

Questões-chave a serem consideradas

Examinamos a igreja local e o seu papel central na missão integral. Examinamos também formas como as organizações cristãs podem trabalhar com as igrejas locais para libertar este potencial.

Esta seção examina questões-chave que devem ser consideradas pelas organizações cristãs, se desejarem trabalhar mais diretamente com as igrejas locais.

Para começar, pode ser útil que a organização cristã se pergunte se precisará mudar fundamentalmente sua visão, seu foco e sua estrutura para ter uma parceria mais eficaz com as igrejas locais. A Seção 4.1 explora esta questão e oferece algumas diretrizes úteis.

Em segundo lugar, a organização cristã pode achar útil pensar sobre o que “parceria” realmente significa antes de começar a trabalhar mais diretamente com as igrejas locais. A Seção 4.2 oferece alguma orientação sobre isto.

Em terceiro lugar, no estágio inicial da mobilização da igreja, a organização cristã precisa pensar sobre como influenciará os líderes das igrejas, pois estes são essenciais para o processo. Os bons líderes podem fazer uma grande diferença para o resultado. A Seção 4.3 traz modelos e ferramentas para ajudar as organizações cristãs a contribuírem para o desenvolvimento de bons líderes.

Em quarto lugar, uma organização que quiser entrar em parceria com as igrejas locais precisará pensar sobre como envisionsará essas igrejas para a tarefa da missão integral. A Seção 4.4 oferece orientação, estudos de caso e ferramentas sobre isto.

Uma quinta área-chave, que deve ser considerada pela organização cristã, é como facilitar a mobilização da igreja e da comunidade. A Seção 4.5 traz idéias e ferramentas importantes para isto.

Uma sexta área, crucial para a sustentabilidade e o empoderamento, é como a organização cristã poderá incentivar as igrejas locais e as comunidades a usarem os recursos locais para financiar suas atividades. A Seção 4.6 dá orientação sobre isto.

Finalmente, para fins de prestação de contas e qualidade das iniciativas, a organização cristã precisará pensar sobre como irá monitorar e avaliar o seu trabalho e as parcerias com as igrejas locais. A Seção 4.7 traz algumas idéias sobre isto.

Não há espaço suficiente neste livro para uma discussão detalhada destas questões. Cada uma delas merece um livro inteiro só para si. Porém, achamos que pode ser útil apresentar algumas idéias iniciais e algumas ferramentas. A Seção 5 dá exemplos de outros recursos, caso as organizações desejem considerar estas questões de forma mais detalhada.

4.1 Mudança de foco das organizações cristãs

Algumas organizações cristãs podem ter de mudar consideravelmente antes de poderem começar a trabalhar com as igrejas locais. Este é o caso especialmente das organizações cristãs que desejam seguir o modelo do empoderamento (página 19). Elas talvez precisem mudar seus valores, sua missão e sua estrutura entre outras coisas. Há duas opções principais para iniciar a mudança:

- Uma parte da organização realiza um trabalho-piloto com uma igreja local.
- Mudar a organização inteira de uma vez, geralmente partindo do topo em direção à base, através de um processo de mudança organizacional.

4.1.1 TRABALHO-PILOTO COM UMA IGREJA LOCAL

Às vezes, uma ou duas pessoas entusiastas podem influenciar a maneira como a organização inteira funciona, servindo de modelo de novas atitudes e usando novas práticas-piloto. Assim, os funcionários comprometidos em equipar uma igreja local para a missão integral poderiam começar a se envolver com um número limitado de igrejas locais e encontrar novas maneiras de trabalhar com elas, usando os pontos fortes das igrejas assim como os seus. O resto da organização continua como de costume. Se der certo, estes funcionários devem compartilhar o que conseguiram com o resto da organização. Isto pode ser tudo que é preciso para motivar a organização como um todo para mudar seu foco e sua forma de trabalhar. Se isto não ocorrer, no mínimo, outros funcionários abrir-se-ão para o processo de envisionamento. O modelo desenvolvido poderia, então, ser usado para a organização inteira. Esta mudança estrutural evolutiva é geralmente mais suave do que o processo de mudança organizacional.

4.1.2 PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O compromisso com o trabalho com as igrejas locais pode exigir uma reorientação fundamental da missão e da visão da organização, uma nova estrutura e um plano estratégico que reconheça o papel da igreja local. Se houver pelo menos alguns funcionários com visão para trabalhar com uma igreja local, o processo de mudança organizacional pode ser uma boa maneira de envisionar outros funcionários. Sem este envisionamento e esta mudança dentro da organização, qualquer tentativa de trabalhar com as igrejas locais por parte de uns poucos funcionários comprometidos provavelmente não terá recursos suficientes e será ineficaz, insustentável e causará divisão dentro da organização.

O processo de mudança organizacional pode ser especialmente útil para uma denominação que precise reavaliar a maneira como trabalha na comunidade (veja o estudo de caso da página 51). Muitas vezes, este tipo de trabalho é realizado por departamentos de desenvolvimento e não envolve as igrejas locais. Ao invés disso, a denominação pode empoderar as igrejas locais para praticar a missão integral. Para uma ONG, o processo de mudança organizacional pode permitir que ela trabalhe mais diretamente com as igrejas locais. Seja qual for o resultado, o processo de mudança organizacional pode ser o mesmo tanto para as denominações quanto para as ONGs.

Os processos de mudança organizacional variam de acordo com o facilitador, o tipo de organização e a situação atual da organização (muitas vezes, este tipo de processo acontece quando a organização está em crise). Porém, depois de examinar vários processos de mudança organizacional, identificamos alguns elementos comuns:

- Revisão da organização.
- Revisão e reelaboração da visão e da missão.
- Revisão da estratégia da organização e reelaboração do plano estratégico. A análise FFOA (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) é uma ferramenta que pode ser usada para esta revisão.
- Treinamento para funcionários em diferentes níveis da organização.
- Habilidades específicas para os funcionários que implementarão o trabalho com as igrejas locais. Este treinamento pode incluir habilidades de envisionamento e facilitação e como envisionar e trabalhar com pastores de igrejas.

Os processos de mudança organizacional nas organizações grandes geralmente exigem pelo menos dois facilitadores. Uma vez que o processo leva muito tempo, não é realista pensar que apenas um facilitador será capaz de conduzir a organização ao longo do processo inteiro. Em certos momentos do processo, serão necessárias habilidades diferentes, desde habilidades para lidar com questões estruturais e de capacidade de alto nível até habilidades em mobilização da comunidade nas bases. Assim, faz sentido ter uma equipe de facilitação, cujos membros possam ser trazidos para facilitar o processo em momentos específicos.

Os facilitadores devem ser independentes e, portanto, neutros. Esta neutralidade é importante, pois a mudança organizacional pode ser um processo delicado e doloroso para os funcionários e pode revelar ou causar conflitos. Um facilitador de fora da organização deve ser imparcial. Há mais chances de os funcionários se abrirem sobre seus sentimentos e suas opiniões com alguém que não esteja envolvido nas operações da organização. Os facilitadores independentes também podem melhorar a qualidade da revisão, uma vez que têm um ponto de vista novo sobre a organização e permissão para confrontar. Eles podem fazer perguntas adequadas relacionadas com a organização como um todo. Uma pessoa já envolvida na organização pode simplesmente estar preocupada com as questões relacionadas com o seu próprio trabalho e, assim, não seria um facilitador apropriado para um processo como este. Por outro lado, os facilitadores de fora podem não ter uma compreensão da organização e podem ter valores diferentes. Portanto, os facilitadores devem ser selecionados cuidadosamente.

O compromisso dos líderes seniores com o processo de mudança é vital. Sem o compromisso, a facilitação torna-se inútil, por maior que seja.

Pontos fortes dos processos de mudança organizacional

Os processos de mudança devem criar uma organização comprometida com a prática da missão e estruturada em cima dela. Isto torna a organização **mais focalizada e eficaz no que diz respeito a fazer mudanças reais**.

Estes processos podem ser especialmente bons para uma denominação eclesial, pois as **estruturas já estão presentes para permitir que a nova visão** e o treinamento sejam transmitidos de cima para baixo às igrejas locais. Uma vez que o processo de mudança foi concluído, o impacto nas bases pode ser sentido após um espaço relativamente curto de tempo.

Embora caros, os **processos de mudança são rentáveis**, pois lidam com questões no centro da organização e asseguram que todos os funcionários estejam trabalhando para alcançar a mesma meta. Uma vez que as questões centrais foram resolvidas, o impacto positivo do processo pode chegar, aos poucos, às comunidades de base.

Pontos fracos dos processos de mudança organizacional

Os processos de mudança organizacional são vulneráveis ao fracasso:

- Estes processos podem levar anos, ao invés de meses, para serem concluídos. Durante este tempo, o comprometimento da organização, da liderança e dos funcionários com o processo pode oscilar. Funcionários importantes podem sair da organização, e o ambiente externo pode mudar. Este processo pode ser frustrante para as pessoas envolvidas, porque os resultados tangíveis só são vistos no final do processo.
- Estes **processos dependem do tempo que os funcionários têm para participar**. Pode ser difícil especialmente para os funcionários seniores dar atenção completa ou prioridade ao processo.
- Estes **processos dependem da presença de funcionários hábeis**, que possam desenvolver, implementar e gerir o plano de mudança. Frequentemente o processo de mudança organizacional é necessário, justamente porque já há falta de funcionários hábeis para começar.
- Estes **processos podem confrontar as relações de poder** e, assim, perder facilmente o apoio dos funcionários seniores.
- Todos os funcionários dentro da organização precisam estar comprometidos com o processo. Se este pertencer somente a uma pequena equipe dentro da organização, **o processo pode perder a eficácia e o impacto**. Não é suficiente que a liderança simplesmente invista recursos e pessoal no processo. Ela precisa estar pessoalmente envolvida.
- Estes **processos são um modelo de mudança de cima para baixo**. Embora isto seja um dos seus pontos fortes, por torná-los eficazes e eficientes, também pode ser visto como um ponto fraco, porque uma abordagem como esta não dá o exemplo da boa prática de desenvolvimento. Corre-se o risco de que a denominação estabeleça a sua agenda, e as igrejas locais simplesmente a sigam. É importante que a igreja local se aproprie do trabalho e assuma a liderança.

No caso de um processo de mudança na denominação, há o **risco de que o impacto não vá além da igreja local**. A esperança é que, uma vez que a igreja tenha mudado, a comunidade se beneficie. Porém, as igrejas locais frequentemente estão voltadas para dentro, ao invés de para fora. O vínculo entre a igreja e a comunidade deve ser investigado e tratado como parte do processo de mudança.

Uma vez que os processos de mudança organizacional envolvem o treinamento de funcionários, com a intenção de que eles depois passem o que aprenderam adiante, a **qualidade do treinamento poderia se deteriorar** até chegar aos membros da igreja local, que podem estar recebendo um treinamento de segunda ou terceira mão.

Estudo de caso

Projeto Gilgal (Kale Heywet Church, Etiópia)

A Kale Heywet Church (KHC) é uma denominação da Etiópia. Ela consiste em 6.000 igrejas e mais de 5 milhões de membros. A KHC estava se tornando uma organização dividida, em que os funcionários das sedes principais estavam perdendo contato com as igrejas locais. A KHC era vista como burocrática, com a tomada de decisões tendo que passar por toda a hierarquia até chegar ao topo. Isto tendia a restringir a iniciativa local.

Foi decidido que era necessário um processo de mudança organizacional para unificar a denominação e assegurar que as igrejas locais fossem melhor representadas dentro das estruturas da KHC e melhor apoiadas por elas. Esperava-se que o processo resultasse em igrejas locais mais envolvidas no atendimento às necessidades das pessoas pobres nas suas comunidades.

Depois de uma revisão dos ministérios da KHC nos âmbitos nacional e regional, foi trazido um consultor para trabalhar com os principais representantes da KHC para desenvolver um Plano de Mudança Estratégica. O principal aspecto deste Plano era envisionar e treinar todos os membros da denominação sobre questões tais como trabalho em equipe, tomada de decisões e planejamento de projetos. Para assegurar que todos recebessem treinamento, foi usado um modelo “cascata”. Quatro treinadores treinaram 300 líderes de região, os quais, por sua vez, treinaram dois treinadores em cada igreja. Os dois treinadores de cada igreja, então, treinaram as suas congregações. Um outro aspecto do Plano foi o treinamento de funcionários em gestão da mudança organizacional.

ETAPAS DO PROCESSO

- 1 Revisão dos ministérios nos âmbitos nacional e de regional.
- 2 Corpo central estratégico (constituído por representantes do conselho administrativo, alguns funcionários das sedes e alguns líderes regionais) treinado por um consultor em gestão de mudanças e planejamento estratégico ao longo de cinco encontros de treinamento.
- 3 Desenvolvimento de um Plano de Mudança Organizacional.
- 4 Implementação do Plano, inclusive treinamento de todos os membros da KHC. O consultor fez visitas regulares por um período de três anos para treinar e servir de mentor para os treinadores. Os funcionários da KHC foram treinados para gerir a mudança organizacional.
- 5 Mobilização das igrejas locais para praticar a missão integral na comunidade.

