

**VLADEMIR HERNANDES**

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES VOLUNTÁRIOS LEIGOS EM  
IGREJAS BATISTAS GRANDES LOCALIZADAS EM CENTROS  
URBANOS POPULOSOS DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**MESTRADO EM MINISTÉRIOS  
SEMINÁRIO BÍBLICO PALAVRA DA VIDA**

**Tutor: Dr. David Merkh**

**ATIBAIA**

**2007**

## SUMÁRIO

|     |                                                                   |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Introdução .....                                                  | 4  |
| 1.1 | Definições dos Termos que Descrevem o Escopo deste Trabalho ..... | 6  |
| 1.2 | Limitações do Estudo .....                                        | 7  |
| 1.3 | Plano do Estudo .....                                             | 7  |
| 2   | Bases Bíblicas para Preparação de Novos Líderes .....             | 11 |
| 2.1 | Antigo Testamento.....                                            | 11 |
| 2.2 | Novo Testamento.....                                              | 24 |
| 3   | Considerações Contextuais .....                                   | 37 |
| 3.1 | Literatura Secular.....                                           | 37 |
| 3.2 | Literatura Cristã .....                                           | 41 |
| 3.3 | Realidade Brasileira:.....                                        | 50 |
| 3.4 | Realidade Evangélica Brasileira: .....                            | 53 |
| 4   | Estudo de Campo .....                                             | 56 |
| 5   | Resultados do Estudo de Campo .....                               | 57 |
| 5.1 | Pesquisa Qualitativa: .....                                       | 57 |
| 5.2 | Pesquisa Quantitativa.....                                        | 66 |
| 6   | Avaliação das Pesquisas .....                                     | 76 |
| 6.1 | Boas Práticas na Identificação de Líderes em Potencial.....       | 76 |
| 6.2 | Erros na Identificação de Líderes em Potencial.....               | 77 |
| 6.3 | Boas Práticas para Capacitação de Líderes em Potencial:.....      | 78 |
| 6.4 | Erros na Capacitação de Líderes em Potencial .....                | 79 |

|     |                                                                                    |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.5 | Envolvimento Pessoal dos Pastores Entrevistados na Formação da sua Liderança ..... | 79 |
| 6.6 | Síntese das Considerações Finais de cada Pastor Entrevistado .....                 | 80 |
| 7   | Novas Idéias para a IBCU .....                                                     | 81 |
| 8   | Conclusão .....                                                                    | 82 |
|     | Bibliografia .....                                                                 | 84 |
|     | Apêndice: Instrumentos de Pesquisa .....                                           | 86 |

## 1 Introdução

A formação de líderes é uma tarefa vital e desafiadora em todos os tipos de organizações e, especificamente nas igrejas, que é o foco deste estudo, assume uma importância de proporções ainda maiores.

Como a atuação da igreja de Cristo neste mundo está diretamente relacionada com o futuro eterno de pessoas (Mt 16:18), e como a saúde e eficácia das igrejas locais estão diretamente relacionadas ao modelo de seriedade, compromisso, caráter e desempenho dos seus líderes (1Pe 5:2-3), falhar na identificação, capacitação e comissionamento de líderes implicará em consequências lamentáveis.

Em seu livro *Liderança Corajosa*, Bill Hybels afirma categoricamente que o futuro do mundo está nas mãos da igreja. Ele pondera que as igrejas fortes, cheias do poder de Deus devem derramar no mundo amor, bondade, alegria e paz de maneira que sua atuação crescente mudará a maré da história.<sup>1</sup>

E é a liderança da igreja que faz toda a diferença. Seu papel de capacitar e motivar o rebanho para colocá-lo com as mãos na obra do Senhor é fundamental para o fortalecimento de igrejas que prevalecem.

J. Oswald Sanders reflete que a verdadeira e grandiosa liderança não é alcançada através da obtenção da sujeição de pessoas pelo líder, antes é alcançada mediante a consagração do líder ao serviço às pessoas - e isso nunca acontecerá sem um preço a ser pago.<sup>2</sup> O autor também afirma que a maior necessidade da igreja, para que ela cumpra com suas obrigações para com a presente

---

<sup>1</sup> Hybels, Bill. *Liderança Corajosa*. São Paulo: Vida, 2002, pp. 21-22.

<sup>2</sup> Sanders, J. Oswald. *Liderança Espiritual*. São Paulo: Mundo Cristão, 1987, p. 9.

geração, é uma liderança espiritual, sacrificial e plena de autoridade vinda do alto.<sup>3</sup>

Igrejas que atualmente estão bem servidas de líderes, conforme os parâmetros bíblicos, certamente estão, por hora, cumprindo adequadamente com o seu papel fundamental de fazer o Senhor cada vez mais conhecido ao trazer novos filhos de Deus para o rebanho, e ao cuidar, nutrir e fomentar o engajamento do povo no serviço ministerial.

Entretanto, estas igrejas precisam também estar focadas em garantir a continuidade da sua boa atuação empenhando-se por viabilizar a sucessão da sua liderança, renovando-a e multiplicando-a sistemática e responsavelmente (1Pe 5:2-3).

Da mesma maneira, igrejas que têm falhado na sua missão elementar, que se encontram estagnadas numérica e espiritualmente - certamente por conta de possuírem uma liderança mal preparada e inerte, dentre outros fatores - só podem vislumbrar alguma possibilidade de reversão definitiva desta realidade calamitosa se reverterem em definitivo o estado de inaptidão espiritual da sua liderança, e se tomarem medidas para garantir que haja continuidade na identificação e capacitação de novos líderes com parâmetros de qualidade fundamentados nos critérios das Escrituras (1Tm 3:1-13; Tt 1:5-9).

Desta maneira, iniciativas de identificação de líderes espirituais em potencial e investimentos na sua capacitação para que desenvolvam um ministério comprometido com o Senhor e com Sua obra devem ser tratados com a mais alta prioridade em igrejas que queiram prevalecer.

Este estudo apresenta um levantamento feito no contexto de algumas igrejas Batistas grandes localizadas em centros urbanos populosos do estado de São Paulo visando mapear o que

---

<sup>3</sup> Sanders, J. Oswald. *Liderança Espiritual*. São Paulo: Mundo Cristão, 1987, p. 12.

tem sido praticado nesse contexto para identificar e capacitar seus líderes do futuro a partir do seu universo atual de voluntários leigos.

### **1.1 Definições dos Termos que Descrevem o Escopo deste Trabalho**

O escopo deste trabalho é: A Formação De Líderes Voluntários Leigos Em Igrejas Batistas Grandes Localizadas Em Centros Urbanos Populosos Do Estado De São Paulo.

**Formação** - É o processo de identificação de líderes em potencial no seio da igreja local seguido do processo de capacitação dessas pessoas objetivando prepará-las adequadamente e encaminhá-las para que ocupem as funções de liderança demandadas na igreja local.

**Líderes voluntários leigos**- Pessoas que desempenham na igreja local, alguma função que envolve o cuidado de outras pessoas ou alguma função de supervisão de outros voluntários enquanto atuam no ministério. Ao desempenharem essa função de liderança esses líderes voluntários não recebem nenhuma forma de honorário ou remuneração pelo trabalho realizado e são considerados leigos por não possuírem nenhuma formação acadêmica na área teológica ou ministerial.

**Igrejas Batistas grandes** - igrejas da denominação Batista pertencentes à Convenção Batista Brasileira, que possuem uma frequência média igual ou superior a 400 participantes nos cultos dominicais.

**Centros urbanos populosos do estado de São Paulo** - cidades do estado de São Paulo com mais de 500 mil habitantes, localizadas em um raio de 350 km da capital. (As que estão representadas nesse trabalho são Campinas, Ribeirão Preto e Jundiaí).

## **1.2 Limitações do Estudo**

Esse estudo não tem por objetivo esgotar o tema nem tampouco ser exaustivo e abrangente.

É um estudo bem limitado tanto em relação ao escopo investigado quanto em relação às observações e conclusões finais.

Não foi possível abordar todas as igrejas inicialmente imaginadas, em função da indisponibilidade dos seus líderes. A dificuldade em agendar uma entrevista com vários dos pastores conforme proposta inicial foi muito grande. Alguns estavam indisponíveis, outros simplesmente não quiseram colaborar.

Em função disso, o universo de igrejas pesquisadas ficou bem reduzido, não sendo representativo. Os resultados obtidos não devem ser, portanto, usados para generalizar o que foi encontrado nem dentro do universo de outras igrejas Batistas, muito menos para as igrejas de outras denominações.

