família de organizações da Paz y Esperanza, inicialmente fundada no Peru.*

# Três habilidades para a liderança eficaz

Os desafios do dia a dia da liderança podem ser tão grandes quanto os desafios da visão, da estratégia e das grandes decisões. Porém, muitas vezes, estes desafios são menos óbvios. Oferecemos aqui alguns conselhos sobre como trabalhar com eficácia e motivar os outros no nosso trabalho diário.

Este material foi adaptado a partir de *Umoja: Manual de Facilitação*, escrito por Francis Njoroge, Tulo Raistrick, Bill Crooks e Jackie Mouradian.

Consulte o artigo "Extraindo o melhor das pessoas", na página 11, para obter mais idéias sobre a liderança de pessoas.

## Como realizar uma reunião eficaz



Às vezes, as reuniões podem parecer entediantes e longas. Esta lista de verificação ajuda a pensar sobre como tornar as reuniões mais eficazes.

## Lista de verificação para realizar uma reunião mais eficaz

### ANTES DA REUNIÃO

- Certifique-se de que todos compreenderam por que a reunião está sendo realizada.
- Diga a todos quando será a reunião e dê-lhes tempo suficiente para planejarem e se prepararem.
- Forneça às pessoas a pauta da reunião e quaisquer informações adicionais antecipadamente, se isto for útil para elas e melhorar a reunião.
- Se houver apresentações, dê aos apresentadores tempo suficiente para se prepararem.
- Organize a comida e/ou as bebidas, se estiver planejando fazer um intervalo.
- Prepare o local da reunião: organize as cadeiras para que as pessoas possam se ver e para facilitar a discussão aberta.



### DURANTE A REUNIÃO

- Receba e apresente os novos membros e visitantes.
- Escutem-se uns aos outros.
- Interrompa discussões inúteis que desviem a atenção das pessoas do principal propósito da reunião.
- Tomem decisões.
- Incentive a participação de todos.
- O presidente certifica-se de que a reunião siga a pauta.
- Siga os horários estabelecidos se tiver informado às pessoas horários específicos de início e término da reunião.
- O presidente resume os pontos principais antes de uma decisão ser tomada.
- O secretário registra as decisões tomadas e quem concordou em fazer o que.



### APÓS A REUNIÃO

- Os participantes-chave da reunião revisam as atas antes de distribuí-las.
- Envie uma notificação a todos os participantes sobre quando a próxima reunião será realizada.
- Envie as atas aos participantes antes da próxima reunião.
- Reserve tempo para estabelecer a pauta da próxima reunião.



## Delegação



Uma das principais funções de um líder é pensar sobre a delegação de tarefas. Delegar é dar a responsabilidade por certas tarefas a outras pessoas. A delegação é realmente importante, pois ela reduz a carga de trabalho do líder, permite que o tempo disponível seja mais bem aproveitado, faz com que as outras pessoas se sintam mais motivadas, confiantes e habilitadas, e as tarefas geralmente são concluídas antes do que normalmente seriam. Aqui estão oito ações simples para delegar com sucesso:

**AÇÃO 1:** Decida a quem delegar.

**AÇÃO 2:** Mostre à pessoa o benefício e/ou a importância de delegar a tarefa.

**AÇÃO 3:** Examine os diferentes aspectos da tarefa e decida com a pessoa o nível de apoio necessário para cada um deles.

**AÇÃO 4:** Reserve tempo para treinar a pessoa em sua tarefa, se necessário.

**AÇÃO 5:** Dê tempo para que a pessoa pratique a tarefa em um ambiente seguro, seguido de feedback.

**AÇÃO 6:** A tarefa, então, é realizada sob supervisão, se adequado.

**AÇÃO 7:** Reúna-se com a pessoa para dar feedback.

**AÇÃO 8:** Celebre o que deu certo e mostre sua aprovação à pessoa.



## Desenvolvendo uma equipe

É importante procurar oportunidades para ajudar a sua equipe a trabalhar bem em conjunto. As seguintes atividades foram criadas para ajudar os membros da equipe a examiná-la e ver o que podem fazer para melhorar a maneira como trabalham juntos.

### O jogo do desenho

#### ORIENTAÇÃO POR ETAPAS

- 1 Explique ao grupo que todos vão pensar sobre o caráter e a natureza do grupo ou organização.
- 2 Peça para que cada membro faça o desenho de um animal que ele ou ela acha que representa o caráter e a natureza do grupo.
- 3 Coloque as figuras na parede e peça a cada pessoa para que apresente a sua e explique por que a desenhou.
- 4 Use um flip-chart ou uma folha grande de papel para escrever os temas comuns e as diferenças.
- 5 Discuta o que isto significa em termos de como o grupo poderia trabalhar melhor no futuro.