IMPACTO

Este processo durou seis anos e continua em andamento. Ele usou grandes quantias de verbas para pagar o trabalho de consultoria, a contratação de quatro funcionários de tempo integral e a produção de materiais de treinamento. Entretanto, há alguns sinais promissores do impacto:

Impacto sobre a liderança da KHC

- As atitudes e o estilo de muitos líderes que trabalham na sede da KHC melhoraram. Agora, as pessoas sentem-se capazes de dar suas idéias e opiniões nos debates e nas discussões, sem se sentirem constrangidas ou atacadas.
- Nas regiões, os líderes usam um estilo de liderança em que há mais facilitação. A prestação de contas financeira melhorou.
- Nos distritos, há um cuidado maior com a seleção de líderes e mais disposição para o trabalho em equipe.
- Nas igrejas locais, os líderes estão mais comprometidos com a missão integral, melhores no planejamento estratégico, mais preocupados com o bem-estar e os pontos de vista dos membros das igrejas, inclusive das mulheres e dos jovens, e prestam mais contas às suas congregações.

Impacto na estrutura organizacional

Houve mudanças significativas na estrutura organizacional da KHC. Por exemplo, foi formado um Programa de Empoderamento da Comunidade e Desenvolvimento de Capacidades. Foram iniciados outros programas para resolver questões como a prevenção e o tratamento do HIV (VIH) e promover a alfabetização e a educação.

Impacto nas igrejas locais

As igrejas estão começando iniciativas sem esperar pela permissão dos seus superiores hierárquicos.

Impacto na comunidade

Foram começadas muitas iniciativas, as quais tiveram um impacto positivo nas comunidades locais. Por exemplo, houve uma diminuição de 40 por cento nos índices de tifo, malária e mortalidade infantil em quatro comunidades onde foram construídas farmácias.

Impacto no crescimento da igreja

Numa comunidade, formada por uma tribo marginalizada, a maioria dos 5.000 membros tornaram-se cristãos, como resultado de um trabalho de reconciliação inspirado pelo processo.

LIÇÕES APRENDIDAS

A APROPRIAÇÃO DO PROCESSO POR PARTE DA LIDERANÇA SÊNIOR É VITAL Embora a liderança sênior tenha dado início ao processo, à medida que este foi adiante, tornou-se mais difícil para alguns dos líderes interagirem com ele. Em todos os estágios, é necessário que haja uma liderança e uma visão clara para o processo.

É IMPORTANTE DESENVOLVER A CAPACIDADE DA EQUIPE DE TREINAMENTO para satisfazer expectativas realistas. Se isto não for feito, os funcionários podem ficar exaustos, retardando o progresso do processo.

O PROCESSO PRECISA SER FLEXÍVEL para lidar com as igrejas locais que começam a implementar seu treinamento antes que todas as estruturas de apoio estejam estabelecidas. Caso contrário, as iniciativas da igreja local podem ser mal projetadas ou mal geridas.

PENSE SOBRE COMO CONTINUAR O TREINAMENTO DE ALTO PADRÃO Isto consiste em motivar e apoiar os treinadores e evitar que se dependa demais dos materiais escritos.

AS QUESTÕES DE GÊNERO PRECISAM SER RESOLVIDAS ABERTAMENTE Não é suficiente pressupor que as mulheres participarão do treinamento. Elas podem não participar por falta de verbas, índices baixos de alfabetização ou por não serem normalmente incentivadas a participar na liderança ou nas atividades das igrejas por toda a denominação.

REFLEXÃO

- Que novo papel a nossa organização poderia assumir?
- Nossa organização precisaria mudar consideravelmente para assumir este novo papel?
- Se a resposta for sim, que opção escolheríamos – o trabalho-piloto ou o processo de mudança organizacional? Ou será que podemos pensar numa opção melhor?
- Por que escolhemos esta opção?

4.2 Trabalho em parceria

As organizações cristãs podem desejar considerar a possibilidade de estabelecer parcerias com as igrejas locais. Isto torna as relações mais formais e pode formar a base para um trabalho conjunto mais eficaz.

Estudo de caso

ACT (The Association for Christian Thoughtfulness), Índia

A ACT existe para motivar as igrejas locais a praticarem a missão integral. Este estudo de caso é sobre apenas uma igreja local com a qual a ACT trabalha.

O pastor procurou a ACT, porque queria trabalhar em parceria. A ACT pediu ao pastor que reservasse algum tempo durante os cultos de domingo para que ela falasse sobre o seu trabalho. A ACT usou este tempo para envisionar os membros da igreja sobre a necessidade de que eles assumissem a responsabilidade pela sua comunidade. As pessoas que entenderam a visão, então, fizeram uma pesquisa na comunidade para descobrir quais eram as necessidades.

A igreja local e a ACT fizeram um memorando de entendimento verbal, em que discutiram questões financeiras e técnicas.

A ACT facilitou encontros de treinamento para pessoas da igreja local, as quais atuariam como “animadores”. Estes encontros de treinamento consistiam em treinamento numa série de questões de desenvolvimento e ofereciam uma oportunidade para que os animadores compartilhassem suas experiências e aprendessem uns com os outros. A ACT também facilitou quatro encontros por ano, em que os pastores de várias igrejas locais podiam discutir êxitos e fracassos e, então, orar por eles.

A igreja local foi envolvida na educação da comunidade sobre o HIV (VIH) e a AIDS (SIDA). Como resultado, as atitudes e o comportamento das pessoas mudaram. Foi aberta uma pré-escola, sendo que 90 por cento das crianças passaram para a escolarização formal. Foram criadas relações entre a igreja local e a comunidade. Muitas pessoas de língua hindi começaram a freqüentar a igreja de língua tamil, e, desde então, estabeleceram uma igreja de língua hindi.

Algumas observações sobre a parceria

A parceria é uma relação entre duas pessoas ou dois grupos, que existe para um propósito comum. Os grupos entram em parceria porque podem alcançar mais juntos e concretizar um propósito de forma mais eficaz.

A verdadeira parceria não consiste em exploração. Ambos os parceiros têm algo a oferecer à relação e algo a ganhar com ela. Às vezes, a parceria consiste em compartilhar recursos, tais como especialistas, conhecimento, equipamento, conexões, oração ou voluntários. Infelizmente, quando há troca de dinheiro, o doador é, às vezes, visto como mais poderoso do que o que recebe. Na parceria verdadeira, é necessário que ambos os parceiros participem da tomada de decisões. Se somente um dos parceiros tomar decisões, o outro parceiro será mais como alguém que foi contratado para realizar uma determinada tarefa, mas não tem nenhuma responsabilidade pelo rumo do trabalho como um todo. Isto não é parceria.

Os parceiros não realizam as mesmas tarefas juntos o tempo todo. As melhores parcerias ocorrem, porque os parceiros possuem pontos fortes diferentes em termos do que podem fazer. Eles desempenham papéis que se complementam. Talvez eles só trabalhem naquilo em que são bons e, assim, não realizem muitas tarefas juntos.

As parcerias exigem transparência. As intenções e as ações de cada parceiro devem ser esclarecidas ao outro parceiro. Os parceiros, portanto, devem prestar contas um ao outro. Contudo, as parcerias também exigem confiança, para que cada parceiro possa ter certeza de que o outro estará usando seus pontos fortes com responsabilidade, para o benefício do propósito que a parceria está tentando alcançar. Como os parceiros precisam estar comprometidos em trabalhar juntos, a parceria geralmente se baseia em valores comuns, e isto pode durar muito tempo. A relação é tão importante quanto o propósito que os parceiros querem alcançar. Caso contrário, a parceria poderia fracassar antes de se alcançar o propósito.

Alan Fowler estuda as ONGs há muitos anos e identificou algumas questões muito importantes, que devem ser consideradas para que as parcerias sejam bem sucedidas³. Embora o conselho dele esteja voltado para parcerias entre ONGs dos Hemisférios Norte e Sul, ele também se aplica a parcerias entre as ONGs do Sul e as igrejas locais:

- Saiba claramente o porquê da existência da relação. Cada parceiro deve saber claramente por que quer a parceria e ser realista quanto àquilo com que pode ou não contribuir.
- Aplique o princípio da interdependência. Se cada parceiro não for dependente do outro de alguma forma, eles não estarão realmente em parceria.
- Concentre-se na relação, ao invés de no projeto. Um projeto é um veículo para explorar as relações, mas não é a base para uma parceria.
- Crie um processo para o controle compartilhado. Evite o desequilíbrio de poder que freqüentemente ocorre nas relações, especialmente nas que envolvem a transferência de verbas. Estabeleça processos e estruturas conjuntas, que resultem num controle compartilhado.
- Invista na sua própria reforma. Para que a parceria funcione bem, pode ser necessário que um dos parceiros invista no desenvolvimento do outro no início da relação. Caso contrário, pode haver um desequilíbrio de poder na relação, porque um dos parceiros depende demais do outro.

REFLEXÃO

- Que parcerias já temos, tais como com outras organizações cristãs, departamentos governamentais, etc.?
- O que aprendemos com estas parcerias que pode ser útil para formar parcerias com as igrejas locais?
- Se já estivermos em parceria com as igrejas locais, consideramos esta relação uma parceria verdadeira? O que funciona bem nestas parcerias no momento? O que não funciona bem?

³ Fonte: A. Fowler (2002) "Beyond partnerships: getting real about NGO relationships in the aid system", em Fowler, A e Edwards, M (Editores) *The Earthscan Reader on NGO Management*, Londres, 2002

Formação de parcerias

Diferentes organizações cristãs têm diferentes tipos e profundidades de relações com as igrejas locais:

- Elas podem não ter nenhum contato com as igrejas locais.
- Elas podem ter algum contato com as igrejas locais, mas, talvez, apenas para angariar dinheiro entre os membros das igrejas.
- Elas podem envolver as igrejas locais no seu trabalho, pedindo-lhes que orem.
- Elas podem consultar as igrejas locais sobre várias questões relacionadas com a comunidade.
- Elas podem convidar as igrejas a fornecerem voluntários para projetos.
- Elas podem apoiar a igreja local na prática da missão integral na comunidade.

REFLEXÃO

- Que tipos de relação mencionados acima poderiam ser descritos como parceria? Por quê?

Em todos os tipos de relações, exceto a última, a organização cristã está no controle e determina a agenda. O último tipo de relação é uma parceria em que há apropriação e tomada de decisões conjuntas. Isto exige uma mudança radical, de organizações cristãs que envolvem as igrejas locais no seu trabalho para igrejas locais que envolvem as organizações cristãs no seu trabalho.

As parcerias podem levar anos para serem formadas e se tornarem significativas. Elas podem precisar passar por um processo de maior interação. Por exemplo, no início, a igreja local pode estar envolvida na oração e, possivelmente, no financiamento para o trabalho de uma organização cristã. Gradualmente, a igreja local pode mostrar um comprometimento maior com a organização, fornecendo mais voluntários para o trabalho dela. À medida que a relação se aprofunda, a igreja pode querer se apropriar do trabalho realizado pela organização cristã na comunidade e pedir à organização que a apoie nisso.

A parceria é difícil às vezes, mas pode ser recompensadora e proveitosa. O quadro da página 56 dá algumas dicas sobre as quais refletir na hora de considerar uma parceria com as igrejas locais.

Dicas sobre a parceria com as igrejas locais

- Parceria não significa apenas trabalhar em conjunto para mudar o mundo lá fora. A parceria também muda as pessoas que a formaram. Esteja preparado para isto, e aprendam um com o outro. Assegure-se de que a igreja local compreenda as implicações do trabalho com a comunidade: que o processo transformará a forma de pensar e o comportamento da própria igreja e não apenas da comunidade.
- Esteja preparado para que o processo leve muito tempo. Podem ser necessários meses para que a igreja local esteja pronta para trabalhar com a comunidade, e algum tempo depois disto, para que haja mudança na comunidade.
- Procure compreender a cultura, a estrutura, o etos e a forma de pensar de cada igreja local.
- Evite trabalhar com apenas um grupo dentro de uma igreja local, se houver risco de que isto cause divisões. Sempre que possível, procure trabalhar com a igreja local como um todo.
- Evite trabalhar com igrejas com uma liderança fraca ou com lutas pelo poder. A liderança é considerada um fator-chave para que as igrejas pratiquem a missão integral com sucesso (veja a Seção 4.3).
- Reconheça que a agenda da igreja local abrange outras coisas além do trabalho de assistência em situações de desastres e desenvolvimento.
- Assegure-se de que o foco seja a igreja local e não a organização cristã. As organizações cristãs devem cuidar para não impor a sua própria agenda. A igreja local geralmente conhece a comunidade melhor do que a organização cristã.
- Esteja preparado para prestar apoio financeiro quando necessário. Embora a igreja e a comunidade devam ser incentivadas a atender às suas necessidades com os próprios recursos, algumas necessidades podem exigir mais verbas do que a comunidade pode mobilizar.