## **1.3 Plano do Estudo**

Para produzir este trabalho, foi estabelecido um plano de estudo objetivando validar as hipóteses estabelecidas previamente e produzir as conclusões apresentadas com o respaldo de uma investigação teórica.

### **1.3.1 Hipóteses**

Antes de realizar as pesquisas em campo, as seguintes hipóteses foram imaginadas sobre o que poderia ser encontrado nas igrejas investigadas:

#### **1.3.1.1 Existe uma falta de iniciativas voltadas para identificação e capacitação de líderes**

### **em alguma das igrejas entrevistadas**

Segundo essa hipótese, poderá ser encontrada pelo menos uma igreja que não possui iniciativas adequadas para identificar líderes em potencial e para capacitá-los para o ministério. Neste caso, deverão ser mapeadas pelo menos três razões que justifiquem essa postura.

Essa identificação deverá fornecer subsídios para que a IBCU tome medidas para evitar que tais razões se tornem realidade em seu contexto, ou se elas já existirem, que tome medidas para eliminá-las.

#### **1.3.1.2 Serão encontradas dificuldades ainda inéditas na formação de líderes**

Poderão ser apontadas pelo menos três novas dificuldades no processo de identificação e capacitação de líderes que nós ainda não enfrentamos na IBCU, e as respectivas medidas adotadas para superá-las. Com isso, a IBCU poderá se beneficiar no futuro e queimar etapas na superação destas dificuldades, quando e se ocorrerem.

#### **1.3.1.3 Serão encontrados modelos bem sucedidos para formação de líderes**

Por esta hipótese, deverão ser encontradas pelo menos duas igrejas que têm sido bem sucedidas na identificação e capacitação dos seus líderes.

Deverão ser identificadas pelo menos cinco novas idéias ainda não praticadas na IBCU que viabilizarão um aprimoramento dos nossos modelos de identificação e capacitação de líderes cristãos leigos e voluntários.

### **1.3.2 Metodologia**

Tanto o contexto que motivou a realização deste trabalho quanto as abordagens utilizadas

para obter as informações fundamentais para a produção do mesmo estão descritos a seguir.

### **1.3.2.1 Realidade Atual**

A Igreja da qual faço parte, a IBCU - Igreja Batista Cidade Universitária, tem um modelo de governo e gestão ministerial onde a delegação de poder é um aspecto extremamente importante para o bom andamento de todas as frentes ministeriais existentes.

Na forma em que está organizada, a maioria das decisões ocorre no contexto dos próprios ministérios pelos líderes e equipes envolvidos em cada ação sendo realizada. Quanto maior a autoridade na igreja, menor é a quantidade de decisões tomadas (menor a quantidade, porém maior a importância).

Com o crescimento da igreja e com o conseqüente crescimento do número de pessoas voluntárias envolvidas com responsabilidades ministeriais nas diversas áreas da igreja, um grande número de líderes voluntários tem sido demandado ao longo do tempo.

Exemplificando, recentemente, após uma iniciativa para aumentar o número de grupos nos lares existentes na igreja, tivemos a necessidade de nomear e treinar trinta e cinco novos líderes.

A demanda por esse material humano é crescente não só pelas necessidades que emergem no dia a dia da igreja, mas pela necessidade também fundamental de substituí-los em longo prazo - quando não puderem mais realizar o que têm se comprometido no momento.

Neste cenário é imperativo que nossos modelos de identificação e capacitação destes líderes sejam eficazes e não deixem necessidades não supridas ou mal supridas tanto agora quanto no futuro.

### **1.3.2.2 Pesquisa de Campo**

O objetivo da pesquisa de campo é realizar uma entrevista com pelo menos quatro pastores responsáveis por igrejas que se encaixam no escopo do trabalho. As entrevistas mapearão qualitativamente as práticas (se existirem) de cada igreja para formação dos seus líderes e mapeará também quantitativamente as informações gerais de cada contexto pesquisado.

### **1.3.2.3 Investigação Teórica**

A investigação teórica será realizada em três contextos:

Em um primeiro (e o mais importante) contexto, foi feita uma investigação bíblica considerando vários casos de sucesso e de fracasso descritos nas Escrituras. Essa investigação bíblica apontará princípios fundamentais da Palavra de Deus que deveriam fundamentar toda iniciativa que almeja ser bem sucedida na formação de líderes.

Em um segundo contexto, está apresentado um panorama de teorias atuais de formação de líderes, conforme investigação feita em algumas literaturas seculares. Esse levantamento visou mapear alguns dos principais fundamentos que estão norteando as práticas de formação de líderes nas organizações seculares, visando refletir se existe algo que possa ser proveitoso para formar líderes na igreja de Cristo.

Em um terceiro e último contexto, foi feita uma investigação em literaturas produzidas por autores cristãos e que tratam da formação de líderes no contexto da igreja. O objetivo também foi mapear alguns princípios e recomendações de práticas apontados pelos autores.

## **2 Bases Bíblicas para Preparação de Novos Líderes**

Através desta sucinta avaliação de alguns casos descritos nas Escrituras, foram ressaltados alguns dos principais aspectos que contribuíram ou para o sucesso ou para o fracasso em cada contexto.

### **2.1 Antigo Testamento**

Iniciando pelo Antigo Testamento, algumas práticas de liderança em diferentes contextos da história de Israel foram consideradas.

#### **2.1.1 O Chamado de Moisés - quando o Senhor chama, Ele capacita**

A Bíblia nos ensina que Moisés, ainda bebê, escapou da sentença de morte (Ex 1:15-16) decretada pelo faraó do Egito nos tempos em que os israelitas encontravam-se escravizados naquela nação.

Temeroso pela explosão demográfica dos escravos (Ex 1:9-10), o regente egípcio tomou uma medida sanguinária - e simultaneamente, o Senhor iniciou Suas medidas para libertar a nação de Israel.

O Senhor escolheu um bebê condenado à morte pelo Faraó, e providenciou para que não somente este fosse salvo da morte, mas também que tivesse acesso ao que havia de melhor e mais avançado em termos de educação secular (At 7:22).

A filha do próprio Faraó encontrou o bebê Moisés no rio e decidiu criá-lo como filho (Ex 2:7-10). Ironicamente, o Senhor providenciou que no seio do Faraó o algoz do Egito fosse treinado - aquele que em alguns anos seria usado pelo Senhor para causar uma verdadeira

catástrofe econômica no seu império, colocando subitamente em liberdade toda a sua força trabalhadora.

Não estão explicitados na Bíblia os critérios que o Senhor usou na escolha de Moisés como o líder da nação de Israel. Entretanto, fica claro que nem as habilidades naturais que Moisés pudesse ter nem o treinamento avançado que Moisés recebeu tiveram um papel de destaque no processo de libertação e organização de Israel.

Todo o poder e providências necessárias para viabilizar o grandioso feito vieram claramente do próprio Senhor.

Consideremos algumas características de Moisés:

- Moisés era um assassino (Ex 2:12)
- Moisés tinha coragem para cometer atos de violência (Ex 2:17 e Ex 2:17), mas se acovardou diante da tarefa que o Senhor lhe propôs, tentando identificar várias desculpas para que outro fosse escolhido em seu lugar (Ex 4:1-17)
- Moisés tinha sérios problemas na área de comunicação.(Ex 4:10)

Humanamente falando, um homem com essas credenciais certamente não faria parte de uma lista de candidatos para a definição de um líder espiritual cuja missão mudaria os rumos de Israel e da humanidade.

**Seguramente o Senhor enxerga muito além do que é visível, e seu poder opera apesar das fraquezas e incapacidades humanas.** O Senhor lapidou essa matéria-prima bruta e fez de Moisés o grande líder que o povo de Israel precisava para se organizar como nação independente e principalmente como o povo de Deus.

É muito oportuno lembrar que o escritor de Hebreus aponta algumas características

notáveis que este homem veio a ter através das suas experiências com o Senhor. Conforme a Palavra de Deus nos ensina no livro de Hebreus:

- Moisés foi um homem de grande Fé - e um exemplo para todos os crentes (Hb 11:23-29).
- Moisés foi fiel a Deus (Hb 3:5 e Num 12:2).
- Moisés foi um servo de Deus (Hb 3:5) (só no livro de Josué, o termo "servo de Deus" é usado dezessete vezes para se referir a Moisés).