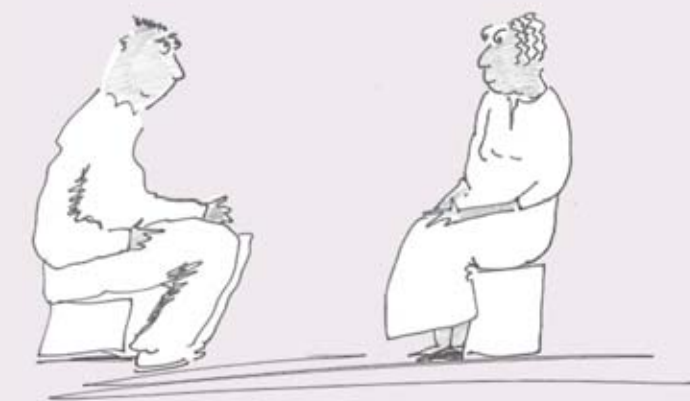
#### DICAS

- As figuras devem ser grandes o suficiente para que todos possam enxergar.
- Se as pessoas não quiserem desenhar ou não se sentirem à vontade para isso, uma alternativa seria lhes dar figuras de animais para elas escolherem e conversarem a respeito.

### Revisão do processo em equipe

Uma das maneiras de desenvolver sua equipe é incentivá-la a refletir sobre como os membros trabalharam em conjunto. Este é um bom exercício para ser feito depois de um evento ou depois da conclusão de uma tarefa em particular. Depois do evento, faça as seguintes perguntas à sua equipe e, em seguida, promova uma discussão em grupo sobre as respostas que foram dadas.

- O que a sua equipe fez que ajudou a concluir a tarefa?
- Que coisas atrapalharam a conclusão da tarefa?
- O que você faria diferente?
- O que você aprendeu sobre a sua eficácia como equipe?





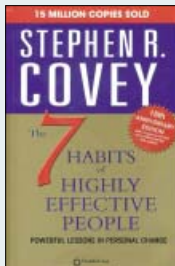
**Website tilz** <http://tilz.tearfund.org/portugues> As publicações internacionais da Tearfund podem ser baixadas gratuitamente no nosso site. Pesquise qualquer tópico para ajudá-lo no seu trabalho.



## The 7 Habits of highly Effective People (Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes)

Stephen Covey  
ISBN 978-0684858395

Seja qual for a sua meta, os princípios apresentados por etapas neste livro podem ser aplicados para ajudá-lo a fazer as mudanças necessárias no trabalho para alcançá-la. Disponível em 34 línguas (o ISBN refere-se à edição em inglês). Há também uma versão disponível em CD-Rom.



## An Authentic Servant: The marks of a spiritual leader

Ajith Fernando

Um pequeno livro para líderes cristãos de todos os níveis, com um guia de estudo para utilização pessoal ou em grupo. Disponível em inglês, chinês, russo e coreano, com traduções a caminho em tamil, hindi, espanhol e italiano. Para obter mais informações sobre as editoras e as traduções, visite [www.didaskofiles.com](http://www.didaskofiles.com)

## Managing a Health Facility

Aga Khan Health Service, Quênia

As comunidades rurais frequentemente não têm controle sobre o seu posto de saúde e podem achar que ele tem falta de suprimentos e recursos essenciais. Como o sistema pode ser fortalecido para garantir a prestação eficaz de serviços de saúde básica? Os habitantes dos povoados, com pouca ou nenhuma escolarização, podem administrar estes serviços e ajudar os prestadores de cuidados de saúde em seu trabalho? Os prestadores de cuidados de saúde, formalmente treinados, podem trabalhar sob a administração dos habitantes dos povoados e prestar-lhes contas? Este livro útil oferece orientação por etapas para

## Movimento Mundial de Oração contra a Pobreza 2011

Acesse [www.tearfund.org/onevoice](http://www.tearfund.org/onevoice) para encontrar recursos de oração para serem utilizados por todo o ano.

preparar os prestadores de cuidados de saúde e as comunidades para a administração eficaz dos seus serviços de saúde locais.

Para encomendar, entre em contato com: TALC, PO Box 49, St Albans, Hertfordshire, AL1 5TX, Reino Unido

E-mail: [info@talcuk.org](mailto:info@talcuk.org)  
Site: <http://www.talcuk.org/>

O livro custa £4 mais a remessa.