Idéias práticas

Aqui estão algumas idéias práticas de como as organizações cristãs podem começar parcerias com as igrejas locais:

- Para começar, pode ser melhor descobrir que igrejas locais da área já estão praticando a missão integral. Isto ajudará a organização cristã a observar como as igrejas praticam a missão integral, descobrir que tipos de apoio ela pode oferecer e aprender sobre parceria. Mais tarde, quando a organização tiver criado autoconfiança neste novo estilo de trabalho, ela poderá procurar envisionar outras igrejas locais para que pratiquem a missão integral.
- As parcerias devem basear-se nos mesmos valores centrais e num propósito comum. Através de discussões iniciais com o pastor e possivelmente com outras pessoas na liderança da igreja local, pode-se ver se os valores são os mesmos e se o propósito é comum.
- Vejam os benefícios da possível parceria para a missão de cada parceiro. O principal foco deve ser o reino de Deus.
- Considerem juntos os pontos fortes e fracos de cada parceiro. Se um parceiro tiver um ponto fraco, que possa limitar o que a parceria quer alcançar, veja como podem trabalhar juntos para superá-lo.
- Conversem sobre como cada parceiro pode contribuir para a parceria e o que cada parceiro espera do outro. Pode ser útil, então, escrever tudo isto num acordo de parceria.

- A parceria pode ser uma relação simples no início, baseada numa tarefa específica, mas, com o passar do tempo, a parceria deve se desenvolver. Como a parceria consiste em relações, ambos os parceiros devem estar preparados para uma relação de longo prazo desde o início, mesmo que estejam trabalhando inicialmente para alcançar uma meta simples.
- Comecem com uma iniciativa-piloto para criar autoconfiança nos novos papéis e na parceria.
- Comuniquem-se frequentemente. Estejam abertos para aprender um com o outro.

Estudo de caso

Parceria com a igreja local em Mumbai, Índia

A organização cristã Inter-mission Cares em Mumbai, na Índia, tem um forte compromisso com o trabalho com a igreja local. Ela nunca começa nenhum projeto de desenvolvimento comunitário na área, sem o apoio da igreja local. Ela mapeia a área, identifica as igrejas e encontra-se com os pastores.

Uma vez que a Inter-mission Cares encontra um pastor que esteja interessado em entrar em parceria, ela lhe pede que escreva uma carta solicitando que ela venha trabalhar com a sua igreja. O motivo de se pedir esta carta é ter certeza de que o comitê da igreja tenha discutido a possibilidade e concordado em trabalhar junto com a Inter-mission Cares, formalizar a relação, garantir a apropriação do trabalho por parte da igreja e assegurar a prestação de contas da Inter-mission Cares.

O envolvimento mínimo que a Inter-mission Cares pede da igreja local é que ela forneça um prédio e ore pelo trabalho. Porém, o envolvimento da igreja é geralmente muito maior do que isto.

Quando a Inter-mission Cares começa o seu trabalho na comunidade com a igreja local, ela sempre procura passar o seu trabalho para a igreja local com que está em parceria. Isto faz com que a igreja local se mantenha numa posição mais alta na comunidade que a Inter-mission Cares. Numa avaliação do trabalho comunitário da Inter-mission Cares, foi visto que as pessoas de uma comunidade não tinham sequer ouvido falar da organização. Elas só sabiam do envolvimento da igreja local no projeto.

REFLEXÃO

- Devemos considerar a possibilidade de começarmos parcerias com as igrejas locais?
- Se a resposta for sim, que igrejas locais da nossa região seriam boas parceiras?
- Que questões devemos considerar antes de abordá-las?

4.3 Boa liderança

A boa liderança é essencial para que a igreja local consiga chegar até uma comunidade.

- Como o líder da igreja ou o pastor tem autoridade dentro da igreja local, o seu apoio para a missão integral pode ter um impacto significativo na prática da missão integral entre os membros da igreja. Os pastores precisam dar o seu apoio à missão integral, mesmo que não estejam pessoalmente envolvidos na mobilização dos membros da igreja para praticá-la.
- Se o pastor delegar responsabilidade pela liderança da missão integral da igreja local a um membro ou grupo de membros da igreja, é importante que eles sejam selecionados com base na sua capacidade ou no seu potencial para a liderança. Sem uma boa liderança, qualquer tentativa de envisionamento e mobilização dos membros da igreja para praticar a missão integral provavelmente fracassará, mesmo que eles sejam bem-sucedidos no início.

As iniciativas realizadas pela igreja local geralmente exigem uma liderança focalizada, a qual, com tantas outras responsabilidades, o pastor pode não ser capaz de oferecer. Porém, se o trabalho for liderado por membros da igreja, os pastores devem ser mantidos informados sobre o progresso. Sempre que possível, os pastores devem ser envolvidos no trabalho, mesmo que de forma mínima, como exemplo para os outros. Os pastores desempenham um papel-chave na proclamação do evangelho da igreja, e para que a igreja mostre que leva a missão integral a sério, o pastor também deve fazer sua parte para demonstrar o evangelho. Pode haver momentos em que os pastores precisem usar sua posição de forma estratégica, como a melhor pessoa para agir em nome da igreja local e da comunidade. Por exemplo, uma igreja local pode querer engajar-se no trabalho de defesa e promoção de direitos para mudar as políticas governamentais. Os pastores poderiam usar suas redes e sua influência como voz moral reconhecida e legítima nas questões públicas.

Se as igrejas locais fizerem parte de uma denominação, os líderes da denominação têm a função de oferecer cuidados pastorais para os líderes da igreja local, dar o exemplo da boa liderança e oferecer apoio às igrejas para a prática da missão integral.

O que é a boa liderança?

A boa liderança tem mais a ver com o caráter do que com as habilidades. É útil que os líderes possuam certas habilidades, tais como a capacidade de delegar, habilidades de facilitação e a capacidade de tomar decisões, mas estas sozinhas não fazem de uma pessoa um bom líder. Por exemplo, uma pessoa pode ter habilidades para delegar, mas a sua personalidade pode não impor o respeito necessário para que as pessoas levem a sério as responsabilidades que lhes foram delegadas.

É importante não confundir liderança com gestão. A diferença geral é que os líderes têm visão, enquanto que os gestores administram as tarefas para alcançar a visão que lhes foi estabelecida. Nem todos os bons líderes são bons gestores, e nem todos os bons gestores são bons líderes.

A passagem da Bíblia 1 Timóteo 3 descreve as características fundamentais de um bom líder cristão:

BOM EXEMPLO (versículos 2-8, 11) Os líderes têm influência. Assim, as pessoas que os seguem procuram orientação neles. Elas se orientam tanto pelas suas ações quanto pelas suas palavras. Paulo fala sobre as qualidades dos bons líderes de igreja dentro da cultura daquela época. O

resto da Bíblia mostra-nos que Deus deseja que todos os cristãos tenham estas qualidades – não apenas os líderes. Porém, Paulo menciona essas qualidades na sua carta sobre os líderes para Timóteo, porque ele reconhece que os líderes inspiram as pessoas que lideram.

CAPACIDADE PARA ENSINAR (versículo 2) Os bons líderes devem ser capazes de ensinar clara e fielmente a Bíblia às pessoas.

HUMILDADE (versículos 3 e 6) Um bom líder serve às pessoas à sua volta, inclusive as pessoas que lidera. Ele reconhece a responsabilidade da sua liderança, mas a sua motivação é servir, não o benefício pessoal.

FÉ EM DEUS (versículo 9) Os bons líderes devem manter-se fiéis à verdade.

ESTUDO BÍBLICO

Liderança servil

É tentador para os líderes abusar da sua responsabilidade. A visão mundana de liderança é que os líderes devem ser servidos pelas pessoas que lideram. Porém, uma visão de liderança voltada para Deus inverte esta idéia.

- Leia Mateus 20:25-28. Jesus sabe que está para morrer. Ele passou os últimos anos ensinando seus discípulos com o fim de equipá-los para fazerem seguidores de Jesus depois que ele morresse e tivesse ido para o céu.
- De que maneira os discípulos são diferentes dos outros líderes?
- Qual deve ser a sua motivação (versículo 28)?
- Pense em alguns exemplos locais reais de cada tipo de liderança.
- Como podemos nos tornar líderes servis melhores?

- Como nos podemos incentivar uns aos outros para sermos líderes servis?
- Leia João 13:1-17.
- O que é notável quanto ao estilo de liderança de Jesus?
- Como nos sentiríamos se fôssemos um dos discípulos? Os discípulos provavelmente se sentiram assombrados, pois lavar os pés dos outros não é uma tarefa agradável, e Jesus era o seu Mestre e Senhor (versículo 13).
- O que Jesus manda?
- Servir aos outros é sempre uma tarefa agradável? Observe que Jesus lavou os pés de todos os seus discípulos, inclusive os de Judas, que estava a ponto de traí-lo.
- De que forma podemos liderar dando o exemplo?

REFLEXÃO

- Que características procuramos num bom líder?
- Existe o risco de que procuremos características que não sejam importantes?
- A liderança é um dom que pode ser desenvolvido ou um chamado de Deus?

Jesus é o modelo do bom líder. Ele tinha mais poder, sabedoria e compreensão do que qualquer líder poderia desejar. Contudo, o seu ministério foi sempre servir e incentivar. Embora seus discípulos tenham cometido muitos enganos e o tenham deixado desapontado, ele continuou a incentivá-los, apoiá-los e desafiá-los. Entre outras coisas, Jesus:

- tinha um conhecimento e uma compreensão profunda das Escrituras
- passava parte do seu tempo em oração, porque queria ser guiado por Deus
- compartilhava o fardo da liderança através da delegação e do treinamento de outros para assumirem responsabilidades da liderança.

Os líderes cristãos mais eficazes reservam tempo para identificar dons e potencial nas pessoas e incentivá-las a se desenvolverem como cristãos individuais e porem sua fé em ação. Um bom líder assegura-se de que todos tenham a oportunidade de participar, sejam eles do sexo masculino ou feminino, jovens ou velhos.

Líderes devotos

- Os líderes devotos influenciam as pessoas para que sigam Cristo, ao invés de seguirem a eles (1 Coríntios 11:1).
- Os líderes devotos influenciam as pessoas para que usem seus dons, ao invés de admirarem os dons do seu líder (Efésios 4:11-13).
- Os líderes devotos influenciam os outros para a maturidade e não para a dependência (Efésios 4:11-13).
- Os líderes devotos sabem que é Deus que influencia as pessoas, e não as suas próprias capacidades (2 Coríntios 12:7-10).
- Os líderes devotos influenciam os seus seguidores para servirem aos outros (Marcos 10:42-45).

Adaptado de *Servant leadership facilitator manual*, de Sila Tuju, para o Centro Chalmers para o Desenvolvimento Econômico e de Desenvolvimento.

A liderança nem sempre é fácil e não é um dom que todos possuem. As pessoas na liderança estão numa posição de poder, fácil de ser abusada. Com o poder, vem a responsabilidade para usá-la com sabedoria, para o bem de todos. Os líderes correm o risco de assumir responsabilidade demais, sem delegar algumas delas aos outros, o que pode torná-los menos eficazes em decorrência do cansaço ou de doenças.

Só porque uma pessoa é um bom líder, não quer dizer que ela seja a pessoa certa para liderar uma iniciativa em particular:

- Diferentes líderes têm diferentes estilos de liderança. Por exemplo, alguns podem envolver as pessoas quando toma decisões, enquanto outros podem consultar as pessoas e, então, tomar a decisão eles mesmos. Alguns líderes estabelecem limites para guiar as pessoas que lideram, enquanto outros lhes dão liberdade para agir. Alguns líderes podem ter muita voz, enquanto outros são quietos e lideram através das ações. Diferentes situações exigem diferentes estilos de liderança. Os líderes podem ter de adaptar o seu estilo ou encontrar outra pessoa para liderar.

- Um líder pode ter compromissos que o impeçam de assumir novas funções de liderança. Por exemplo, ele pode já ter uma função de liderança noutro lugar e não ter tempo ou energia para assumir outras responsabilidades como líder. Ou, num determinado momento, ele pode estar com problemas pessoais, tais como questões familiares que precise priorizar.

Para superar algumas destas questões de liderança, pode ser útil que a pessoa que está liderando um trabalho tenha uma equipe de pessoas para ajudá-la. Isto tem as seguintes vantagens:

MELHOR TOMADA DE DECISÕES por meio da discussão em grupo das questões, mesmo que o líder seja o responsável por tomar a decisão.