Tomando como base o caso de Moisés, pode-se afirmar que **o poder de Deus supera qualquer limitação humana para que Seus planos prevaleçam.**

### **2.1.2 Arão - Capacitações Complementadas**

É digno de nota que, diante da manifestação de Moisés a respeito de suas limitações na área de comunicação que, no seu entender, o inviabilizariam como o líder que Deus buscava (Ex 4:10), prontamente o Senhor ofereceu ajuda divina para suprir a sua deficiência (Ex 4:11-12). O próprio Deus se ofereceu para complementar sua limitação - mas Moisés surpreendentemente declinou da oferta de Deus, insistindo para que o Senhor enviasse outro em seu lugar! (Ex 4:15-16).

Mas Deus estava decidido - já havia definido que Moisés seria o líder. O Senhor comissionou também a Arão, irmão de Moisés, que era fluente nas habilidades de comunicação e que complementaria Moisés na sua alegada deficiência (Ex 4:14).

É muito interessante observar que mesmo diante da insistência de Moisés em não ser o líder apesar da oferta sobrenatural de ajuda do próprio Deus, ao comissionar Arão para suprir a deficiência de comunicação, Deus manteve sua oferta de ajuda - agora para ambos (Ex 4:15).

Desse evento, podemos abstrair **dois princípios**:

**- O líder pode e deve ter suas carências supridas por pessoas mais competentes que ele em áreas de dificuldade**

**- A dependência do auxílio divino nunca deve ser negligenciada - mesmo nas áreas e habilidades aparentemente bem supridas.**

### **2.1.3 Jetro e Moisés - o Princípio da Delegação**

No exercício da sua liderança da nação, Moisés vivenciou uma experiência muito comum em pessoas no exercício da liderança: sobrecarga de trabalho por falta de delegação (Ex 18:18). Seu sogro Jetro, sabiamente diagnosticou o problema, e também sabiamente indicou uma solução impressionante: selecionar dentre o povo homens que poderiam realizar parte das tarefas que sobrecarregavam Moisés.

Os critérios de escolha são dignos de nota (Ex 18:21):

#### **- Homens capazes**

Os selecionados deveriam conseguir realizar as tarefas que lhe fossem delegadas. É um princípio elementar, mas muito negligenciado. Ao se nomear pessoas que não têm a competência necessária para fazer o que é preciso, ao contrário de diminuir a sobrecarga do líder, esta é aumentada, pois além do seus afazeres de líder, este terá também que averiguar tudo o que é feito e eventualmente providenciar o acerto de tudo o que estiver errado.

#### **- Homens tementes a Deus**

Este talvez seja o princípio mais importante. Nomear líderes que são tementes a Deus, e que, portanto, conduzam as coisas de Deus com a mais alta seriedade, pois sabem a quem

prestarão contas.

O temor do Senhor mantém o líder nos caminhos do Senhor. Muitos são os casos de verdadeiras catástrofes derivadas da violação deste princípio.

**- Homens de verdade**

Ser conhecido como alguém confiável, que prima pela verdade em todas as suas interações é fundamental na consolidação da reputação do líder.

**- Homens que têm repulsa pela avareza.**

Na condição que estavam sendo colocados, para julgar as causas do povo, alguém avarento poderia realizar um estrago tal que inviabilizaria o modelo sendo implementado. Seria (e ainda é) plenamente possível lançar mão da posição de liderança para obter benefícios financeiros para si.

A solução de Jetro para o problema da sobrecarga possui ainda um outro aspecto muito interessante: ele propôs que uma hierarquia de líderes responsáveis por 10, 50, 100 e 1000 pessoas que se encarregariam de julgar as causas mais simples, cabendo a Moisés somente as mais complexas (Ex 18:22).

Pelo princípio estabelecido por Jetro e acatado por Moisés, **quanto maior a hierarquia, menor a quantidade de decisões e maior a complexidade das mesmas, e quanto menor a hierarquia, maior a quantidade de decisões e menor a complexidade das mesmas.**

#### **2.1.4 A Escolha de Josué - Perseverança Premiada**

O Senhor determinou que Moisés não entraria na terra prometida à Israel (Dt 32:51-52) e, portanto, depois da sua morte, um sucessor à altura do desafio deveria ser nomeado.

Deus determinou que Josué seria o substituto de Moisés, e ordenou que Moisés estivesse

dando todo o incentivo, apoio e orientações a Josué (Dt 1:38; Dt 3:28; Dt 31:7).

Josué já havia sido experimentado e aprovado em outros desafios no passado. Josué já havia liderado Israel na batalha contra Amaleque, e tinha uma longa jornada ao lado de Moisés, servindo-o (Ex 24:13; Ex 33:11).

Ele, juntamente com Calebe, foram os únicos que voltaram animados e esperançosos da missão de espionagem que foram enviados (Nm 13:30; Nm 14:6-8), e estimularam o povo no cumprimento da vontade de Deus de entrar e possuir aquela terra.

Todos os outros espiões voltaram desanimados e contaminaram o povo com seu desânimo, dizendo ser impossível tomar posse da terra que Deus havia prometido (Nm 13:31-33). Sua perseverança e confiança no Senhor certamente o credenciaram para a grandiosa missão de substituir Moisés, o servo do Senhor.

Josué obteve diretamente do Senhor as diretrizes fundamentais para ser bem-sucedido em sua liderança: Ser forte e corajoso para fazer tudo conforme a Lei de Deus, aplicando-se na meditação intensiva e sistemática da mesma. (Js 1:7-8)

Portanto, pode-se extrair destas orientações que **o líder precisa ter força, coragem e levar a sério o estudo / aprendizado / meditação na Palavra de Deus, para não se desviar dela. Seguir firme em obediência e aplicação corajosas dos princípios bíblicos na própria vida e no exercício da liderança é o ingrediente chave para prosperar.**

### **2.1.5 O caso de Saul - como uma liderança legitimamente estabelecida pode tornar-se decadente**

Apesar de ter sido escolhido por Deus (1Sm 9:15-17) e ungido pelo profeta Samuel (1Sm 15:1), a liderança de Saul sobre Israel fracassou porque Saul foi desobediente a Deus, e ao rejeitar repetidamente as instruções explícitas e específicas de Deus, ele foi rejeitado como regente (1Sm 15:26; 1Sm 15:35).

Em uma primeira ocasião, quando enfrentava os filisteus em Gilgal, Saul deveria ter esperado Samuel aparecer para oferecer os holocaustos a Deus para que Israel prevalecesse contra seus inimigos, como já havia acontecido antes (1Sm 7:10). Porém, movido pela ansiedade e pelo medo da derrota (1Sm 13:12), ele mesmo oficiou essa tarefa sacerdotal e ofereceu os holocaustos - fato que foi uma manifestação de desobediência e, portanto, desagradou a Deus, que anunciou logo em seguida que seu reinado não prevaleceria (1Sm 13:12-14).

Esse erro de Saul demonstra **que uma das virtudes de um líder temente a Deus é obedecer mesmo diante de aparentes perigos ou perdas - resolver um problema à custa de violar uma ordem ou princípio de Deus é fracassar sumariamente como líder.**

Em uma segunda ocasião, Saul tinha instruções específicas sobre o que fazer após derrotar os amalequitas - ele tinha que exterminar todas as pessoas e animais (1Sm 15:2-3) daquela nação. Porém, Saul decidiu poupar o Rei e o melhor do rebanho dos inimigos (1Sm 15:7).

Ao ser indagado por Samuel sobre sua desobediência, Saul apresenta sua defesa alegando que os animais seriam sacrificados ao "teu Deus" (1Sm 15:21).

À desculpa esfarrapada de Saul, Samuel responde que Deus tem prazer em obediência e não em holocaustos e, portanto, obedecer é melhor que sacrificar (1Sm 15:22-23). Saul, então, ao

manifestar seu arrependimento aponta o motivo da sua desobediência: ele deu ouvidos e temeu o povo (1Sm 15:24). Ele fraquejou como líder, pois priorizou a vontade do povo, e não a vontade de Deus - atendeu às expectativas do povo em detrimento das orientações divinas.

Esse tipo de erro tem se tornado recorrente em nossos dias - e o mesmo fenômeno foi previsto pelo apóstolo Paulo, ao escrever a Timóteo, anunciou que haveria tempo em que a sã doutrina seria insuportável às pessoas que se cercariam de mestres que os ensinariam o que a sua própria cobiça quisesse ouvir (2Tm 4:3).

Nos dias de hoje constata-se uma proliferação absurda de igrejas que têm entregue uma mensagem polarizada na obtenção de prosperidade material, ensinando que o Soberano Deus está à disposição daqueles que tem uma fé suficientemente forte para mover o Divino em benefício próprio.