## Courageous Leadership (Liderança Corajosa)

Bill Hybels ISBN 978-0310248811

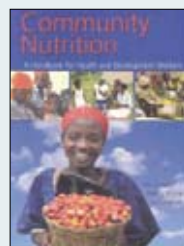
Este livro popular sobre a liderança cristã procura identificar os dons e os pontos fortes das pessoas para que a igreja local possa transformar a vida dos membros e a comunidade local (o ISBN refere-se à edição em inglês).

Como a *Passo a Passo 83* sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio não traz uma página de recursos, incluímos recursos sobre duas das questões transversais que afetam a realização das metas: nutrição e água, saneamento e higiene.

## Community Nutrition: A Handbook for Health and Development Workers

Ann Burgess, Marlou Bijlsma e Carina Ismael (editores)

Este livro foi criado para profissionais da saúde e de outras áreas de desenvolvimento que trabalham em âmbito comunitário e distrital bem como para professores e estudantes de nutrição. Ele é escrito em um estilo fácil de ler e traz muitas ilustrações. O livro cobre nutrientes e alimentos, como alimentar a família e as causas, o diagnóstico e o controle da subnutrição ao longo do ciclo da vida. Ele dá atenção especial ao desafio emergente dos problemas crônicos de saúde (tais como a diabete, a obesidade, a hipertensão e as doenças cardiovasculares) e à relação entre nutrição e o HIV. O livro também oferece diretrizes para a implementação de programas e sobre a mudança de comportamento através de uma melhor comunicação.



## Zona "Mobilizando a igreja" do site tilz

A zona de igrejas do site tilz possui uma seção dedicada ao desenvolvimento da liderança da igreja, com foco na mobilização da igreja para enfrentar questões de pobreza.

Entre os tópicos estão o trabalho com os principais líderes da igreja, o treinamento de líderes de igrejas locais e o trabalho com escolas teológicas.

Há também vários estudos bíblicos disponíveis sobre liderança.

Ele pode ser obtido através da TALC (veja as informações acima) por £5,50 mais os custos da remessa ou através de:

AMREF bookshop, PO Box 30125-00100, Nairobi, Quênia

E-mail: [info.amref@amref.org](mailto:info.amref@amref.org)

## Water, Sanitation and Hygiene Standards for Schools in Low-cost Settings

Adams J, Bartram J, Chartier Y e Sims J (editores) (2009)

Este livro, publicado pela Organização Mundial da Saúde, contém diretrizes para prover a escolarização num ambiente saudável. As diretrizes tratam especificamente de: abastecimento, qualidade e quantidade de água e acesso a ela, promoção de higiene e saneamento (qualidade e acesso), controle de doenças transmitidas por vetores, limpeza e eliminação de resíduos e armazenamento e preparo de alimentos. As diretrizes foram escritas para serem utilizadas por gestores e planejadores de educação, arquitetos, planejadores urbanos, técnicos da área de água e saneamento, professores, conselhos de educação, comitês de educação de povoados, autoridades locais e órgãos semelhantes.

O livro pode ser baixado gratuitamente aqui: [http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/publications/](http://www.who.int/water_sanitation_health/publications/)

Ele também está disponível em francês.



# Extraindo o melhor das pessoas

Compilado por Helen Gaw

Diferentes estilos de liderança são necessários em diferentes momentos para diferentes pessoas. Ao liderar, é importante adaptar-se às necessidades de cada indivíduo, seja a relação entre empregador e empregado no local de trabalho ou entre líder de equipe e voluntário num projeto comunitário.

Há dois fatores que devem orientar a abordagem do líder:

- a motivação da pessoa para realizar a tarefa
- as habilidades e a capacidade da pessoa para realizar a tarefa.

Estes dois fatores podem ser combinados para formar uma matriz (o diagrama abaixo) com sugestões de ação, dependendo da motivação, das habilidades e da capacidade de cada pessoa que você estiver liderando. Uma pessoa não estará sempre numa só das quatro categorias: ela estará em diferentes

categorias em momentos diferentes, dependendo da tarefa e de outros fatores.

Em todos os casos, é importante:

- explicar claramente o que você espera da pessoa
- explicar as limitações da tarefa (tempo, orçamento, etc.)
- verificar se a pessoa compreendeu o que você lhe está pedindo para fazer
- dar feedback
- elogiar a pessoa quando ela for bem-sucedida e recompensá-la.

## Discussão

Usando a matriz para ajudá-lo, o que você faria nas seguintes situações?