MELHOR GESTÃO DAS ATIVIDADES O líder pode não ter habilidades de gestão, mas outros membros da equipe talvez as tenham. Os membros da equipe também podem ter outros conhecimentos e habilidades úteis para o trabalho.

APOIO PARA O LÍDER Como a liderança não é fácil, a equipe poderia oferecer apoio emocional, espiritual e prático para o líder. A presença da equipe dá uma oportunidade para que o líder delegue responsabilidades para pessoas em quem confia.

Desenvolvimento da liderança para a missão integral

As organizações cristãs que desejam trabalhar com as igrejas locais devem estar cientes da necessidade de bons líderes e devem procurar apoiar as igrejas no desenvolvimento da liderança. Existem várias necessidades ou opções de desenvolvimento da liderança que podem ser relevantes:

TREINAR OS PASTORES ENQUANTO ESTÃO NO SEMINÁRIO para que estejam equipados para mobilizar as igrejas e apoiar iniciativas práticas realizadas pela igreja. Isto consiste em educar e empoderar os pastores para que compreendam, ensinem e implementem a missão integral. Além de ensinar a teologia da missão integral, o treinamento prático poderia incluir habilidades de envisionamento e facilitação e metodologias de desenvolvimento. O desenvolvimento da liderança é outra área em que os estudantes deveriam ser treinados. Os pastores precisam ser capazes de identificar líderes em potencial nas suas congregações e oferecer-lhes treinamento e oportunidades de liderança.

ENVISIONAR E TREINAR PASTORES QUE JÁ ESTEJAM TRABALHANDO NAS IGREJAS LOCAIS Os pastores podem precisar ser envisionados primeiro para, só então, compreenderem a necessidade de que a igreja demonstre o evangelho.

- Muitas vezes, os membros da igreja têm uma visão para a missão integral, mas têm dificuldade em agir, porque o pastor não compreende a necessidade da missão integral.
- Quando nem os membros da igreja nem o pastor estiverem cientes da necessidade de missão integral, os pastores são as melhores pessoas para envisionar as pessoas por motivos práticos e estratégicos. É mais fácil concentrar-se nos pastores, pois eles, muitas vezes, encontram-se regularmente para discutir questões da área local, do distrito, da região ou do país. Um encontro de envisionamento ou de treinamento para os pastores pode ter um impacto amplo, pois eles freqüentemente retornam para suas igrejas e transmitem o que aprenderam. Estrategicamente falando, os pastores são as melhores pessoas para envisionar os outros, porque eles têm autoridade dentro da igreja local e são vitais para influenciar os valores e as crenças dos outros. Uma vez convencidos da necessidade de missão integral,

eles provavelmente convencerão os membros das igrejas, o que propiciará a realização de iniciativas.

- Se as igrejas locais fizerem parte de uma denominação, pode ser útil envisionar também os líderes da denominação, pois estes podem oferecer um apoio valioso para as igrejas locais que estão praticando a missão integral.

Uma vez que os pastores foram envisionados, eles podem envisionar os membros da igreja:

- por si próprios através de sermões, encontros e exemplo
- trazendo um facilitador de uma organização cristã
- mandando líderes em potencial para serem treinados em missão integral, os quais retornarão para envisionar e treinar outros membros da igreja.

APÓIE AS PESSOAS QUE LIDERAM INICIATIVAS Seja o pastor ou um outro membro da igreja o líder de uma iniciativa, esta pessoa precisará de treinamento e apoio consideráveis. O treinamento poderia abranger habilidades relacionadas com a liderança, tais como o trabalho em equipe eficaz, motivação de pessoas e delegação de responsabilidades. Pode ser necessário treinamento em questões relacionadas com as iniciativas, tais como captação de recursos, levantamento de necessidades e monitoramento e avaliação. Quando oferecerem treinamento, as organizações cristãs devem evitar ser técnicas demais, pois alguns membros de igrejas podem ter tido pouca escolarização. O conteúdo do treinamento deve estar baseado numa estrutura bíblica e ser acompanhado por materiais relevantes para os que estão fazendo o treinamento. Por exemplo, os materiais escritos podem não ser apropriados se as pessoas não forem alfabetizadas. Os materiais devem ser produzidos no idioma local. O treinamento deve dar oportunidades para a reflexão pessoal e para que a pessoa aprenda vendo e fazendo. Isto poderia ser feito através de visitas a outras igrejas locais que estejam praticando a missão integral. A organização cristã e o pastor da igreja devem atuar como mentores continuamente para os líderes conforme o caso.

Estudo de caso

Programa Interno do Union Biblical Seminary, Índia

Muitos seminários da Índia só treinam os pastores para ensinar a Bíblia. Nem sempre eles os treinam em cuidados pastorais para os membros da igreja e ação social na comunidade. A maioria dos estudantes de teologia não vêm de famílias pobres e, portanto, podem não ter sido expostos diretamente a questões de pobreza.

O Union Biblical Seminary queria ajudar os estudantes a compreender o que era a missão integral. Para fazer isto, foi criado um programa para oferecer aos estudantes um estágio de sete meses numa organização cristã. Estes estágios visam a desenvolver as habilidades, a visão e a compreensão dos estudantes. Os estudantes podem acabar trabalhando com pessoas como trabalhadores sexuais comerciais, crianças de rua ou comunidades faveladas. As atividades realizadas pelos estudantes podem ser: dar uma educação básica às crianças de rua, aconselhar pessoas com HIV (VIH) e AIDS (SIDA) e trabalho administrativo básico nos postos de saúde de favelas.



ALVOS



ETAPAS DO PROCESSO

Dar aos estudantes de teologia a oportunidade de trabalhar em comunidades pobres para incentivá-los a usar uma abordagem de missão integral no seu futuro ministério cristão.

- 1 Os funcionários do Seminário selecionam de nove a quinze estudantes do segundo ano. O número de estudantes depende do interesse e da capacidade das organizações cristãs locais que estão oferecendo vagas para estágio.
- 2 Os estudantes são encaminhados para uma organização, com a qual convivem e para a qual trabalham pelos sete meses seguintes. Pede-se aos estudantes que escrevam um diário das suas experiências e do que aprenderam.
- 3 Os estudantes encontram-se todos os meses com um mentor por meio dia, para conversar sobre as suas experiências e refletir sobre como o seu estágio os está moldando ou desafiando na sua compreensão teológica. As sessões também são usadas como uma contribuição adicional para a base bíblica para a missão integral.
- 4 No final do estágio, os estudantes retornam ao Seminário, onde compartilham o que aprenderam com os outros estudantes através de devocionais e apresentações.

IMPACTO

Os estudantes que participaram do programa disseram ter havido mudança nas suas atitudes e na sua forma de pensar. Na graduação, muitos queriam motivar sua igreja a se engajarem na missão integral. Um estudante foi trabalhar para a organização em que havia feito o seu estágio, num cargo especialmente criado para incentivar as igrejas em Mumbai a colocarem em prática a missão integral. Um outro estudante participa ativamente de uma rede de igrejas de Mumbai que responde ao HIV (VIH) e à AIDS (SIDA).

Após o estágio, a influência dos estudantes sobre o corpo docente e outros estudantes também foi positiva.

As organizações que ofereceram estágios também se beneficiaram com o programa. Ter voluntários por sete meses permitiu-lhes expandir seu trabalho e elas se beneficiaram com o conhecimento teológico dos estudantes.

LIÇÕES APRENDIDAS

OS ESTÁGIOS DEVEM SER SELECIONADOS CUIDADOSAMENTE, DE ACORDO COM CADA ESTUDANTE

Às vezes, os estudantes não possuem as habilidades adequadas para trabalhar com a organização em que conseguiram estágio. Para que o estágio traga benefícios tanto para o estudante quanto para a organização que o recebeu, deve-se fazer uma consulta completa com os estudantes e as organizações antes de designar as vagas para estágios. Antes do estágio, o estudante deve ser orientado pela faculdade e pela organização.

O PAPEL DO MENTOR É VITAL Alguns mentores querem ensinar demais nas sessões. Os estudantes precisam de um bom apoio e espaço para falar de preocupações pessoais e identificar questões importantes que precisarão ser exploradas ao retornarem à faculdade.

O ESTÁGIO DEVE SER ESTRUTURADO DE FORMA A PERMITIR QUE AMBOS, O ESTUDANTE E A ORGANIZAÇÃO, TENHAM BENEFÍCIOS REAIS COM O PROGRAMA

Por exemplo, no início do estágio, a organização deve estabelecer com o estudante uma série de metas e uma programação para as atividades. Ela deve oferecer supervisão através de encontros de revisão regulares para avaliar o progresso e refletir sobre a aprendizagem. A organização poderia pedir ao estudante que fizesse uma pequena pesquisa aplicada, que pudesse beneficiar o trabalho da organização.

A AVALIAÇÃO FORMAL DO ESTÁGIO DEVE SER UM ASPECTO IMPORTANTE DO PROGRAMA

Tanto o estudante quanto a organização que lhe ofereceu o estágio devem escrever um relatório após o mesmo. Isto incentiva o aprendizado pessoal assim como o organizacional, que poderá moldar o futuro desenvolvimento do programa.

DEVEM-SE DAR OPORTUNIDADES AOS FUNCIONÁRIOS PARA QUE ELES PRÓPRIOS ADQUIRAM

EXPERIÊNCIA DE TRABALHO COM AS PESSOAS POBRES, como, por exemplo, trabalhando lado a lado com os estudantes nos estágios por uma ou duas semanas. Isto pode aumentar muito a capacidade dos funcionários para apoiar os estudantes antes, durante e após os estágios.

REFLEXÃO

- Podemos pensar em líderes de igrejas locais que sejam um bom exemplo da boa liderança? De que forma eles são bons líderes?
- Que aspectos da liderança precisam ser desenvolvidos nas igrejas da nossa região?
- Os líderes das igrejas locais estão comprometidos com a missão integral? De que forma poderíamos envisionsá-los e treiná-los?

4.4 Envisionamento para a missão integral

Envisionamento é o processo de transmitir uma visão para outras pessoas. O resultado é que outras pessoas começam a se apropriar da visão. Isto as incentiva a transmitir a visão adiante e agir.

Diferença entre envisionamento e mobilização

Envisionamento significa mudar o coração e a mentalidade dos outros através da motivação e da inspiração.

A mobilização geralmente vem depois do envisionamento e consiste nas pessoas colocando a visão em prática e concretizando-a.

As organizações cristãs que procuram trabalhar com as igrejas locais geralmente percebem que as igrejas locais estão em estágios diferentes na sua atitude para com a missão integral e na prática desta. Algumas igrejas locais podem já estar praticando a missão integral com sucesso e talvez não achem que precisem trabalhar com uma organização cristã. Entretanto, a maioria das igrejas ainda têm de considerar a necessidade de missão integral, e as que compreendem esta necessidade podem não ter a autoconfiança para praticá-la. Portanto, para que as relações com as igrejas locais valham a pena, as organizações cristãs podem precisar envisionsá-las.

Identificação da visão atual

Antes do processo de envisionamento, pode ser útil descobrir qual é a visão atual. Isto permite que o processo de envisionamento seja feito sob medida para a situação atual da igreja. É possível que a igreja local não tenha nenhuma visão ou que nunca tenha identificado uma visão conjunta. Ou que a sua visão seja sobre a mudança interna, com pouca consideração pela missão da igreja na comunidade. A visão pode ser limitada pelo que a igreja acha que pode alcançar, dados os seus recursos naquele momento.

O exercício abaixo poderia ser realizado só com o pastor ou com a equipe de liderança da igreja. Entretanto, uma vez que, para ter sucesso, a missão integral deve ter o comprometimento da igreja inteira, este exercício deve ser feito com todos os membros da igreja sempre que possível. Os membros da igreja poderiam discutir a visão juntos, ou cada membro poderia responder a um questionário simples. O método usado para identificar a visão deve ser escolhido de acordo com a idade e o grau de alfabetização dos membros e sua atitude em relação às questões de gênero.

Na maioria dos casos, o melhor método pode ser dividir os membros em pequenos grupos de discussão para responder às perguntas e, depois, escrever e apresentar as conclusões. Pode-se pedir às crianças ou pessoas não alfabetizadas para desenharem o que compreendem da visão da igreja em folhas grandes de papel e, então, explicar aos outros membros. Nas igrejas em que os pontos de vista das mulheres não têm tanta prioridade quanto os dos homens, pode ser necessário dividir os grupos de acordo com o sexo das pessoas e dar às mulheres as mesmas oportunidades que os homens para apresentarem suas conclusões. Ao analisar as conclusões, reserve tempo para considerar as semelhanças e as diferenças entre as visões dos grupos. As semelhanças provavelmente representarão a visão atual da igreja como um todo.

Perguntas-chave

- 1 Como queremos que a nossa igreja seja daqui a cinco, dez ou vinte e cinco anos? Considere questões como: pessoas (número, sexo, idade), louvor, união, missão (o que a igreja faz) e maturidade espiritual.
- 2 Como queremos que a nossa comunidade seja daqui a cinco, dez ou vinte e cinco anos?