Esses falsos mestres têm ensinado que o segredo do sucesso para obter prosperidade é ter fé e pedir, e em alguns extremos, "determinar" aquilo que se deseja (segundo a própria cobiça, lançando mão novamente do argumento de Paulo) que Deus atende (ou obedece!).

**O povo precisa ouvir o que Deus tem para falar - e o líder teme a Deus prefere agradar a Deus a agradar homens.**

Muitas verdades bíblicas são extremamente impopulares nos dias de hoje (que o amor ao dinheiro é a raiz de todos os males (1Tm 6:10), que nesse mundo os filhos de Deus passarão por aflições (Jo 16:33), que a promessa de provisão material é bem limitada (ter o que comer, beber e vestir) e extremamente específica (para quem buscar em primeiro lugar o Seu reino e Sua justiça (Mt 6:25-33), etc.). Mas é o que precisamos ouvir e viver.

### 2.1.6 Davi - um líder escolhido pelo coração

Após ter rejeitado a Saul como rei, o Senhor ordenou a Samuel que ungisse a Davi como seu novo escolhido - e apesar de Davi contrariar todos os estereótipos correntes sobre como deveria ser a aparência de um rei, o Senhor o escolheu por causa do seu coração (1Sm 16:7).

Davi é mencionado sistematicamente na Bíblia como alguém que é um modelo de um rei bem sucedido. Ao se referir aos reis que fizeram o que era reto ou o que era mau perante o Senhor, o modelo de comparação é predominantemente Davi.

O que fazia Davi se destacar tanto a ponto de ser este modelo? A resposta pode ser encontrada no evento de divisão do reino, quando Jeroboão é nomeado por Deus o rei de 10 tribos de Israel.

Ao recomendar como Jeroboão deveria se portar como rei, o Senhor detalha o segredo do sucesso de Davi: **Ouvir o que Deus ordenar, andar nos caminhos de Deus ao fazer somente o que é reto pela obediência dos estatutos e mandamentos.**

Se Jeroboão seguisse esse conselho, seria tão bem sucedido quanto Davi (1Rs 11:38). Porém a história mostra que ele escolheu o caminho da desobediência, e colheu o fracasso (1Rs 15:30).

Davi é apontado como alguém que fez o que era reto diante do Senhor, sem jamais se desviar, a não ser no caso de Urias, assassinado por Davi em um cenário de adultério e traição (1Rs 15:5).

Apesar dessa mancha em sua vida e de todas as desgraças que a acompanharam, Davi é elevado à condição de modelo de um rei conforme os padrões de Deus.

Destes fatos, pode-se concluir que **a obediência incondicional ao Senhor é o ingrediente**

**imprescindível para uma liderança bem sucedida.**

### **2.1.7 Josias - o líder surpreendentemente bem sucedido**

O caso do rei Josias é digno de nota, pois, humanamente falando, contraria muitos dos paradigmas sobre os métodos eficazes que podem ser empregados para se preparar alguém para servir ao Senhor com excelência na sua liderança.

Josias era filho do rei Amon, e neto do rei Manassés - ambos ícones do fracasso no trono de Judá. Manassés cometeu toda sorte de abominações a Deus - foi um idólatra ao extremo (2Rs 21:3), profanou o templo (2Rs 21:4-5), queimou seu próprio filho em um sacrifício pagão, era metido com adivinhadores, médiuns e feiticeiros (2Rs 21:6) além de ter derramado muito sangue inocente ao longo de seu reinado (2Rs 21:16).

Em suma, ele cometeu toda a sorte de atos dos mais abomináveis ao Senhor. E Manassés fez escola - seu filho Amon, que reinou em seu lugar, seguiu os passos de seu pai (2Rs 21:20), e também fracassou vergonhosamente como líder da nação.

No meio deste cenário de aberrações na liderança da nação, o garoto Josias foi nomeado rei aos 8 anos de idade. Sem berço adequado, sem bons exemplos a seguir, a Bíblia nos conta a surpreendente história de Josias que resolveu, por iniciativa própria, fazer o que era correto aos olhos de Deus, ao andar conforme o exemplo de seu antepassado mais proeminente - o rei Davi (2Rs 22:2).

Aos 26 anos de idade, com 18 anos de reinado, durante uma missão de restauração do Templo (2Rs 22:3-7), o livro da Lei de Deus foi encontrado e lido para ele (2Rs 22:10). O impacto dessa leitura foi muito grande para Josias, pois o rei percebeu o quanto ele e a nação

estavam longe de Deus, contrariando as orientações tão explícitas na Sua Lei (2Rs 22:11-19).

A partir de então, Josias promoveu um verdadeiro reavivamento espiritual na nação, purificando a mesma das práticas idólatras, eliminando sacerdotes idólatras, feiticeiros, médiuns e objetos de idolatria, resgatando assim o pacto com o Senhor através da celebração da páscoa (2Rs 23:1-24).

A Bíblia nos conta que pela forma com que ele se converteu ao Senhor de toda a sua alma e com todas as suas forças para praticar toda a Lei, nenhum predecessor ou sucessor se compararam a Josias (2Rs 23:25).

Pelo caso de Josias, constata-se que **mesmo sem ter sido adequadamente preparado e capacitado para desempenhar uma liderança aprovada, o apego à palavra de Deus com a disposição e empenho em praticá-la podem revolucionar positivamente a atuação de um líder e contrariar todas as expectativas de fracasso por falta de preparo.** A disposição do líder em se apegar fielmente à palavra de Deus e ao próprio Deus, pode superar suas eventuais deficiências de capacitação, seja por falta de modelos, seja por falta de treinamento adequado.

Assim, pode-se afirmar que o **líder espiritual atinge a plenitude da sua performance na medida em que decide se apegar fiel e radicalmente ao Senhor e à sua palavra.**

E pelo caso de Josias, pode-se afirmar que verdadeiramente é isso que faz toda a diferença - e não as técnicas, princípios ou modelos de treinamento, que obviamente têm o seu valor, mas se desconectados de um coração fiel ao Senhor e à Sua Palavra não têm como garantir que produzirão líderes aprovados e eficazes.

Na seqüência da história de Josias, encontramos as histórias de seus dois filhos Jeoacaz e Jeoaquim que assumiram o reinado da nação um após o outro.

Apesar de ambos terem diante de si o excelente modelo prévio que foi seu pai, fracassaram sumariamente assim como seu avô e bisavô (2Rs 23:31-37) - eles não tomaram a decisão que seu pai havia tomado de apegar-se ao Senhor e à sua Lei incondicionalmente.

Desse fato, observa-se também que **modelos prévios bem sucedidos não são suficientes para garantir uma sucessão de liderança que se mantenha bem sucedida. É necessário escolher homens apegados ao Senhor e à Sua palavra.**

#### **2.1.8 Neemias - uma liderança de superação**

A história de Neemias impressiona principalmente pela improbabilidade de alguém em sua posição poder ser bem sucedido no intento que propôs realizar.

Quando ficou sabendo da situação calamitosa da cidade de Jerusalém e de seus habitantes que não foram levados para o exílio, Neemias abateu-se profundamente e decidiu agir (Ne 1:1-4). Ele tomou a iniciativa de assumir a liderança de um projeto humanamente impossível, mesmo que sua investida colocasse sua própria vida em risco (Ne 2:2).

Ao orar ao Senhor fazendo confissão por seus pecados e pelos do povo, Neemias evidencia o que talvez seja **seu maior trunfo como líder: ele se agradava em temer ao Senhor** (Ne 1:6-11).

Neemias habilmente consegue não somente a permissão do seu rei para se ausentar dos seus serviços a fim de investir na resolução desse problema que não era do rei, como também consegue transformar sua investida em uma missão oficial do rei (Ne 2:6-9), obtendo os investimentos e as autorizações para uma iniciativa para a qual o rei Artaxerxes não teria nenhum interesse aparente.

É importante notar que a ausência de Neemias afetaria diretamente o próprio rei, que ficaria todo o tempo sem o seu copeiro, sobre quem ele, o rei, tinha poder sobre a vida e a morte.

E Neemias, sabiamente, tributa esse feito a Deus (Ne 2:8) e não à sua estratégia ou capacidade de argumentação.

Durante sua missão, Neemias se deparou com as injustiças sociais que oprimiam o povo estabelecidas em desobediência às leis de Deus, e não as ignorou. Corajosamente ele repreendeu os poderosos, demonstrando generosidade com os necessitados e astutamente estabeleceu garantias para que os poderosos cumprissem suas promessas de deixarem de explorar seus irmãos (Ne 5:1-13).