- Sérgio, que trabalha como coordenador de finanças, muitas vezes parece estar distraído ou ocioso à sua mesa de trabalho. O comportamento dele tem um efeito negativo sobre o moral da equipe. Porém, ele é altamente qualificado para o seu cargo e produz um trabalho excelente.
- Ana recentemente começou a trabalhar como auxiliar de enfermagem. Ela adora seu trabalho e cumprimenta a todos com um sorriso. Porém, alguns dos outros funcionários reclamaram, dizendo que, desde que ela começou, os registros médicos às vezes não são preenchidos corretamente.

Se você estiver liderando pessoas hoje, como este modelo pode ajudá-lo?

Discuta maneiras como estes insights podem ajudá-lo a trabalhar com os outros, mesmo que você não os esteja liderando.

*A Matriz de Habilidade / Motivação é uma adaptação feita por Keilty, Goldsmith and Co. Inc. do trabalho original de Hershey e Blanchard.*



# Treinamento não-formal para líderes

*Nossas crenças moldam a maneira como achamos que a liderança deve ser e a maneira como lideramos. Por este motivo, os princípios da liderança geralmente são ensinados a partir do ponto de vista de uma fé em particular. Neste artigo, o Dr. Sam Thomas conta sobre a sua experiência no treinamento de líderes cristãos.*

Trabalho com pequenos grupos de líderes em diferentes locais. Procuramos limitar o grupo em 25 pessoas. Ao longo dos anos, percebi que os “encontros individuais” são menos eficazes para produzir mudanças de longo prazo na vida das pessoas. Assim, visito o mesmo grupo em torno de três ou quatro vezes por ano. Em cada visita, passo uns três dias com eles, sendo que a última é dedicada à família. Durante estas visitas, aprendemos juntos através de um estilo didático interativo, com ênfase especial na vida prática.

Nas sessões, aprendemos os seguintes princípios:

- mudar nossa perspectiva: quem somos é mais importante do que o que fazemos
- levar uma vida disciplinada
- deixar de lado os objetivos e as vantagens pessoais para servir os outros.

O impacto que desejamos causar através desta aprendizagem é multiplicar os líderes servis com integridade e eficácia.

## Estilo de ensino

A disposição da sala de aula visa acomodar pequenos grupos de cinco pessoas sentadas ao redor de uma mesa. Até mesmo a disposição surpreende muitos alunos, pois

eles estão acostumados a se sentarem em fileiras, escutar o que lhes é ensinado e tomar notas. Também mudamos a disposição da sala de vez em quando, dependendo do conteúdo do que vai ser ensinado e do contexto. Frequentemente fazemos dramatizações e esquetes cômicas e ouvimos histórias incríveis. Mostramos os ensinamentos através de diferentes tipos de mídia: materiais para escutar e assistir, recortes de jornais e assim por diante. Isto é muito criativo e transmite profundamente a mensagem.

A ênfase é toda colocada no aluno, não no professor. A aprendizagem para o impacto é a meta. A função do professor é facilitar a aprendizagem e avaliar o impacto em cada

## Sobre o curso

O curso de treinamento aqui descrito concentra-se no discipulado, que significa seguir Jesus. Ele é essencial para o crescimento e a experiência de qualquer líder cristão. Mesmo os leitores que não compartilham a fé cristã encontrarão princípios importantes e idéias práticas para o treinamento em liderança neste artigo, os quais podem ser aplicados a qualquer contexto.

estágio. Os alunos vêem o professor como facilitador, não como um mestre.

A aprendizagem é totalmente baseada na Bíblia, mas não na forma de um estudo bíblico tradicional. Deixe-me dar um exemplo. Para ensinar a liderança servil, eu posso dar ao grupo uma breve introdução sobre liderança conforme a vemos à nossa volta hoje em dia. Na hora, eu posso estar vestido como um grande chefe, com alguém carregando a minha pasta e duas pessoas, uma de cada lado, com flores – é divertido! Eu posso fazer uma dramatização, o que faz com que as pessoas riem e as incentiva a pensar na necessidade de um tipo de liderança diferente. Em seguida, peço-lhes que desenhem figuras da atual liderança com a qual estão familiarizadas, mostrando algumas das suas preocupações. As pessoas usam muita imaginação e produzem figuras coloridas. Cada grupo apresenta suas constatações. No final da sessão, vejo que as pessoas foram afetadas emocionalmente. Então, peço-lhes que desenhem a figura de um líder, usando Filipenses 2:5-9, que descreve Jesus como um líder servil. Os grupos apresentam esta figura também. Ao examinarmos as duas séries de figuras lado a lado, peço-lhes



Richard Hanson / Tearfund

Um mentor permanece ao lado da pessoa e incentiva-a para que desenvolva uma visão para a futura mudança.