O motivo de se fazer a segunda pergunta é compreender a atitude da igreja em relação à missão integral:

- Se a resposta para esta pergunta **não incluir** melhorias materiais e espirituais na vida das pessoas, o processo de envisionamento deverá se concentrar na importância da missão integral.
- Se a resposta para esta pergunta **incluir** melhorias materiais e espirituais na vida das pessoas, verifique se a igreja vê seu papel nisto. Se a igreja não vir o seu papel na transformação da comunidade, o processo de envisionamento deverá se concentrar na importância da missão integral.

Se as respostas para as perguntas 1 e 2 estiverem de acordo com a missão integral, ainda pode ser útil dar uma olhada nela como parte do processo de envisionamento, pois é importante que todos os membros da igreja estejam comprometidos com a visão. Entretanto, este provavelmente não será o foco do processo de envisionamento. Neste momento, identifique até que ponto a igreja local colocou em prática sua visão para a missão integral.

- Se a igreja identificar obstáculos para a ação, tais como a falta percebida de recursos e capacidade, o processo de envisionamento deverá incentivar a igreja a descobrir dons e potencial existentes entre os membros da igreja.
- Se a igreja já estiver praticando a missão integral, o processo de envisionamento deverá ajudar os membros a identificarem os êxitos e os fracassos, os pontos fortes e os pontos fracos. Descubra se a igreja poderia se beneficiar trabalhando com uma organização cristã. O envisionamento pode não ser necessário neste caso, mas o trabalho conjunto pode ser útil.

O envisionamento não consiste apenas em ajudar os membros da igreja local a considerarem a necessidade de missão integral a fim de motivá-los a agir. Ele consiste também em inspirar a igreja sobre as abordagens que usará ao praticar a missão integral. O processo de envisionamento pode, portanto, incentivar a igreja local a considerar os valores bíblicos que podem melhorar a qualidade do seu trabalho na comunidade. Estes valores podem ser:

- **Valorizar as pessoas como tendo sido criadas à imagem de Deus, independentemente de sexo, idade, capacidade, etnia, etc.** Isto resulta em iniciativas inclusivas, que podem ter um forte impacto nas pessoas que não costumavam ser tratadas como iguais na comunidade antes.
- **Comunicação com Deus.** A oração deve dar apoio ao processo inteiro. Precisamos pedir a Deus sua graça, sua força e sua orientação. É também importante escutar a Deus através do estudo da sua Palavra e da reflexão sobre o que estamos aprendendo sobre Ele e como Ele trabalha na vida dos membros da igreja e da comunidade ao longo do processo.
- **Libertar as pessoas para que usem seus dons.** Isto está relacionado com a descoberta de dons entre os membros da igreja. Está relacionado, também, com a libertação de potencial na comunidade. Caso contrário, corre-se o risco de que as pessoas se tornem dependentes da ajuda externa e não tenham oportunidades de concretizar o potencial que lhes foi dado por Deus.
- **Unidade.** Chegar até a comunidade é muito difícil. Se houver divisões dentro da igreja, estas poderão tornar-se ainda maiores durante a implementação das iniciativas na comunidade. Contudo, para que o trabalho cause um impacto positivo, a igreja precisa ser vista como modelo. Portanto, as igrejas devem ser unidas, tanto dentro de cada igreja individual quanto entre as igrejas de uma região.

O processo de envisionamento deve servir de modelo destes valores. As pessoas frequentemente precisam experimentar estes valores por si próprias para compreender a sua importância antes de usá-los e promovê-los na comunidade.

Métodos de envisionamento

Primeiro, é necessário decidir quem precisa ser envisionado e quem deve facilitar o processo de envisionamento.

- Ao invés de começar o processo pela igreja local, se esta fizer parte da denominação, pode ser bom, primeiro, envisionar os líderes no distrito, na diocese ou mesmo no âmbito nacional. A menos que a missão integral conte com o apoio destes líderes, as igrejas locais podem não ser capazes ou relutar em agir depois de envisionadas. Este envisionamento poderia ser realizado por uma organização cristã.
- No que diz respeito à igreja local, pode ser útil envisionar os pastores primeiro, já que, sem o seu compromisso, os membros da igreja podem fracassar na tentativa de praticar a missão integral. Os pastores de uma região poderiam ser reunidos para um encontro de treinamento para envisionamento facilitado por uma organização cristã ou funcionários e líderes seniores comprometidos da denominação.
- É importante que todos os membros da igreja sejam envisionados, pois todos eles devem ser incentivados a se apropriarem da missão integral e se envolverem nela. A ação social precisa fazer parte da razão de ser das igrejas. Este envisionamento poderia ser facilitado por líderes da denominação, pelo pastor ou pela organização cristã.

A Tearfund produziu um Guia PILARES chamado *Mobilização da igreja*. Este Guia contém materiais baseados em discussões para grupos de igrejas e poderia desempenhar um papel importante no envisionamento das igrejas locais e na sua mobilização para a ação. O Guia cobre 23 tópicos, tais como o papel da igreja, liderança servil, o valor dos pequenos grupos de estudo bíblico, habilidades de facilitação e planejamento para o crescimento. Não são necessários líderes treinados para se usar o Guia. Veja a Seção 5 para obter mais informações sobre como acessar esse Guia.

É vital que o processo de envisionamento com a igreja local inclua o estudo bíblico. Para que o trabalho realizado pela igreja seja benéfico, ele precisa ser motivado pela Palavra de Deus e baseado nela. Os estudos bíblicos da Seção 1 deste livro podem ser úteis. As seguintes passagens bíblicas também podem ajudar a atender a várias necessidades de envisionamento: Unidade (1 Coríntios 12:12-31); Dons (Romanos 12:3-8); Valorização das pessoas (João 4:1-26); Comunicação com Deus (Lucas 11:1-13).

ESTUDO BÍBLICO

Sal e luz

- Leia Mateus 5:13-16. Esta é uma passagem do "Sermão da montanha" de Jesus.
 - Quais são as características naturais e os usos do sal?
 - O que Jesus quis dizer quando disse "Vós sois o sal da terra"? (versículo 13)
 - De que maneira poderíamos perder a nossa "salinidade"?
- O que significa a igreja ser "a luz do mundo"? (versículo 14)
- Se somos o sal e a luz, que impacto deveríamos estar causando na nossa comunidade e na igreja?
- O que poderíamos fazer para causar um impacto maior na nossa comunidade e na igreja?

Pessoas diferentes têm estilos de aprendizagem diferentes. Algumas aprendem escutando, outras aprendem vendo e outras aprendem fazendo. É importante considerar estes três estilos de aprendizagem durante o processo de envisionamento:

- Ao examinar o que a Bíblia diz:
 - Pode ser útil que o pastor ensine sobre a missão integral nos sermões, porque ele possui autoridade e geralmente é respeitado. Porém, não é garantido que todos os membros da igreja absorvam e deixem o que o pastor tem a dizer influenciar sua vida.
 - É importante que os próprios membros da igreja sejam capazes de descobrir e discutir o que a Bíblia diz. Portanto, o estudo bíblico em grupos, em que todos os participantes discutem a passagem, é uma boa idéia. Este pode ser um método mais eficaz que os sermões, se as pessoas aplicarem o que a Bíblia diz na sua vida. Este método precisa ser adaptado, se o trabalho for com membros da igreja não alfabetizados. Por exemplo, um membro do grupo poderia ler a passagem em voz alta duas ou três vezes. Eles poderiam, então, fazer uma pergunta que leve à discussão, relendo os versículos relevantes para o grupo quando necessário.
 - Algumas pessoas podem não se encaixar totalmente no processo de envisionamento até virem o impacto deste. Assim, pode ser útil visitar ou organizar encontros com outras igrejas locais que já estejam envolvidas na missão integral.
- No final do processo de envisionamento, alguns membros de igreja podem ainda não estar convencidos de que seja necessário que sua igreja demonstre o evangelho. Talvez, somente quando a igreja estiver mobilizada e agindo, eles comecem a compreender o importante papel da igreja.
- No final do processo de envisionamento, reúna os membros da igreja para identificar uma nova visão para a igreja. É importante que todos os membros da igreja saibam e compreendam a visão da igreja. O pastor pode mencionar a visão quando necessário, pois poderá haver momentos no futuro, em que a igreja precise ser reenergizada.

Estudo de caso

Envisionamento de igrejas locais no Quirguistão

O cristianismo é recente no Quirguistão. Muitas igrejas enfatizam principalmente a pregação do evangelho e estão menos preocupadas com as necessidades das pessoas pobres. Até o colapso da União Soviética, em 1991, a abordagem do sistema político era impedir que as pessoas tomassem iniciativas para melhorar sua vida. Isto afetava o processo de tomada de decisões, a capacidade das pessoas de tomar parte na vida pública, a qualidade da liderança e o bem-estar das pessoas. A igreja não participava dos assuntos sociais e políticos, porque não tinha a motivação, as habilidades ou o conhecimento para isto.

O (Centro de Iniciativas) Suiuu Bulagy, uma organização cristã, incentiva e equipa igrejas locais para desempenharem um papel maior na sociedade. Seu trabalho consiste em envisionar as igrejas locais e oferecer treinamento, informação e oportunidades de trabalho em rede.

No início, foi difícil formar vínculos com as igrejas locais. Elas não estavam interessadas em interagir umas com as outras, porque não confiavam no ensinamento das outras igrejas. No primeiro encontro de treinamento, havia somente dez pessoas, de diferentes igrejas. Quando os participantes voltaram para as suas igrejas, os pastores e os membros das igrejas não apoiaram o seu desejo de realizar iniciativas na comunidade. Os pastores só queriam que eles prestassem atenção ao crescimento espiritual.

O Suiuu Bulagy decidiu que os pastores das igrejas locais precisavam ser envisionsados sobre a missão integral. Eles fizeram uma conferência para os pastores e convidaram uma pessoa conhecida para falar. Esta pessoa sabia falar com autoridade, e a sua presença na conferência incentivou os pastores a comparecerem. Os pastores começaram a compreender o trabalho do Suiuu Bulagy e quiseram cooperar com ele.

No ano seguinte, foi realizada uma conferência para pastores sobre o papel da igreja na proteção dos direitos humanos. Um palestrante conhecido veio à conferência e ajudou o Suiuu Bulagy a fazer um treinamento na defesa e na promoção de direitos com os pastores. Os pastores ficaram tão entusiasmados, que formaram uma aliança. Há planos de uma nova conferência, e o Suiuu Bulagy agora consegue mobilizar as igrejas locais para participar de eventos, tais como a limpeza das ruas da cidade.

Estudo de caso

Mobilização dos pastores em Moçambique

O HIV (VIH) e a AIDS (SIDA) causam cada vez mais preocupação em Moçambique. Contudo, muitas igrejas locais não queriam fazer nada. Elas achavam que era imoral falar sobre o HIV e a AIDS, porque muitos os consideravam uma punição de Deus.

A Kubatsirana, uma organização cristã, foi criada na cidade de Chimoio para mobilizar e treinar pastores para responder ao HIV e à AIDS. Desde que a Kubatsirana foi criada pelos pastores, foi relativamente fácil envisionsar outros pastores. Na cultura local, há mais probabilidades de as pessoas ouvirem as mensagens de outras pessoas iguais a elas. Foi criado um comitê de pastores para envisionsar outros pastores na área. Eles visitavam igrejas locais nos domingos e apresentavam a visão, a missão e os programas da Kubatsirana. Isto incentivou os pastores e os membros da igreja a participarem do treinamento. A Kubatsirana incentivou as igrejas mobilizadas a visitarem iniciativas implementadas por outras igrejas locais para que elas pudessem aprender e fortalecer suas próprias atividades.

Como resultado do trabalho da Kubatsirana, muitas igrejas agora estão trabalhando juntas para resolver questões relacionadas com o HIV e a AIDS. As igrejas locais estão cuidando das pessoas doentes. Há menos discriminação por parte das igrejas locais contra as pessoas que vivem com o HIV e a AIDS. Há mais membros da igreja fazendo testes e aconselhamento voluntário. As igrejas estão prestando cuidados domiciliares aos doentes e encontrando famílias substitutas para cuidar das crianças órfãs. Algumas igrejas estão oferecendo aulas profissionalizantes para as pessoas afetadas pelo HIV e pela AIDS, tais como carpintaria, costura e alfabetização.



Os voluntários de uma igreja local têm um horta comunitária para produzir legumes para pessoas que vivem com o HIV e a AIDS.

Foto: Jorge Cambinda

Envisionamento da comunidade

O processo de mobilização da igreja e da comunidade consiste no envisionamento e na mobilização da comunidade pela igreja. Para que ocorra uma mudança sustentável, a comunidade precisa se apropriar do processo e contribuir para ele. Portanto, o envisionamento é muito importante. As comunidades geralmente precisam ser envisionadas em duas áreas-chave:

- ajudar os membros da comunidade a compreender que eles próprios são agentes de mudança
- ajudar os membros da comunidade a compreender que eles têm a capacidade e os recursos para transformar sua comunidade.