Enquanto na posição de governador, Neemias abriu mão de seus direitos oficiais, adotando uma postura completamente diferente dos seus antecessores que oprimiam o povo. Ele praticou a hospitalidade e financiou o alimento para muitos que trabalhavam na obra de reconstrução (Ne 5:14-19).

Quando falsamente acusado por seus inimigos, limitou-se a afirmar que eram mentiras e clama pela ajuda de Deus para não fraquejar (Ne 6:5-9). Quando foi "profeticamente" aconselhado, em nome de Deus, a fugir e entrar onde era proibido no Templo, teve coragem e manteve-se firme ao perceber que a tal "profecia" para salva-lo não poderia ter vindo de Deus, porque o instigava a pecar - ao contrário, a mesma foi dada mediante suborno da parte dos seus inimigos (Ne 6:10-14). Seu zelo por obedecer a Deus claramente o livrou do mal.

A certa altura da sua empreitada, Neemias se viu em uma situação onde precisava nomear uma liderança abaixo de si. Seu critério foi premiar a fidelidade e o temor a Deus (Ne 7:2).

Neemias também demonstrou um zelo extremado pelo culto a Deus e pelas leis de Deus.

Ele percebeu que o próprio sumo-sacerdote havia permitido que um estrangeiro amonita morasse dentro do templo. Neemias expulsa o estrangeiro do templo e recoloca os utensílios no seu devido lugar (Ne 13:7-9).

Para restaurar os serviços no templo, ele viabilizou o sustento aos levitas que haviam fugido, e não oficiavam mais no templo, restabelecendo os serviços sagrados (Ne 13:7-12). Até o ato de guardar o sábado estava sendo negligenciado em Jerusalém - prática que Neemias também resgatou (Ne 13:19).

Neemias constatou que casamentos mistos contaminaram o povo, e os filhos gerados dessas uniões nem falavam o idioma nacional e contendeu veementemente contra todos para abolir essa prática (Ne 13:23-25).

Seguramente, Neemias foi bem sucedido na sua empreitada absurdamente improvável de ser bem sucedida, pois era **um homem de caráter, temente a Deus e zeloso pela lei de Deus. E o Senhor era com ele.**

## 2.2 Novo Testamento

A seguir, encontra-se uma investigação no Novo Testamento de alguns casos que mostram como alguns dos líderes da igreja foram chamados e capacitados para suas atribuições.

### 2.2.1 Jesus e o chamado e preparação dos Apóstolos

Jesus, ao escolher os homens que seriam treinados para dar continuidade à sua iniciativa de implantar a sua igreja, também contrariou os parâmetros que poderiam ser esperados em termos humanos, para selecionar os homens que seriam responsáveis por tão grandiosa tarefa.

Jesus decidiu chamar homens comuns da Galiléia (a única exceção foi o traidor Judas Iscariotes), e aplicar seu programa de treinamento que transformou esses homens simples (pescadores, um coletor de impostos e até alguém, Judas Zelote, que alguns acham que foi um "terrorista") em pessoas que desempenharam um papel fundamental na edificação da sua igreja.

Na verdade os apóstolos foram instrumentos de Deus para implementar nesse mundo a iniciativa mais importante de toda a história da humanidade: a Igreja de Cristo. Esse projeto celestial cuja missão fundamental é arrombar as portas do inferno e transformar os cativos em filhos do Deus vivo.

**Ao invés de convocar os homens mais proeminentes e destacados em áreas de atuação que pudessem contribuir para suportar tão ousado projeto, o Senhor direcionou-se para o que é ordinário, comum, e até mesmo medíocre em termos de potencial humano.**

**Desta maneira, pode-se afirmar inequivocamente que é o poder de Deus e não as habilidades humanas que fazem a igreja prevalecer até os dias de hoje e farão até quando o Senhor permitir que a história da humanidade se desdobre.**

O resultado do investimento do Senhor: da empoeirada Galiléia, a partir da classe mais simples de homens, o Senhor chamou, treinou e comissionou os fundamentos sobre os quais sua igreja foi construída, prevalece e prevalecerá (Ef 2:20).

Esses galileus de dois mil anos atrás tiveram um privilégio único (sem precedentes e sem repetição) na história da humanidade: eles receberam seu treinamento em liderança cristã diretamente do próprio Deus.

Duas estratégias empregadas pelo Senhor são dignas de nota, e muito nos ensinam sobre o treinamento de homens comuns para tarefas espiritualmente elevadas:

**- Jesus conviveu intensamente com eles.**

Jesus viajava, dormia, comia, caminhava, orava, enfim, convivia intensamente com seus discípulos. Era um treinamento de tempo integral recebido em um convívio que possibilitava observar seu mestre nas mais variadas e desafiadoras situações do cotidiano. O modelo vivo do mestre seguramente impactou de uma forma muito intensa e contínua a vida desses homens.

O modelo perfeito de discipulado de Jesus nos mostra que várias iniciativas que hoje são chamadas de discipulado, não chegam nem perto de produzir uma parte ínfima do que o Senhor produziu nos seus discípulos.

Discipular, conforme o modelo de Jesus, é derramar um pouco da própria vida como investimento em outras vidas. E esse processo deve ir muito além de encontros sociais espaçados permeados com um pouco de estudo bíblico e oração para "espiritualizar" o momento.

**Seguramente o discipulado é o caminho mais eficaz de formar líderes - pois foi o caminho escolhido pelo Senhor.**

E os desafios dos dias de hoje para realizar um discipulado que lembre um pouco aquilo que o Senhor fez, são cada vez mais difíceis de superar.

As agendas profissionais estão cada vez mais escravizadoras, tornando o intento de conviver intensamente com alguém a ser discipulado um alvo cada vez mais distante.

Se há uma crise de liderança nos dias de hoje, esta seguramente deriva de uma crise de discipulado.

**- Jesus ensinou-os específica e exclusivamente**

Esses homens receberam atenção e ensinamentos exclusivos durante o tempo em que andaram com Jesus. Em diversas ocasiões, Jesus ensinou o povo com parábolas que eram difíceis

de compreender, mas aos seus discípulos Ele dava explicações minuciosas tornando sua compreensão possível (Mc 4:34; Lc 8:9-10).

Além disso, Jesus ministrou ensinamentos direcionados especificamente para seus apóstolos, a parte daqueles que ele ministrava ao povo.

O conteúdo sendo ministrado para os que estão no processo de serem preparados para a liderança cristã deve ser específico para esse fim, e destacado daquilo que é ensinado para o restante da comunidade da igreja. **Formar um líder requer abordagens e conteúdos direcionados especificamente para esse fim, objetivando endereçar necessidades e desafios peculiares da condição de líder.**

### 2.2.2 A escolha dos Diáconos pelos Apóstolos

No início da igreja, na medida em que o seu crescimento tornou-se expressivo, os apóstolos identificaram algumas necessidades na comunidade e refletiram que seria inadequado que o seu suprimento fosse providenciado por eles próprios de maneira que o tempo empregado nisso viesse a concorrer com sua dedicação à oração e à palavra (At 6:1,2,4).

Nesse cenário eles decidiram nomear sete homens para repartir esses encargos de natureza mais operacional. Nasce, então, o conceito de diaconato na igreja, que era também uma posição de destaque na comunidade, como escreveu posteriormente o apóstolo Paulo (1Tm 3:13).

Para escolher esses homens, os apóstolos recomendaram alguns critérios de seleção (At 6:3):

**- Que tivessem boa reputação.**

Os escolhidos deveriam ter um testemunho de vida irrepreensível. Deveriam ser

reconhecidos como pessoas com um caráter aprovado.

**- Que fossem cheios do Espírito Santo.**

Os escolhidos deveriam viver de maneira que os frutos e o poder do Espírito Santo fossem claramente perceptíveis em suas vidas.

**- Que fossem cheios de sabedoria.**

Os escolhidos deveriam ter a sabedoria como característica marcante em suas vidas para poderem se posicionar adequadamente nas mais diversas e desafiadoras demandas ministeriais.

É importante destacar aqui que, com base nas recomendações dos apóstolos, **mesmo para as posições de liderança na igreja que não são de natureza predominantemente espiritual mas operacional, os critérios de escolha imprescindíveis são de natureza espiritual e não operacional.**

Dessa constatação pode-se afirmar que **o caráter deve preceder a competência na escolha dos líderes da igreja.**

Portanto, as competências necessárias para **algumas** funções de liderança podem ser adquiridas durante o exercício destas funções, e não precisam ser plenamente suficientes para que alguém seja colocado na posição de líder. Porém, a falta de caráter ou condições espirituais adequadas desqualifica sumariamente o aspirante à liderança.