Precisamos ser pessoas com integridade, e a integridade exige que sejamos por dentro o mesmo que mostramos por fora



Sam Thomas / DA  
Aprendendo através da discussão.

que as comparem. Depois, eu apresento uma série de textos bíblicos, e, em grupos, eles conversam sobre o estilo de liderança encontrado em cada série. A resposta invariavelmente é "servos ou líderes-mordomos".

### Prestação de contas

A prestação de contas existe em diferentes níveis. O primeiro nível é dentro do grupo. Mudamos os grupos diariamente para que os participantes tenham a oportunidade de se reunirem com diferentes pessoas. Eles compartilham suas experiências em grupos.

O próximo nível de prestação de contas é que cada um deles terá de escolher seu próprio mentor pessoal e compartilhar o que aprendeu e as decisões que tomou. Os mentores exigem que eles prestem contas pelo período de aprendizagem. Todos eles devem ensinar o que aprenderam, de maneira que haja um efeito propagador desta aprendizagem.

### Vulnerabilidade

Como líder, sou vulnerável perante o grupo. Noto que as pessoas lentamente percebem que podem retirar sua máscara. O estilo de ensino exige que elas falem dentro dos grupos, e elas começam a se dar conta de que estão entre pessoas que cometem erros, assim como elas. Isto cria abertura.

Creio que a vulnerabilidade é de importância primordial. As pessoas procuram imitar o líder. Se o líder se apresentar como a pessoa perfeita, as pessoas terão dificuldade e se fecharão. Jesus não tinha problema algum em dizer aos seus discípulos: "Meu coração está perturbado". Um dos primeiros líderes cristãos, Paulo, mostra suas próprias dificuldades e admite não ser uma pessoa perfeita. É bom para as pessoas que nos seguem saber que passamos pela mesma dor, sofrimento e tentações que os outros. Precisamos ser pessoas com integridade, e a integridade exige que sejamos por dentro o mesmo que mostramos por fora. Creio que isto é vulnerabilidade. Vi na minha própria vida pessoal que a minha vulnerabilidade e a minha abertura com as pessoas as ajudaram mais do que todos os meus ensinamentos.

### O que traz sucesso?

- Reuniões freqüentes com o mesmo grupo

- Interação pessoal
- Estilo de ensino adequado para a aprendizagem adulta
- Aprendizagem com um propósito visando à transformação
- Criação de grupos para a prestação de contas e o incentivo mútuo
- Ser vulnerável desenvolvendo a comunidade
- Incluir avaliações como um componente importante e contínuo do treinamento
- As tarefas oferecem uma oportunidade para praticar o que foi aprendido durante o intervalo entre dois encontros e ensiná-lo a um grupo de 10-20 pessoas.

### O que as pessoas disseram após o treinamento

- "Eu tinha medo de que, desenvolvendo outros líderes, eu perderia minha importância. Agora eu vejo que sou chamado a liberar outros."
- "Eu tinha medo de prestar contas. Agora percebo a importância disso. Encontrei um parceiro de prestação de contas."
- "Sinto-me uma pessoa mais profunda agora. Minhas várias feridas cicatrizaram."
- "Ficou mais fácil para mim pedir perdão e perdoar os outros."

O Dr. Sam Thomas trabalha como Consultor Sênior para a Development Associates International, na Índia.

The Development Associates Initiative  
E 15, First Floor  
Sector 40  
Noida  
Uttar Pradesh  
Índia

E-mail: samthomas51@gmail.com  
Site: www.daintl.org

### Minha própria jornada

Tenho trabalhado com o ministério cristão há mais de 30 anos, e, há mais de duas décadas, tenho ouvido a expressão "concluir a tarefa". Isto levanta a questão: qual é a tarefa? Meu maior chamado é para ser como Cristo – ser seu seguidor. Ministério não é o que fazemos: é quem somos. Ministério não é o que distribuimos, mas o que transborda da nossa vida como resultado da intimidade com Deus. Ministério não é o que fazemos por Deus, mas o que Deus faz na nossa vida e através

dela. Precisamos ser motivados pelo amor, não pela obrigação. Para sermos bons líderes, devemos ser bons seguidores – é disso que se trata o programa de discipulado. Passei para o treinamento em liderança depois de deixar minha excelente carreira em cirurgia, em seu auge. Foi muito revigorante para mim – adoro o que estou fazendo.