O exercício das páginas 70 e 71 pode ser usado para envisionar membros da comunidade em relação a estas questões.

Um segredo numa caixa

ALVO Incentivar os membros da comunidade a perceberem que têm o melhor conhecimento sobre a sua região.

Pegue uma caixa de papelão sem buracos. Coloque nela vários objetos encontrados no local. Estes podem ser: um saco de sementes, algumas pedras, um martelo e alguns pregos. Feche a caixa, para que ninguém possa ver o que há dentro dela.

Num encontro com os moradores locais, divida os participantes em quatro grupos e dê a cada um deles um método diferente para descobrir o que há dentro da caixa (veja abaixo). Comece com o grupo A e termine com o grupo D. Eles têm de ser específicos sobre os detalhes, tais como a cor, o formato e o tamanho. Cada grupo deve fazer a atividade que lhe foi dada na frente dos outros. Eles devem decidir em grupo o que acham que há dentro da caixa e compartilhar suas idéias com todos.

- Os membros do grupo A só podem caminhar ao redor da caixa antes de decidirem o que acham que há dentro dela.
- Os membros do grupo B só podem pegar a caixa e cheirá-la ou chacoalhá-la.
- Os membros do grupo C podem vendar uma pessoa, e esta pode colocar a mão dentro da caixa e tocar nos objetos, sem tirá-los. Os outros não podem olhar dentro da caixa.
- Os membros do grupo D podem tirar os objetos um a um e descrevê-los.

Depois disto, pergunte aos participantes o que aconteceu no exercício:

- Por que o grupo A sabia tão pouco sobre o que havia na caixa? O que ajudou cada um dos outros grupos a entender mais sobre o “segredo”?
- Se o “segredo” na caixa fosse composto de conhecimentos e recursos importantes da região, quem saberia mais sobre ele e quem saberia menos?

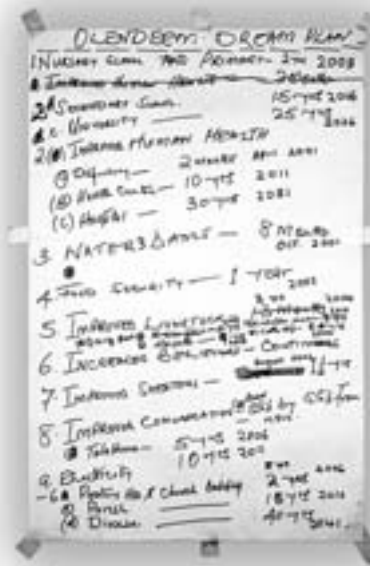


Fonte: Guia PILARES *Mobilização da comunidade*

Plano dos sonhos

Este exercício geralmente é usado depois que a comunidade teve uma oportunidade para discutir os problemas que enfrenta. Pergunte se eles querem continuar nesta situação. A resposta geralmente é “não”!

Faça esta pergunta: Como deveria ser um futuro melhor? Peça às pessoas que fechem os olhos e sonhem sobre como elas gostariam que a sua comunidade fosse daqui a 10 anos, depois, daqui a 20 ou mesmo 30 anos. Depois de cinco minutos, reúna as pessoas e converse sobre o que as pessoas viram nos seus sonhos. Faça uma lista de alguns dos aspectos. Depois, peça aos membros da comunidade para desenharem os sonhos numa folha bem grande de papel. Isto pode consistir em desenhar um mapa da comunidade, com desenhos de todas as mudanças que eles querem, como, por exemplo, uma represa, hortas, uma escola e até uma universidade! Este desenho é um sonho que pertence a toda a comunidade.



Pode-se consultar o desenho durante todo o resto do processo de mobilização, para que as pessoas se incentivem ou para identificar as questões que precisam ser resolvidas a seguir. Uma alternativa é pedir aos membros da comunidade para que façam uma lista das questões principais levantadas no desenho. Esta lista pode ser usada durante o planejamento.

Baseado no Guia PILARES *Mobilização da comunidade*

REFLEXÃO

- Quais das idéias de envisionamento desta seção nos deixaram entusiasmados e por quê?
- Experimente, em grupo, algumas das ferramentas desta seção. Elas poderiam ser usadas com eficácia com pastores e igrejas locais na nossa região?

4.5 Facilitação da mobilização

Os facilitadores desempenham um papel vital na criação de relações entre as organizações cristãs e as igrejas locais e na prática da missão integral. Seu papel diz respeito às seguintes áreas:

Na organização cristã:

- envisionamento de funcionários dentro da organização cristã e dos líderes das igrejas sobre os benefícios do trabalho conjunto
- criação de relações entre as organizações cristãs e as igrejas locais
- provisão de facilitação e apoio contínuo

Na igreja local:

- envisionamento de pastores sobre a importância da missão integral
- envisionamento de membros da igreja sobre a importância da missão integral
- treinamento de membros da igreja em metodologias de assistência em situações de desastres
- desenvolvimento e defesa e promoção de direitos
- treinamento de membros da igreja em habilidades de facilitação
- criação de relações entre as igrejas locais e a comunidade
- provisão de facilitação e apoio contínuo.

Na comunidade:

- envisionamento de membros da comunidade
- facilitação da mobilização da comunidade.

Os facilitadores podem pertencer a uma organização cristã, podem ser consultores externos ou podem ser membros de igrejas locais.

Papel do facilitador

O papel do facilitador é diferente do papel do professor. O professor explica novos conceitos e idéias, enquanto que o facilitador é um capacitador e não sabe todas as respostas.

O facilitador pode ser comparado a uma parteira, que ajuda a trazer algo novo e maravilhoso para fora. Ele não cria a vida, mas oferece apoio e auxílio num momento crucial.

O papel do facilitador é ajudar um grupo a trabalhar de maneira harmoniosa e eficaz para alcançar suas metas. Todos devem participar no trabalho para alcançar a meta, pois isto aumenta a qualidade do trabalho. A participação nem sempre ocorre naturalmente, pois algumas pessoas são dominantes, e outras são tímidas ou não têm confiança. O facilitador, portanto, desempenha um papel importante no empoderamento das pessoas, garantindo que todos sejam capazes de participar nas discussões, na tomada de decisões e na realização de tarefas. O facilitador valoriza o conhecimento e as opiniões de todos e incentiva os outros a fazerem o mesmo. O facilitador extrai conhecimento e idéias do grupo, permitindo que os membros aprendam uns com os outros e pensem e ajam juntos. Isto pode consistir na introdução de exercícios em grupo e em perguntas para dar início a discussões e incentivar novas formas de pensar sobre as situações. O facilitador deve evitar dar respostas e soluções, porque o grupo deve estar no controle, ao invés do facilitador. Porém, o facilitador pode oferecer idéias ou informações ao grupo quando achar necessário.

No caso do envisionamento, o facilitador pode dar ao grupo exercícios para fazer (como os exercícios das páginas 70 e 71) ou uma passagem bíblica para estudar, para lhes dar uma base para a discussão. O facilitador pode, então, facilitar discussões e outros encontros a fim de ajudar a igreja a tomar decisões conjuntas. No caso da mobilização da igreja ou da comunidade, o facilitador pode precisar facilitar metodologias participativas para ajudar os participantes a compreender sua situação e determinar áreas que precisem ser melhoradas.

Às vezes, o facilitador precisa assumir um papel de treinador. Por exemplo, o facilitador poderia dar treinamento em metodologias de desenvolvimento a membros da igreja que não tenham nenhum conhecimento ou experiência de desenvolvimento. Portanto, o facilitador pode ter de oferecer muito conhecimento e muitas informações. Porém, isto pode ser feito através da facilitação e do empoderamento. Mesmo que o papel do facilitador se torne mais semelhante ao papel de um treinador, pode ser útil chamá-lo de facilitador para garantir que o controle permaneça nas mãos dos participantes. O treinamento deve ser interativo e levar em conta os diferentes estilos de aprendizagem, inclusive a aprendizagem adquirida fazendo-se algo. Portanto, as habilidades de facilitação são tão importantes para as sessões de treinamento quanto para a discussão participativa em grupo. Os facilitadores experientes trazidos durante o estágio de envisionamento, podem desempenhar um papel importante na identificação e no treinamento de facilitadores em potencial entre os membros da igreja e na comunidade, pois, durante o estágio da mobilização, pode ser bom ter mais facilitadores provenientes das comunidades de base.

Identificação de facilitadores

A boa facilitação depende tanto das atitudes e do caráter do facilitador quanto das suas habilidades.

CARÁTER	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Humildade ■ Disposição para aprender ■ Compaixão ■ Valorizar os outros – seu foco são os outros e a situação deles, ao invés da sua ■ Sociável ■ Flexível ■ Paciente ■ Receptível, seguro e inclusivo ■ Autoconfiante 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidade de fazer perguntas adequadas ■ Resolução de conflitos ■ Saber ouvir ■ Capacidade de compreender rapidamente a situação local ■ Capacidade de resumir as idéias dos outros ■ Incentivador, motivador, capacitador ■ Boas habilidades de comunicação

As pessoas com as atitudes e o caráter necessários são facilitadores em potencial e, muitas vezes, têm uma habilidade natural para facilitar. Porém, pode ser útil dar-lhes treinamento para garantir que tenham todas as habilidades necessárias para se tornarem bons facilitadores.

As pessoas com algumas das habilidades necessárias, mas sem as atitudes e o caráter certos, podem não ser bons facilitadores.

Não pressuponha que as pessoas autoconfiantes serão bons facilitadores. Elas podem ficar tentadas a falar demais e assumir o controle. Não se deve pressupor, tampouco, que os professores escolares ou os pastores de igrejas sejam bons facilitadores. Pode ser difícil para eles mudar sua abordagem educativa para uma abordagem de facilitação. Porém, as pessoas que mostrarem interesse na aprendizagem participativa podem ser bons facilitadores.

Habilidades de facilitação

Pode-se oferecer treinamento nas habilidades mencionadas na tabela acima. Não há espaço neste livro para examiná-las detalhadamente, mas damos algumas dicas para os facilitadores e procuramos lidar com alguns dos desafios que os facilitadores podem enfrentar. Para obter mais informações, veja o *Manual de habilidades de facilitação* da Tearfund.

Dicas para os facilitadores

ESTEJA PREPARADO Quando os bons facilitadores estão trabalhando, parece que eles fazem o seu trabalho sem nenhum esforço ou preparação. Porém, eles passaram um tempo considerável planejando, pesquisando e praticando. Eles têm de pensar sobre o tópico que será introduzido, que perguntas fazer para guiar as discussões em grupo, como as discussões serão registradas e como incentivar as pessoas a aplicarem o que discutiram e aprenderam nas discussões.

SEJA FLEXÍVEL Embora os facilitadores precisem estar preparados, eles também precisam estar abertos para a mudança de planos, se necessário. As necessidades e os interesses dos membros do grupo devem guiar a discussão para que ela seja relevante.

SEJA ANIMADO Se os facilitadores quiserem que os outros se entusiasmem, eles mesmos terão de ter entusiasmo.

INCENTIVE O HUMOR O humor pode ajudar a criar um ambiente descontraído e produtivo.

SEJA CLARO Se o facilitador for confuso, o grupo poderá também ficar confuso e rapidamente perderá o interesse. O facilitador precisa se comunicar claramente e verificar se os membros do grupo entenderam tudo.

ACEITE SEUS PRÓPRIOS ENGANOS E LIMITAÇÕES Os facilitadores cometem enganos e fazem suposições erradas. Se o facilitador reconhecer isso, tais enganos poderão ser transformados em oportunidades valiosas para a aprendizagem.

SEJA PERSPICAZ O facilitador precisa observar o humor e os sentimentos das pessoas. Observe como as pessoas se comportam entre si e a sua comunicação verbal e não verbal. Se necessário, converse individualmente e em particular com as pessoas que parecem chateadas ou distraídas ou com as que não estão respeitando os outros.

USE UMA VARIEDADE DE TÉCNICAS, MÉTODOS E ATIVIDADES Cada pessoa tem um estilo de aprendizagem diferente. A variedade mantém todos envolvidos e reforça a aprendizagem.

Como lidar com os desafios

Adaptado do *Manual de habilidades de facilitação*, Tearfund

Perguntas difíceis

- Durante a preparação, procure prever que perguntas as pessoas poderão fazer e pense sobre possíveis respostas. Porém, não é possível prever todas as perguntas.
- Aproveite a sabedoria de outros membros do grupo.

- Sugira onde obter informações para responder à pergunta, como, por exemplo, publicações e departamentos do governo ou de ONGs.
- Não tenha medo de dizer que não sabe todas as respostas. Diga que tentará descobrir a resposta para a pergunta para a próxima sessão.