### **2.2.3 Barnabé e o preparo de Paulo**

Após sua experiência sobrenatural na qual havia se convertido ao Senhor no caminho de Damasco (At 9:1-9), Paulo, então ainda conhecido por Saulo, já havia iniciado seu ministério de pregação da Palavra (At 9:20-25), mas não conseguia ainda se aproximar dos outros discípulos

pois nenhum deles acreditava que o grande perseguidor da igreja pudesse ter se tornado um membro dela (At 9:26).

Foi Barnabé quem abriu as portas para Saulo (At 9:27), apresentando-o aos apóstolos e abrindo as portas para que seu ministério pudesse se desenvolver a partir daí para aquilo que Paulo representou na propagação do evangelho.

Em Jerusalém, depois que o ministério de pregação de Saulo transformou-se em uma ameaça a sua própria vida, Saulo foi enviado pelos irmãos de Jerusalém para sua cidade natal - Tarso (At 9:28-30).

Quando Barnabé foi enviado pela igreja de Jerusalém para consolidar a chegada do evangelho na Antioquia (At 11:23-24), ele logo se dirigiu a Tarso e foi buscar Saulo e juntos passaram um ano consolidando aquela igreja (At 11:25-26) e estabelecendo uma parceria que veio a ser fundamental para o crescimento da igreja de Cristo.

Quando a igreja de Antioquia decidiu enviar uma ajuda financeira para auxiliar os irmãos em dificuldade na Judéia, eles o fizeram também através de Barnabé e Saulo (At 11:30).

Quando voltaram para Antioquia juntamente com João Marcos, logo foram enviados juntos por Deus para a primeira viagem missionária (At 13:2-3).

Nota-se que, durante essa primeira viagem missionária, logo após o grande sermão que Paulo pregou na Antioquia da Pisídia (At 13:16-41), a dupla Barnabé e Saulo passou a ser predominantemente referenciada por Lucas como Paulo e Barnabé (At 13:43; 13:50; 14:1).

**O discípulo aparentemente sobrepuja seu mestre e passa a ter um ministério de maior destaque.**

#### 2.2.4 Paulo e Silas

Paulo e Barnabé terminam por se separar depois de uma discussão a respeito de levar ou não João Marcos, possivelmente o novo pupilo em quem Barnabé queria investir, na visita que fariam às cidades onde haviam pregado o evangelho (At 15:36-41).

A partir de então, cada um seguiu o seu caminho. Barnabé seguiu com João Marcos e Paulo escolheu a Silas como seu novo parceiro.

De qualquer maneira, **cada um deles escolheu alguém para investir e preparar para a obra de Deus.**

#### 2.2.5 Paulo e Timóteo

Além de Silas, Paulo resolveu investir também em Timóteo, que sendo filho de uma judia crente de pai grego, foi circuncidado por Paulo para não enfrentar oposição dos judeus dos lugares por onde passariam (At 16:3).

Deste evento, observa-se que Timóteo teve que fazer um sacrifício pessoal (circuncidar-se enquanto adulto) para que pudesse fazer parte desta empreitada junto com Paulo de pregar o evangelho e implantar igrejas nesses lugares mais distantes de Jerusalém.

E seguramente o vínculo entre ambos tornou-se muito forte. Timóteo passou a ser considerado um filho na fé, muito amado por seu mestre Paulo (1Tm 1:2; 2Tm 1:2).

Timóteo não foi um mero coadjuvante nas iniciativas de Paulo para a propagação do evangelho - seu nome aparece em quase todas as epístolas de Paulo (Rm 16:21; 1Co 4:17; 2Co 1:1; Fp 1:1; Cl 1:1; 1Ts 1:1; 2Ts 1:1; 1Tm 1:2; 2Tm 1:2; Fm 1:1) - em muitas delas, como co-remetente - fato que demonstra claramente a relevância que teve em todos esses contextos para os

quais Paulo escreveu.

Ao escrever a Timóteo (e também a Tito), Paulo deixou documentada a relação de características que o Senhor determina que sejam encontradas em quem for colocado em posições de liderança na Sua igreja, seja como Diácono, seja como Presbítero.

Esse filtro deveria ser aplicado por todos nós em todas as igrejas de Cristo em todos os nossos candidatos a líderes, pois são os pré-requisitos que o Senhor nos deixou para quem for liderar a Sua igreja.

É muito interessante perceber, no entanto, que **essa lista contém predominantemente atributos de caráter e não habilidades ou capacitações específicas para líderes** - seguramente essa é uma **diferença fundamental com as listas dos modelos seculares de liderança**, onde se encontram características como positividade, desejo de desenvolver-se, garra, iniciativa, etc.

Talvez a síntese daquilo que o Senhor deseja encontrar esteja na segunda epístola de Paulo a Timóteo no capítulo dois verso 15:

**"Procura apresentar-te a Deus aprovado, como obreiro que não tem de que se envergonhar, que maneja bem a palavra da verdade."**

Também é digno de nota que todas as **recomendações bíblicas de características para qualificar os candidatos a líderes referem-se a qualidades que não são exclusivas para os líderes - antes refletem o desejo de Deus para todos os seus filhos**. Mas somente os seus filhos que as possuem podem ser nomeados líderes.

A compilação das características de liderança encontradas na Primeira Epístola de Paulo a Timóteo, capítulo 3, e na Epístola de Paulo a Tito, capítulo 1, encontra-se na tabela abaixo:

(Textos conforme tradução Revista e Atualizada da Sociedade Bíblica do Brasil)

| Característica                                                                                                                                                        | Contexto                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>O Lar do Líder</b>                                                                                                                                                 |                                                |
| Esposo de uma só mulher                                                                                                                                               | 1Tm 3:2 e 12 e Tt 1:6 - Presbíteros e Diáconos |
| Governe bem a própria casa, criando os filhos sob disciplina, com todo o respeito (pois, se alguém não sabe governar a própria casa, como cuidará da igreja de Deus?) | 1Tm 3:4 e 12 - Presbíteros e Diáconos          |
| que tenha filhos crentes que não são acusados de dissolução, nem são insubordinados.                                                                                  | Tt 1:6 - Presbíteros                           |
| Hospitaleiro                                                                                                                                                          | 1Tm 3:2 e Tt 1:8 - Presbíteros                 |
| <b>O Comportamento do Líder</b>                                                                                                                                       |                                                |
| Irrepreensível (palavra 1: ανεπιληπτον - anepilepton)<br>- Não susceptível a censuras, inatacável                                                                     | 1Tm 3:2 - Presbíteros                          |
| Irrepreensível (palavra 2: ανεγκλητον - anegkleton)<br>- Não pode ser acusado                                                                                         | Tt 1:6 - Presbíteros - 1Tm 3:10 - Diáconos     |
| Primeiramente experimentados                                                                                                                                          | 1Tm 3:10 - Diáconos                            |
| Bom testemunho dos de fora                                                                                                                                            | 1Tm 3:7 - Presbíteros                          |
| Justo<br>- Reto, correto, inculpável                                                                                                                                  | Tt 1:8 - Presbíteros                           |

| <b>Característica</b>                                                                  | <b>Contexto</b>                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Piedoso<br>- Limpo do pecado, santo                                                    | Tt 1:8 - Presbíteros                                             |
| Amigo do bem                                                                           | Tt 1:8 - Presbíteros                                             |
| Respeitáveis                                                                           | 1Tm 3:11 - Mulheres (ou as esposas dos líderes ou as diaconisas) |
| Fiéis em tudo                                                                          | 1Tm 3:11 - Mulheres (ou as esposas dos líderes ou as diaconisas) |
| <b>Humildade do Líder</b>                                                              |                                                                  |
| não seja neófito, para não suceder que se ensoberbeça e incorra na condenação do diabo | 1Tm 3:6 - Presbíteros                                            |
| Modesto                                                                                | 1Tm 3:2 - Presbíteros                                            |
| Não arrogante                                                                          | Tt 1:7 - Presbíteros                                             |
| <b>Comunicação do Líder</b>                                                            |                                                                  |
| Uma só palavra                                                                         | 1Tm 3:8 - Diáconos                                               |
| Não Maldizente<br>- falso acusador                                                     | 1Tm 3:11 - Mulheres (ou as esposas dos líderes ou as diaconisas) |
| <b>Auto-controle do Líder</b>                                                          |                                                                  |
| Domínio de Si                                                                          | Tt 1:8 - Presbíteros                                             |
| Sóbrio<br>- Sensato, pleno de sanidade, auto-controlado                                | 1Tm 3:2 e Tt 1:8 - Presbíteros                                   |
| Não violento                                                                           | 1Tm 3:3 e Tt 1:7 - Presbíteros                                   |