Dr. Sam Thomas

# Máquina de lavar roupa a pedal

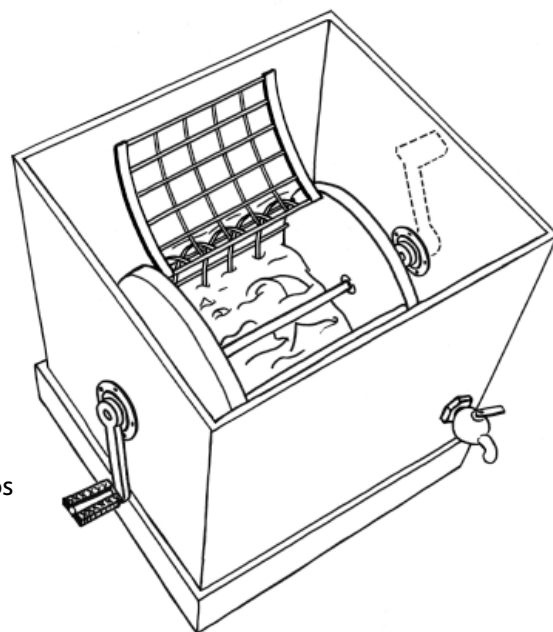
Compilado por Helen Gaw

Um inovador tem idéias e coloca-as em prática para testá-las. Às vezes, os inovadores são ridicularizados porque suas novas idéias parecem malucas para os outros, mas a maioria de nós se beneficia diariamente com as descobertas feitas por inovadores. Os inovadores são líderes no campo das idéias. Os jovens, às vezes, têm as melhores idéias inovadoras, talvez por não estarem acostumados com as maneiras já experimentadas e testadas de fazer as coisas.

Quando Remya Jose tinha 14 anos de idade, sua mãe adoeceu. Seu pai estava fazendo tratamento para câncer. Ela tinha que tomar três ônibus para ir à escola, uma viagem de duas horas de ida e duas horas de volta. Como não havia máquina de lavar roupa em casa, esta tarefa recaía sobre ela e sua irmã gêmea. Assim, ao invés de ficar desejando uma lavadora, ela decidiu tentar fazer uma durante as férias.

*"A necessidade é a mãe da invenção, e foi isso que aconteceu no meu caso. A escola ficava bem longe, então, eu geralmente estava muito cansada quando voltava para casa. Eu não gostava de lavar roupa depois da escola. Eu queria fazer algo que pudesse ser usado sem eletricidade. Então, eu dei uma boa examinada em como as lavadoras elétricas funcionavam e criei um modelo para fazer o mesmo manualmente."*

Ela desenhou o diagrama básico, e seu pai levou-o a uma oficina de automóveis nas vizinhanças. Ele pediu que os mecânicos construíssem a máquina e concordou em pagá-los. Ele, então, comprou os materiais para a oficina de acordo com as instruções da filha. Custou cerca de 2.000 rupias (US\$ 45) para fazer a lavadora.



Projeto do protótipo de Remya. Desde então, este protótipo foi desenvolvido pela National Innovation Foundation, Índia.

A lavadora de Remya consiste em uma caixa de alumínio, com um cilindro horizontal feito de tela de aço para segurar as roupas e permitir a entrada da água. Uma parte do cilindro abre-se para que as roupas possam ser colocadas dentro dele. O cilindro é montado num eixo e rolamentos, fixados a cada lado da caixa, o que permite a rotação do eixo. O eixo é conectado a um sistema de pedais. As roupas são colocadas no cilindro, enche-se a caixa com água até cobri-las, coloca-se o sabão em pó e as roupas são deixadas de molho por pelo



Lavar roupa à mão leva tempo.

## Inovações semelhantes

**A Maya Pedal**, uma ONG da Guatemala, está trabalhando em uma máquina de lavar roupa a pedal. Outras máquinas a pedal podem ser encontradas no site [www.mayapedal.org/machines.html](http://www.mayapedal.org/machines.html) (somente em inglês e espanhol).

Alguns alunos do Instituto de Tecnologia de Massachusetts trabalharam com a Maya Pedal num protótipo. O invólucro externo da máquina foi feito com um barril de óleo cortado e soldado para encurtá-lo. O motor foi feito com o quadro de uma bicicleta sem as rodas. A correia da bicicleta corre para frente para uma engrenagem no final do eixo do tambor. O tambor interno foi feito com seções idênticas de plástico moldado presas com parafusos. A vantagem do plástico é que este é mais durável que metal. Porém, geralmente é mais fácil encontrar metal do que encontrar locais que façam plástico moldado.