Gestão de conflitos

- Esteja atento para possíveis divergências e tensões. Estas podem já existir entre os membros do grupo, ou podem surgir como resultado das discussões.
- Incentive as pessoas a resolverem juntas suas divergências, mantendo em mente as suas metas comuns.
- Se as divergências não estiverem relacionadas com o tópico da discussão, peça-lhes que as resolvam após a sessão.

- Se as divergências estiverem relacionadas com o tópico da discussão, ajude os participantes a identificarem as questões sobre as quais discordam. Depois, incentive o respeito mútuo e conduza os participantes a um acordo, mesmo que o acordo seja concordar que discordam.



Como lidar com pessoas dominantes

Para fazer com que alguém pare de dominar a discussão, as seguintes técnicas podem ser usadas:

- Convide outras pessoas para falar, chamando-as pelo nome.

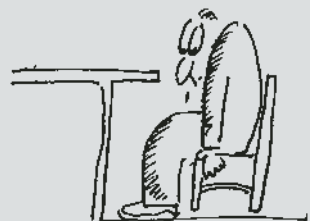


- Divida o grupo em grupos menores.
- Introduza um sistema de quotas, em que cada pessoa só pode contribuir com um determinado número de argumentos para uma discussão.
- Introduza um objeto fácil de segurar. A única pessoa que poderá falar é a pessoa que o estiver segurando. Certifique-se de que o objeto seja passado adiante com frequência.
- Dê à pessoa dominante responsabilidades dentro do grupo. Por exemplo, peça-lhe para fazer anotações sobre a discussão. Isto fará com que escutem mais e falem menos.

Como trabalhar com pessoas tímidas

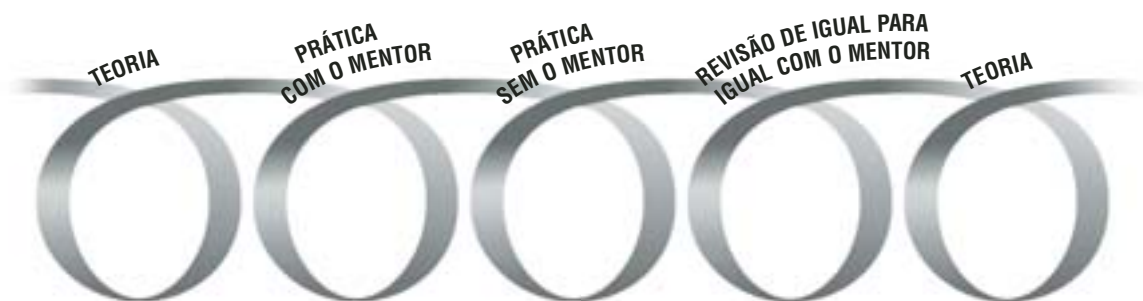
- Coloque-as em grupos menores, onde provavelmente se sentirão mais confiantes para falar.
- Peça ao grupo para discutirem as perguntas em duplas primeiro.
- Mencione e use as idéias que as pessoas tímidas deram para a discussão, para que elas saibam que são importantes e têm valor.

- Dê-lhes responsabilidades pelas anotações, pois, para esta função, pode ser preciso fazer comentários.
- Se necessário, converse com elas em particular, para descobrir os motivos do seu silêncio.



Os facilitadores treinados como parte de um processo de mobilização da igreja ou da comunidade devem receber treinamento e apoio contínuos.

Durante o Processo de Avaliação Participativa na África Oriental (veja a página 36), foi oferecido apoio aos facilitadores da seguinte forma:



Por exemplo, foi oferecido treinamento aos facilitadores em envisionamento de igrejas locais. Eles, então, envisionaram duas igrejas locais-piloto sob a orientação e a supervisão de um mentor. Depois, eles envisionaram mais igrejas locais sozinhos. Todos os facilitadores, então, reuniram-se com o mentor para refletir sobre o seu progresso e receber um novo treinamento.

REFLEXÃO

- Podemos pensar em facilitadores em potencial na nossa organização ou nas igrejas locais?
- Poderíamos usar as informações contidas nesta seção para treiná-los para envisionar e mobilizar as igrejas locais?
- Que outra forma de apoio lhes poderíamos dar?

4.6 Incentivo à utilização de recursos locais

Muitas pessoas vêem as organizações cristãs simplesmente como uma fonte de financiamento e outros recursos para as iniciativas comunitárias. Isto pode ser porque a única experiência que elas têm com as organizações cristãs é receber a sua assistência durante uma crise. Ou talvez seja porque os projetos realizados por organizações cristãs na região não precisem de nenhuma contribuição dos membros da comunidade.

É bom incentivar os habitantes locais a contribuírem com as iniciativas locais. A sua disposição para contribuir está ligada à apropriação e à sustentabilidade, pois mostra que eles valorizam a iniciativa. Se eles não estiverem dispostos a contribuir, provavelmente é porque não estão muito interessados na iniciativa e esta não é relevante. Conseqüentemente, se for realizada, a iniciativa poderá fracassar e não valerá a pena levá-la adiante. A ferramenta do quadro a seguir pode ser usada para ajudar os habitantes locais a identificarem os recursos locais que podem ser usados para o benefício da comunidade inteira.

Nas comunidades muito pobres, algumas organizações cristãs nem pensam em incentivar os habitantes locais a contribuírem, porque eles são pobres demais. Entretanto, esta atitude pode ser desempoderadora quando as pessoas já acham que não têm nada para oferecer. Isto pode

fazer com que elas achem que o “desenvolvimento” vem de fora da comunidade e que há pouco que elas possam fazer, exceto esperar pela ajuda. Mesmo em tempos de crise, a participação da comunidade é extremamente importante.

Recursos comunitários

Toda a comunidade possui vários recursos diferentes. É importante ajudar as pessoas a compreender e valorizar estes recursos, os quais podem ser ignorados às vezes. Se os membros da comunidade estiverem cientes da abundância de recursos que possuem, eles talvez possam ser capazes de lidar com os problemas da comunidade com uma nova confiança.

Existem seis tipos principais de recursos:

NATURAIS Estes recursos incluem a terra, as árvores, as florestas e a água.

HUMANOS Estes recursos incluem a saúde, as habilidades, o conhecimento e a mobilidade.

FINANCEIROS Estes recursos incluem o dinheiro, o acesso a empréstimos, as oportunidades de poupança e o apoio do governo.

SOCIAIS Estes recursos incluem a cultura, as tradições, as organizações, os grupos locais, a família extensa, o acesso a contatos externos e as redes.

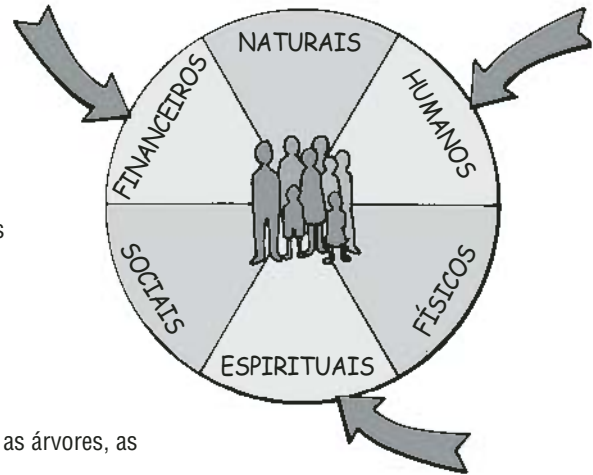
FÍSICOS Estes recursos incluem os prédios, as ferramentas, as estradas, as bombas de água, o transporte e a eletricidade.

ESPIRITUAIS Estes recursos são a força e o ânimo que as pessoas adquirem com a sua fé. Para os cristãos, os recursos espirituais são: pertencer a uma igreja local, ter acesso a uma Bíblia e a liberdade para orar.

Explique os diferentes tipos de recursos aos membros da comunidade. Depois, para cada tipo, peça às pessoas para identificarem os recursos específicos que existem na sua própria comunidade.

Uma vez que os recursos tiverem sido identificados, descubra:

- quais dos recursos os membros não haviam considerado antes
- em que recursos a comunidade é rica
- em que recursos a comunidade é pobre. Muitas comunidades são pobres em recursos financeiros, mas podem ser ricas em termos de recursos humanos, sociais e espirituais. Às vezes, um tipo de recurso pode ser usado no lugar de um outro que esteja faltando.



Adaptado do Guia PILARES *Mobilização da comunidade*

As pessoas pobres podem não ter dinheiro para contribuir. Porém, geralmente há algo com que podem contribuir, como materiais, mão-de-obra ou tempo. As contribuições não precisam cobrir todos os custos de uma iniciativa. Ao invés disso, elas devem ser adequadas à capacidade de contribuir das pessoas:

- Não adianta nada que as pessoas contribuam com muitos dias de trabalho para uma iniciativa, se sua vida acabar sendo afetada de forma negativa como resultado. Da mesma forma, se as pessoas forem contribuir financeiramente, não se deve esperar que elas usem todas as suas economias. Caso contrário, se houver uma crise, a comunidade pode não ser capaz de lidar com a situação, e as pessoas podem ser levadas a uma pobreza ainda maior.
- Por outro lado, se as pessoas não forem incentivadas a contribuir suficientemente, pode não haver apropriação da iniciativa, e o trabalho poderá não ser sustentável.

As organizações cristãs devem incentivar as igrejas locais e suas comunidades a contribuírem com seus próprios recursos para as atividades. Os membros das igrejas e das comunidades devem ser incentivados a fornecer a maior parte dos insumos, ao invés de esperar que a organização cristã os forneça. É importante que as igrejas locais e as comunidades comecem com o que têm antes de pedir o apoio das organizações cristãs. Os membros das igrejas especialmente devem ser conscientizados sobre os princípios bíblicos de se dar com generosidade e sacrifício.

É claro que há alguns insumos cujo financiamento é caro demais e além da capacidade da igreja local e da comunidade. As organizações cristãs devem oferecer apoio nesta situação. Entretanto, somente quando a igreja local e a comunidade mostrarem que podem contribuir com algumas atividades é que a organização cristã deve se oferecer para financiar o resto da iniciativa.

As organizações cristãs devem pensar sobre que forma de financiamento oferecer. Talvez nem sempre seja apropriado que as organizações cristãs ofereçam apoio na forma de dinheiro. As estruturas das igrejas e a das comunidades nem sempre têm bons sistemas de gestão financeira e podem sentir-se tentadas a desviar verbas para outras necessidades, como, por exemplo, para a construção ou manutenção de prédios da igreja ou para financiar enterros. Assim, pode ser melhor que a organização cristã compre os insumos caros, tais como telhas para telhados, e os entregue à comunidade. Ou a organização cristã poderia oferecer acesso a equipamentos, tais como a máquina para um poço de água, um misturador de cimento, os quais, caso contrário, teriam de ser comprados ou alugados pela igreja local e pela comunidade.

Pode-se usar uma abordagem de financiamento “meio a meio” para fazer com que as igrejas locais e comunidades não dependam demais das organizações cristãs. O objetivo desta abordagem é promover a apropriação local, sem ultrapassar os limites financeiros da igreja local e da comunidade. Nesta abordagem, as organizações cristãs colocam verbas à disposição das iniciativas comunitárias, mas as comunidades só podem acessá-las, se puderem contribuir com a metade da quantia necessária. Por exemplo, se uma iniciativa custar US\$ 5.000, a igreja e a comunidade deverão contribuir com US\$ 2.500, para que a organização cristã contribua com o restante. Ou a organização cristã poderia concordar em pagar o telhado de um prédio comunitário, mas só depois que a comunidade tiver pago e construído o prédio. Na Etiópia, a Urban Ministries financia um trabalhador comunitário para envisionar e mobilizar a comunidade, e a igreja local financia o outro.

É importante ter cuidado para não transformar as igrejas locais em organizações cristãs. As igrejas locais e as organizações cristãs não são a mesma coisa. Conforme vimos na Seção 2, elas possuem pontos fortes, pontos fracos e papéis diferentes. Mesmo que possam acontecer coisas maravilhosas quando as igrejas locais e as organizações cristãs trabalham juntas, estes papéis diferentes são importantes por si mesmos. Sempre haverá a necessidade de uma igreja local, com a missão integral no topo da sua agenda. Sempre haverá a necessidade de organizações cristãs para apoiar as igrejas locais na prática da missão integral. As organizações cristãs também serão necessárias para trabalhar diretamente na comunidade, se não houver nenhuma igreja local.

REFLEXÃO

- As igrejas locais e as comunidades freqüentemente dependem do financiamento externo na nossa região?
- Poderíamos usar a ferramenta da página 77 com a igreja local ou a comunidade e ajudá-las a identificar seus recursos?
- Como podemos incentivar os habitantes locais a contribuir mais para as iniciativas na sua comunidade?