| <b>Característica</b>                                                                                                                                  | <b>Contexto</b>                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Inimigo de Contendas                                                                                                                                   | 1Tm 3:3 - Presbíteros                        |
| Cordato                                                                                                                                                | 1Tm 3:3 - Presbíteros                        |
| Temperante<br>- Vigilante, moderado                                                                                                                    | 1Tm 3:2 - Presbíteros e Mulheres             |
| Não dado a muito vinho                                                                                                                                 | 1Tm 3:3 e Tt 1:7 - Presbíteros e<br>Diáconos |
| <b>Desapego Material do Líder</b>                                                                                                                      |                                              |
| Não Avarento                                                                                                                                           | 1Tm 3:3 - Presbíteros                        |
| Não cobiçoso de sordida ganância                                                                                                                       | Tt 1:7 - Presbíteros - 1Tm 3:8 -<br>Diáconos |
| Conservando o mistério da fé com a consciência limpa.                                                                                                  | 1Tm 3:9 - Diáconos                           |
| <b>Postura do Líder com a Palavra de Deus</b>                                                                                                          |                                              |
| Apegado à palavra fiel, que é segundo a doutrina, de modo que tenha poder tanto para exortar pelo reto ensino como para convencer os que o contradizem | Tt 1:9 - Presbíteros                         |
| Apto para ensinar                                                                                                                                      | 1Tm 3:2 - Presbíteros                        |

Adicionalmente é digno de destaque que Paulo recomenda ao seu filho na fé Timóteo um processo para garantir a perpetuação do desenvolvimento de crentes maduros que possam vir a ocupar posições de liderança.

Timóteo deveria transmitir o que aprendera de Paulo a outros homens fiéis e idôneos que

pudessem também passar adiante esse aprendizado (2Tm 2:2).

**Se esse princípio fundamental for desprezado, por mais qualificada e eficiente que for qualquer liderança no presente, será extinta juntamente com a saída de cena dos seus líderes no futuro.**

#### **2.2.6 Paulo e Tito**

Tito foi outro importante cooperador de Paulo. Ele acompanhou Paulo e Barnabé na sua viagem volta a Jerusalém (Gl 2:1) para deliberarem com os apóstolos sobre a salvação dos gentios sem a necessidade da circuncisão - depois de ter enfrentado uma oposição muito feroz por parte dos judaizantes que afirmavam que quem não fosse circuncidado conforme a Lei judaica não poderia ser salvo (At 15:1-2).

Tito era grego, e não foi circuncidado (Gl 2:3) conforme ocorreu com Timóteo que tinha a mãe judia. Misteriosamente o nome de Tito não é mencionado em nenhum momento por Lucas no livro de Atos - as únicas referências a ele são feitas pelo próprio apóstolo Paulo em algumas de suas epístolas (2Co 2:18; Gl 2:1 e 3; 2Tm 4:10).

Conforme tabela compilada anteriormente, Tito também recebeu de Paulo orientações para escolha de líderes em diversas cidades e colocar em ordem as coisas restantes em Creta (Tt 1:5).

Em Creta o desafio de Tito seria redobrado. O apóstolo Paulo consentia com a descrição feita por um de seus profetas sobre o perfil típico dos habitantes de lá: sempre mentirosos, feras terríveis, ventres preguiçosos (Tt 1:12).

Por esta causa, a Tito é recomendado que repreendesse severamente os membros da igreja para que fossem sadios na fé e não se ocupassem com fábulas judaicas, nem com mandamentos

de homens desviados da verdade (Tt 1:13-14).

Desta recomendação de Paulo, pode-se notar que **a repreensão severa deve ser uma prática ocasional a ser incorporada por aqueles que lideram a igreja de Cristo. Casos mais extremos carecem de medidas mais veementes.**

### **3 Considerações Contextuais**

Foram examinados alguns livros tanto de autores seculares quanto de autores cristãos, e estão evidenciados os principais princípios e recomendações que são relevantes ao assunto desse trabalho. Foi feita também uma reflexão geral sobre o exercício da liderança no Brasil e na igreja brasileira.

#### **3.1 Literatura Secular**

Foram selecionados alguns (poucos) autores conhecidos e alguns (poucos) dos seus conceitos principais para formação de líderes.

Vários renomados autores seculares contemporâneos defendem atualmente, que o conceito de "Líder Nato" não passa de um mito. Para eles, a liderança já não pode mais ser considerada como um privilégio possível somente a poucos bem dotados desde o nascimento.

Pelo conceito atual, liderança é um conjunto de técnicas que podem ser estudadas e aprendidas. Sendo assim, tornar-se um líder passa a ser um aprendizado acessível e possível para a média da população.

Peter Drucker afirma que nenhuma empresa pode sobreviver se depender de Gênios ou Super-homens para gerenciá-la. Ela deve ser organizada de forma que seres humanos comuns estejam ocupando sua liderança.<sup>4</sup>

James M. Kouzes e Barry Z. Posner também defendem que contrariamente ao mito que somente poucos afortunados podem decifrar os mistérios da liderança. Em sua pesquisa demonstraram que liderança é um conjunto de práticas observáveis e possíveis de serem

---

<sup>4</sup> Woods, John A. *The Quotable Executives*. McGraw-Hill, 2001.

aprendidas e desenvolvidas, e está acessível para pessoas comuns. Boa liderança é um processo compreensível e universal.<sup>5</sup>

John C. Maxwell reconhece que, embora hajam pessoas dotadas de talentos naturais maiores que outras, a capacidade de liderar é um conjunto de habilidades que quase sempre podem ser aprendidas e aperfeiçoadas. Esse aperfeiçoamento, no entanto, não acontece da noite para o dia. Aqueles que quiserem desenvolver-se como líderes devem estar preparados para enfrentar um processo desafiador que se desdobrará ao longo de vários anos.<sup>6</sup>

Adicionalmente, segundo o pensamento de John C. Maxwell, é necessário que novos líderes sejam formados pelos líderes em exercício atualmente. Isso é vital para a sobrevivência das organizações. O potencial de crescimento de uma organização está diretamente relacionado com o potencial de seu pessoal.<sup>7</sup>

Portanto cabe aos líderes em exercício identificarem os líderes em potencial que estarão aptos e dispostos a serem preparados para liderar no futuro. E nesse sentido, John C. Maxwell propõe explicitamente uma lista de características que devem ser buscadas nos líderes em potencial:<sup>8</sup>

- Positividade - ao trabalhar com pessoas e situações
- Serviço - Disposição de cooperar

---

<sup>5</sup> Kouzes, James M and Barry Z Posner. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass, 1995, p. 16.

<sup>6</sup> Maxwell, John C. *Segredos da Liderança*. São Paulo: Mundo Cristão, 2003, p. 21

<sup>7</sup> Maxwell, John C. *Desenvolvendo Líderes em Sua Equipe de Trabalho*. São Paulo: Mundo Cristão, 2004, p. 14

<sup>8</sup> Maxwell, John C. *Desenvolvendo Líderes em Sua Equipe de Trabalho*. São Paulo: Mundo Cristão, 2004, pp. 37-

- Potencial para Crescer - Desejo de desenvolver-se
- Acompanhamento - determinação de ver todo o trabalho feito com consistência
- Lealdade - colocar o líder e a organização acima dos desejos pessoais
- Resiliência - habilidade de recuperar-se de problemas
- Integridade - caráter sólido
- Mentalidade da "situação como um todo" - enxergar a organização e suas necessidades como um todo, sem se perder nos detalhes.
- Disciplina - fazer o que é necessário independente da disposição pessoal
- Gratidão - como estilo de vida.

A empresa de consultoria empresarial McKinsey publicou um artigo alertando as corporações sobre o risco de negligenciar o processo de formação de líderes.<sup>9</sup> A curto prazo, empresas que empreendem novas estratégias sem possuir os novos líderes necessários serão forçadas a sobrecarregar os líderes existentes com responsabilidades adicionais. E quando chegar o dia em que os líderes em atividade tiverem que deixar o comando seus reinos para os menos experientes e mal preparados sucessores, se inaugurar um ciclo que poderá comprometer seriamente as operações e o crescimento estratégico da empresa.

Para romper esse ciclo de sucessões fracassadas, a McKinsey sugere ações de longo, médio e curto prazos.