**A máquina Cycleclean**, inventada por Alex Gadsden, do Reino Unido, é feita com peças de máquinas de lavar roupa velhas.

[www.cycleclean.biz/about.html](http://www.cycleclean.biz/about.html)

menos 10 minutos. Depois de pedalar por três ou quatro minutos, as roupas estão limpas. Você pode se sentar atrás da máquina e usar os pés para girar ambos os pedais, ou pode ficar de pé ou agachar-se ao lado da máquina e girar um dos pedais com as mãos. Os dois métodos funcionam. O cilindro gira a uma velocidade muito alta, com as roupas dentro, limpando-as completamente. Depois de usar a máquina, a água ensaboada escoar por uma torneira, o barril é enchido novamente com água, e o processo é repetido. Depois que as roupas estiverem enxaguadas e a água tiver escoado, pedale novamente, e as roupas ficarão 80% secas.

### Vantagens

- Economiza tempo em comparação a lavar as roupas sem máquina
- Mais barata que uma lavadora elétrica
- Portátil
- Ao contrário de uma lavadora elétrica, não depende de eletricidade – se faltar eletricidade, ainda assim é possível lavar a roupa rapidamente.

Remya criou seu primeiro projeto de forma a incluir um assento de bicicleta. Ela anexou o eixo ao sistema de pedais externo como o de uma bicicleta normal. É mais confortável de usar, porém é mais caro de construir.

*Remya Jose é de Kerala, Índia.*

*Informações fornecidas e utilização permitida pela National Innovation Foundation, Índia.*

*A National Innovation Foundation foi fundada pelo governo indiano. Ela se inspira no trabalho da Honey Bee Network. A Honey Bee Network visa compartilhar conhecimentos e idéias de inovadores das comunidades de base da Índia. O boletim Honey Bee Newsletter está disponível em inglês, hindi, gujarati, tamil, kannada, telugu, malayalam e oriya. [www.sristi.org/hbnew](http://www.sristi.org/hbnew)*

## ESTUDO BÍBLICO

### Preparando-nos para liderar

*Ábia Saldanha Figueiredo*

**Jesus Cristo apresenta-se ao longo da história e permanece imutável no decorrer do tempo e das gerações. Ele formou um grupo de apóstolos. Ele escolheu 12 pessoas.**

**Leia Marcos 3:13-14.**

- *Que modelo de liderança esta passagem nos dá?*
- *Qual é o principal ensinamento dado por Jesus aos liderados?*

**Leia Marcos 12:29-31.**

Nada é mais importante que relacionamentos.

Primeiro: o relacionamento com Deus.  
Segundo: o relacionamento com as pessoas.  
Este relacionamento pode ser distante ou próximo. Os sentimentos e as necessidades superam as distâncias. Os relacionamentos são mais importantes do que dinheiro ou tarefas (veja Mateus 6:24-33).

**Pensando sobre relacionamentos**

Deus não exige que eu alcance grandes coisas. Mas que eu aspire a excelência nos relacionamentos.

- *O modo como gasto o meu tempo e dinheiro revela algo sobre as prioridades máximas da minha vida?*

Os próximos três passos ajudam-nos a considerar os relacionamentos à luz das escrituras.

**Comunicar-se com o coração**

Leia Provérbios 12:18.

Comunicar-se não é fácil. A comunicação é o combustível do relacionamento.

**Estabelecer a confiança nos relacionamentos**

Leia Mateus 5:37.

A confiança desaparece com mentiras, elogios insinceros, bajulação, promessas não cumpridas e o silêncio. Não se pode ter comunicação de alto nível sem confiança de alto nível. Somos chamados a falar a verdade em amor (Efésios 4:15), mas é mais fácil ser amável do que sincero.

- *Minhas palavras estão desgastando ou construindo a confiança?*

**Examine a conexão entre a boca e o coração**

Há uma via de mão dupla entre a minha boca e o meu coração. *“O homem bom tira coisas boas do bom tesouro que está em seu coração, e o homem mau tira coisas más do mal que está em seu coração, porque a sua boca fala do que está cheio o coração”.* (Lucas 6:45).

- *Estou preso em um círculo de palavras com alguém? Que passos preciso dar para romper este padrão?*

*Ábia Saldanha Figueiredo é a Diretora Executiva do SEC (Seminário de Educação Cristã), uma escola teológica do Recife, no Nordeste do Brasil.*

### Outros estudos bíblicos relevantes

Os estudos bíblicos sobre os seguintes assuntos, de edições passadas da *Passo a Passo* e do guia PILARES sobre *Mobilização da igreja*, estão disponíveis na zona “Mobilizando a igreja” do site tilz.