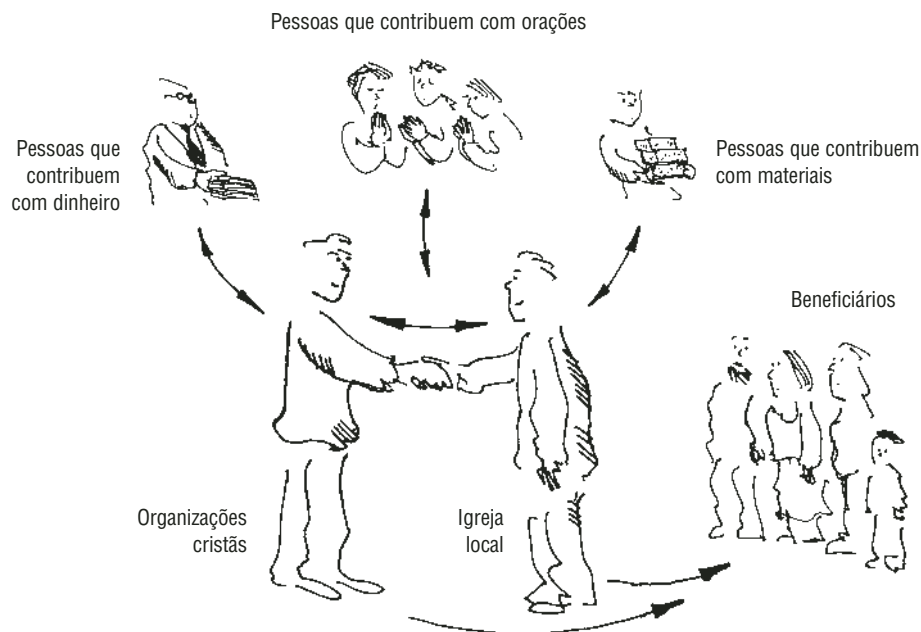
4.7 Monitoramento e avaliação

É importante avaliar o desempenho pelas seguintes razões:

PRESTAÇÃO DE CONTAS Devemos ser bons mordomos dos recursos com os quais Deus nos abençoou.

- As pessoas que realizam o trabalho (igrejas locais ou organizações cristãs) devem prestar contas às pessoas a quem o trabalho procura ajudar: os membros da comunidade. Se não houver nenhuma prestação de contas aos beneficiários, a iniciativa poderia existir simplesmente para o prazer da igreja local ou dos doadores e ter uma relevância e um impacto mínimo. Quanto maior o grau de prestação de contas aos beneficiários, maior será a qualidade da iniciativa e mais empoderados se tornarão os beneficiários.
- As pessoas a quem foram confiados os recursos devem mostrar às pessoas que os forneceram que os usaram com sabedoria e que eles produziram frutos. Estes recursos podem ser: dinheiro, tempo, materiais e oração. As pessoas que fornecem estes recursos podem ser: os membros da igreja local, membros da comunidade, igrejas estrangeiras e doadores institucionais.
- A organização cristã e a igreja local que trabalham em parceria devem avaliar o desempenho da sua parceria. Cada uma deve contribuir com o que disse que contribuiria e deve ter a oportunidade de falar com o outro parceiro, se achar que o desempenho não está indo bem. Se os parceiros não prestarem contas um ao outro, a parceria inteira poderá desintegrar-se, e o trabalho, fracassar.

Linhas de prestação de contas



APRENDENDO LIÇÕES Através da medição, da análise e da reflexão sobre o nosso desempenho, podemos aprender lições que nos ajudarão a melhorar nossos planos atuais e enriquecer nosso trabalho no futuro.

Para avaliarmos o desempenho, é necessário ter objetivos a serem alcançados. Os indicadores mostram quando alcançamos estes objetivos. Os métodos usados para avaliar o desempenho são o monitoramento e a avaliação. O monitoramento é feito continuamente, como, por exemplo, mensalmente, para garantir que o trabalho esteja indo bem. Monitorar o que foi alcançado através de indicadores mostra as mudanças que esperamos ver. A avaliação é feita no final de uma iniciativa para verificar o seu impacto. A avaliação oferece uma oportunidade para verificar as mudanças positivas e negativas que não esperávamos ver. Para ter mais informações sobre como estabelecer objetivos e fazer o monitoramento e a avaliação, consulte *Gestão do ciclo de projetos* (ROOTS 5).

Ao mobilizar as igrejas locais para praticarem a missão integral, o desempenho deve ser medido em vários níveis:

UMA ORGANIZAÇÃO CRISTÃ MONITORANDO E AVALIANDO O SEU TRABALHO Um dos problemas para as organizações cristãs que desejam incentivar a mobilização da igreja e da comunidade é que pode ser difícil encontrar doadores que estejam dispostos a financiar este tipo de trabalho. Muitos doadores gostam de saber qual será o impacto na comunidade. Porém, até que a organização cristã tenha mobilizado a igreja e a comunidade, é impossível dizer que tipo de iniciativa ocorrerá na comunidade.

As organizações cristãs poderiam pedir verbas aos doadores somente para o envisionamento e a mobilização das igrejas locais. As principais despesas seriam a remuneração dos facilitadores e os locais para o treinamento. Entretanto, elas podem precisar de um certo financiamento dos doadores para ajudar a igreja local no trabalho que realiza na comunidade, como, por exemplo, prover especialistas técnicos, equipamento e materiais que a igreja local e a comunidade não têm condições de pagar. No estágio da proposta, a quantia deste financiamento será desconhecida, pois os tipos de iniciativas que serão realizadas e a quantidade de apoio que a organização cristã

precisará prestar ainda não foram determinados. Alguns doadores podem estar preparados para atender a estas necessidades financeiras através de uma extensão da proposta mais tarde.

A tabela a seguir examina dois níveis de objetivos para uma organização cristã que deseja incentivar a mobilização da igreja e da comunidade. Os resultados a médio e longo prazo são os objetivos de nível mais alto. Os resultados a curto prazo são os objetivos mais específicos, que devem levar à realização dos resultados a médio e longo prazo.

Objetivos em potencial para a mobilização da igreja e da comunidade

FASE	RESULTADOS A MÉDIO E LONGO PRAZO (objetivos de nível mais alto)	RESULTADOS A CURTO PRAZO (objetivos específicos que levam aos resultados a médio e longo prazo)
1	Desenvolvimento da capacidade da organização cristã de apoiar as igrejas locais que estão praticando a missão integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior conhecimento sobre o mandato bíblico para o engajamento da igreja local na missão integral dentro da organização cristã. • Formação de estruturas e processos adequados para o desenvolvimento da capacidade das igrejas locais para realizarem a missão integral.
2	Envisionamento e preparação das igrejas locais para se engajarem na missão integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Formação, por parte da liderança da igreja local, de estruturas e processos para o desenvolvimento da capacidade para a missão integral dentro da igreja local. • Mais conhecimento sobre o mandato bíblico para o engajamento da igreja local na missão integral na congregação local. • Mais habilidades e conhecimentos para engajar-se na missão integral na congregação local. • Mais conhecimento sobre as causas e conseqüências da pobreza dentro da comunidade (inclusive as necessidades, vulnerabilidades e capacidades da comunidade) na congregação local.
3	Mobilização das igrejas locais (e comunidades) para identificar e lidar com as causas e conseqüências específicas da pobreza e responder a uma crise.	<ul style="list-style-type: none"> • Formação, por parte da liderança da igreja local e da comunidade, de estruturas e processos para o engajamento na missão integral para lidar com as causas e conseqüências específicas da pobreza na comunidade. • Elaboração de um plano de ação para lidar com as causas e conseqüências específicas da pobreza identificadas na comunidade. • Elaboração de um plano de ação para desastres, que possa ser implementado antes ou quando uma ameaça de desastre atingir uma comunidade. • Mobilização, por parte da igreja local e da comunidade, de recursos para implementar o plano de ação.
4	Resolução das causas e conseqüências específicas da pobreza na comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Concretização dos alvos específicos do plano de ação.

UMA IGREJA LOCAL MONITORANDO E AVALIANDO O SEU TRABALHO DE MISSÃO INTEGRAL As igrejas locais devem monitorar e avaliar seu trabalho pelas seguintes razões:

- Se uma organização obtiver financiamento de um doador para envisionar a igreja local, o doador pode exigir relatórios das iniciativas que a igreja realizar na comunidade ou com ela, para mostrar que cada fase do envisionamento causou um impacto.
- Se o doador financiar insumos para a iniciativa na comunidade, será exigido que a organização cristã e a igreja local avaliem o seu desempenho.
- Se uma igreja for adiante, após o processo de envisionamento, e praticar a missão integral sem nenhum apoio externo, ela deverá ser incentivada a monitorar e avaliar seu trabalho. Sempre haverá pessoas a quem a igreja local deverá prestar contas, mesmo que estas não peçam à igreja para fazer relatórios sobre o seu trabalho. Por exemplo:
 - os membros da igreja altamente envolvidos em iniciativas devem prestar contas à igreja mais ampla e a outras igrejas que estejam prestando apoio financeiro e em forma de oração. Isto os ajuda a se sentirem envolvidos no que está acontecendo e sentir que Deus está trabalhando na vida das pessoas da comunidade.
 - as igrejas locais que fazem parte de uma denominação poderiam fazer relatórios sobre o progresso e o impacto para a liderança e nas conferências anuais. Isto pode ajudar a envisionar e incentivar outras igrejas locais para que se engajem na missão integral.

É importante lembrar que as igrejas locais não são organizações. Elas têm uma agenda mais ampla. As organizações cristãs, portanto, precisam pensar cuidadosamente sobre até que ponto devem esperar que os membros da igreja se tornem “profissionais da área do desenvolvimento” em termos de monitoramento e avaliação. Elas devem pensar sobre as áreas em que têm mais vantagem e podem ser mais eficientes que as igrejas locais. Há três opções principais:

- A organização cristã poderia assumir a maior parte da responsabilidade pela avaliação do desempenho. Esta opção poderia ser boa, se a organização cristã prestar contas a doadores institucionais e, assim, tiver interesse em que haja uma boa produção de relatórios. Ela pode ser adequada também para o trabalho com uma igreja que estiver realizando o trabalho de missão integral pela primeira vez.
- A organização cristã poderia trabalhar com a igreja local para monitorar e avaliar o impacto. Elas poderiam ter uma apropriação conjunta e trabalhar juntas, dividindo as tarefas conforme o caso.
- A igreja local poderia ser treinada para avaliar o desempenho por si mesma. Ela poderia treinar dois ou três dos seus membros ou, talvez, alguns membros da comunidade, em monitoramento e avaliação do desempenho. Assim, ela teria a capacidade para realizar iniciativas no futuro, sem o apoio técnico da organização cristã. Isto pode ser benéfico para as igrejas que mostram potencial para praticar a missão integral sem apoio externo. Porém, há o risco de que as pessoas treinadas deixem a igreja no futuro. É importante que o treinamento que receberam seja transmitido a outros membros da igreja.

TRABALHO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO REALIZADO CONJUNTAMENTE PELA ORGANIZAÇÃO CRISTÃ E PELA IGREJA LOCAL Pode ser útil que as organizações cristãs se encontrem com cada igreja local com que estão trabalhando para revisar seu trabalho conjunto uma ou duas vezes por ano.

As questões a serem exploradas poderiam ser:

Revisão do que foi alcançado

- O que foi alcançado desde a última revisão? Lembre-se de celebrar o que foi alcançado!
- Todos fizeram o que disseram que fariam? Se não, por quê?
- Alguém contribuiu mais com o trabalho do que disse que contribuiria?
- Você acha que o trabalho feito em conjunto teve mais impacto do que se a organização cristã e igreja local tivessem trabalhado separadamente? Discuta os pontos fortes e fracos.

Revisão da parceria em si (se houver uma parceria)

- Ambos os parceiros acham que há prestação mútua de contas?
- Ambos os parceiros acham que a sua contribuição foi valorizada pelo outro?
- Os parceiros ainda têm os mesmos valores? Se não, pode não valer a pena continuar a parceria.
- Os métodos de comunicação são adequados ou eles deveriam ser ampliados?
- Que questões afetaram a parceria de maneira positiva ou negativa desde a última revisão?

O futuro

- Há alguma maneira como a organização cristã e a igreja local poderiam expandir seu trabalho conjunto e, assim, aumentar o seu impacto?
- Há alguma habilidade ou conhecimento relevante para o sucesso do trabalho que nem a organização nem a igreja possuem? Se houver, a sua capacidade poderia ser desenvolvida?
- De que maneira a relação poderia ser aprofundada no futuro, se for o caso?
- Há algum ponto forte que a organização ou a igreja local poderia oferecer para o trabalho?

REFLEXÃO

- Se acharmos que a mobilização da igreja e da comunidade é um objetivo adequado para a nossa organização, sabemos de organizações financiadoras que possam oferecer apoio para isto?
- Como podemos apoiar as igrejas locais no monitoramento e na avaliação do seu trabalho de missão integral?