- O modelo bíblico de liderança – uma discussão que examina o estilo de liderança de Jesus e outros líderes bíblicos
- Liderança servil – uma discussão que inclui João 13:1-17 e 1 Coríntios 3:18-20
- Desenvolvimento de habilidades de liderança – uma discussão que inclui 1 Pedro 5:1-4 e 1 Timóteo 3:1-13

- Qualidades dos líderes de igrejas – examina 1 Timóteo 3:1-10
- Líderes escolhidos por Deus – examina as atitudes e as qualidades de vários líderes do Antigo Testamento
- Apoio aos líderes – examina o que pode ser necessário para que os líderes realizem seu trabalho com eficácia.

Se você não tiver acesso à internet e desejar receber exemplares impressos, escreva para a Editora no endereço que se encontra na capa.

*Para encontrá-los on-line, visite [www.tearfund.org/tilz](http://www.tearfund.org/tilz) e clique na aba “Mobilizando a igreja”*

# “Eu não queria ser líder”

Lynsey Pollard

O terremoto ocorrido no Haiti em 12 de janeiro de 2010 causou uma devastação geral. Famílias e comunidades foram destruídas. Enquanto as pessoas vagavam pelas ruas, desabrigadas, com fome e aterrorizadas, líderes naturais surgiram entre os sobreviventes. Estes novos líderes mobilizaram as pessoas para se concentrarem nas suas famílias e nas necessidades imediatas ao invés de em tudo que haviam perdido.

Ernst Orelie, de 32 anos, foi uma dessas pessoas que assumiram a responsabilidade e começaram a ajudar as pessoas que mais estavam sofrendo.

*“Minha família estava bem, e minha casa continuava em pé, mas eu me mudei para o terreno da escola, com todas as outras pessoas que haviam perdido sua casa para poder começar a ajudá-las.”*

Ernst mudou-se para um abrigo temporário com alguns de seus amigos e começou a correr pelas ruas de Porto Príncipe, procurando materiais para construir abrigo e

comida para as duzentas famílias acampadas no terreno de uma escola.

Ele entrou em contato com todas as grandes organizações de assistência internacional, pedindo-lhes suprimentos de lona impermeável, alimentos, recipientes para carregar água, potes e panelas – todas as coisas das quais as pessoas precisam depois que um desastre destrói todos os seus pertences.

*“Eu não queria ser líder porque a tarefa de liderar pessoas exige muita habilidade, e você precisa saber como vai fazer isso.”*



Ernst Orelie em sua casa perto do Parc Chrétien, Haiti.

Se você planejar algo em grupo, terá de trabalhar em conjunto para alcançá-lo

Ele sabia que liderar significava tomar medidas práticas e fazer o trabalho difícil quando as pessoas à sua volta não podiam fazer nada por si próprias.

*“Não gosto de prometer e não cumprir. As pessoas não queriam palavras no início: elas queriam ação.”*

Ernst trabalhou incansavelmente pelas pessoas da sua comunidade e, seis meses mais tarde, continua fazendo o mesmo trabalho. Ele diz que é mais difícil agora, pois as pessoas aceitam o fato de que as coisas nunca serão as mesmas novamente.

*“Temos de ser otimistas. Deveríamos ter mais pessoas cometendo suicídio e enlouquecendo no Haiti agora, mas isto não ocorreu porque temos esperança.”*

Esperança é o que ele infundiu nesta comunidade. Apesar da sua tenra idade, eles começaram a chamá-lo de Papy, que significa pai. Ele abandonou tudo para estar ao lado das pessoas quando elas mais precisaram dele. Uma das senhoras do acampamento disse que não teria sobrevivido sem ele, e a qualquer lugar que vamos, as mulheres e as crianças cumprimentam-no e chamam por ele. Ele é o alicerce desta comunidade, e todos aqui sabem que podem contar com ele.

*“Cresci muito com esta experiência, e ela me ensinou que, se você planejar algo em grupo, terá de trabalhar em conjunto para alcançá-lo. Ao invés de depender das pessoas com autoridade, tivemos que assumir a responsabilidade nós mesmos. Todo o haitiano tem de participar da reconstrução do Haiti. Eu jamais diria que não há esperança.”*

Lynsey Pollard é a Coordenadora de Comunicações para o Haiti da Tearfund. Ela se encontrou com Ernst Orelie e entrevistou-o durante uma visita ao Haiti em meados de 2010.