A longo prazo, uma empresa deve estar investindo na contratação de seus líderes em potencial com até 10 anos de antecedência das demandas futuras. E vários casos de sucesso de

---

<sup>9</sup> Hsieh, Tsun-Yan e Sara Yik. *Leadership as Starting Point for Strategy*. McKinsey & Company, Inc. 2005.

Disponível em: <http://www.mckinsey.com>. Acesso em 2 Nov. 2007.

empresas que adotam essa estratégia são apresentados.

A médio prazo, 1 a 2 anos antes da demanda, uma empresa deve estar cultivando seus líderes para ocupar os papéis necessários.

Esse esforço requer pleno reconhecimento das habilidades, comportamento e conhecimento que os líderes devem possuir para serem preparados para ocupar suas funções. Segundo os autores, esse preparo envolve desenvolver nos futuros líderes quatro categorias de conhecimento:

- Auto-liderança - para viabilizar, pelo conhecimento de si próprio, o aprimoramento de suas habilidades e seu plano de desenvolvimento pessoal.
- Liderar outros - para obter o máximo rendimento de seus futuros liderados
- Liderar o contexto - para entender e identificar tendências no ambiente competitivo
- Liderar Mudanças - para quebrar paradigmas e desafiar abordagens e pensamentos convencionais.

A Curto Prazo, a empresa deve romper com a prática de direcionar seu pessoal para novas oportunidades levando em consideração somente o sucesso obtido nas experiências de trabalhos passados.

Pela análise dos autores, essa abordagem tende ao fracasso, pois as habilidades e experiências que garantiram sucesso no passado não são necessariamente precursoras daquelas requeridas para alcançar pleno desempenho em oportunidades futuras.

A alta gerência deve se aplicar na busca de um entendimento holístico de cada um dos indivíduos, o que envolve conhecer além das suas habilidades profissionais, as qualidades de liderança, sua trilha seguida até o momento, seu potencial, seu estilo pessoal, suas preferências, seu caráter, suas motivações, suas atitudes e a sua mentalidade.

A partir desse conhecimento deve-se, então, buscar direcionar os indivíduos às novas oportunidades em função dos requerimentos específicos conhecidos e que serão necessários para uma atuação bem sucedida.

A liderança de pessoas que desempenham um trabalho voluntário também é um desafio digno de ter algumas peculiaridades apontadas.

Marcos Antonio Gonçalves<sup>10</sup> afirma que é necessário que uma atenção muito especial seja dada aos voluntários, e que nesse contexto haja uma profunda profissionalização no sentido de ser demandado deles uma grande disciplina e organização. Segundo o autor, deve haver um processo de seleção dos interessados, e as tarefas devem ser delegadas de forma que cada equipe seja responsável por somente um projeto específico. O autor também é enfático em afirmar que deve-se exigir compromisso por parte dos voluntário como um fator crítico de sucesso.

### **3.2 Literatura Cristã**

Também foram selecionados alguns (poucos) autores cristãos conhecidos e alguns (poucos) dos seus conceitos principais para formação de líderes estão aqui evidenciados.

Para que novos líderes cristãos sejam desenvolvidos, é necessário que os líderes em atividade concentrem esforços nessa tarefa. Christian A. Swartz, em sua pesquisa sobre crescimento de igrejas, descobriu que uma das características mais marcantes presentes nas igrejas que crescem é que elas possuem uma liderança capacitadora. Seus líderes investem

---

<sup>10</sup> Gonçalves, Marcos Antonio. *Gestão Estratégica de Entidades Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Áurea Editora, 2006, p 58.

pesadamente em vidas, de forma a assegurar-lhes a capacitação necessária para o ministério.<sup>11</sup>

Naturalmente, antes de se tornar um líder de algum ministério da igreja local, é imprescindível que a pessoa tenha uma história de atuação ministerial. O engajamento de pessoas no ministério passa então, a ser uma prática prioritária e essencial para a identificação e formação de novos líderes em potencial. E esse é um processo altamente desafiador: mobilizar pessoas para servirem em algum ministério da igreja, tirando-as da cômoda posição de serem meras expectadoras, e colocando-as no meio de toda a ação ministerial.

Alan Nelson e Gene Appel afirmam que a razão mais comum que impede o aprimoramento das igrejas é a falta de liderança, e que o principal erro de percepção referente à liderança é achar que todos os que ocupam posições de autoridade são líderes.<sup>12</sup> Eles afirmam que os líderes podem ser classificados em 3 grupos:

Grupo 1: São os que embora não tenham o dom de liderança, são percebidos como bons líderes em função das posições que ocupam. Pastores, membros da liderança, coordenadores de ministério são vistos como líderes pela igreja pelos papéis de autoridade que possuem. Embora tenham recebido a autoridade por delegação, não são, segundo os autores, necessariamente líderes.

Grupo 2: São os indivíduos que possuem o dom de liderança, podendo estar ou não ocupando alguma posição oficial de liderança na igreja. Essas pessoas têm uma habilidade

---

<sup>11</sup> Shwarz, Christian A. *O Desenvolvimento Natural da Igreja*. Cutitiba: Editoras Evangélica Esperança, 1996, pp. 22-23.

<sup>12</sup> Nelson, Alan e Gene Appel. *How to change Your Church Without Killink It*. Tennessee: W Publishing Group, 2000, pp 102-103.

intuitiva para recrutar, mobilizar e formar equipes de trabalho. Porém, os líderes desse grupo são os que falham em permitir que outros líderes emergam e se desenvolvam sob sua liderança. Em longo prazo, pessoas desse grupo podem enfraquecer suas igrejas por não garantirem uma sucessão adequada.

Grupo 3: O terceiro grupo é formado, segundo os autores, pelas pessoas que entendem que os líderes em desenvolvimento devem ser liderados de maneira diferente que as demais pessoas, permitindo dessa maneira que eles se desenvolvam como futuros líderes.

Em sua igreja (Willow Creek Community Church - igreja com mais de 15 mil membros localizada nas proximidades de Chicago- Barrington - IL, USA.), Bill Hybels diz que se trabalha duro para que a comunidade conheça todas as necessidades ministeriais, e dessa forma cada um se sinta impelido a se envolver. Paralelamente é amplamente difundida a visão de que ser um voluntário servindo na igreja é, na verdade uma grande oportunidade e está perfeitamente alinhada com o plano de Deus para cada cristão.<sup>13</sup>

Bill Hybels utiliza como critério para seleção de pessoas para atuarem no ministério em sua igreja o que ele chama de critério dos três "C": Caráter, Competência e Combinação.

O Caráter é a característica mais importante. Nem sempre ele colocou o caráter acima da competência, mas agora ele o faz.

Com combinação ele busca pessoas que trabalham em harmonia no ambiente em que são inseridas.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Hybels, Bill. *The Volunteer Revolution*. Michigan: Zondervan, 2004, pp.105-108.

<sup>14</sup> Hybels, Bill. *Liderança Corajosa*. São Paulo: Vida, 2002, p.81.

Para identificar os líderes em potencial, ele busca pessoas com as seguintes qualidades <sup>15</sup>:

- Influência - pessoas com habilidade natural para influenciar outros
- Caráter - evidências de um sincero caminhar com Deus, entrega ao Espírito Santo e compromisso com a autoridade da Palavra de Deus.
- Habilidades para lidar com pessoas - sensibilidade para com os pensamentos e sentimentos alheios, habilidade de ouvir, habilidades de relacionamento.
- Garra - iniciativa, energia.
- Inteligência - rapidez mental, sagacidade mental, curiosidade.

Ele também sugere que igrejas buscando desenvolver sua liderança, utilizem um plano de desenvolvimento constituído de 3 fases:

1. Redigir a própria lista das cinco principais qualidades:

ele não fecha questão sobre as qualidades a serem buscadas. Se outras qualidades são valorizadas, que se busque pessoas com essas características.

2. Investir nos líderes em potencial:

a tese fundamental defendida aqui é que líderes devem formar novos líderes. Deve-se investir tempo no treinamento e preparo de novos líderes.

3. Confiar responsabilidades a líderes em potencial:

Colocar responsabilidades de liderança sobre as pessoas em desenvolvimento é, segundo ele, a melhor maneira de estimulá-los.

A falta de critérios para o desenvolvimento de líderes foi uma experiência bastante negativa no início da igreja. Bill Hybels relata que algumas vezes a conveniência se sobrepôs à sabedoria,

---

<sup>15</sup> Hybels, Bill. *Liderança Corajosa*. São Paulo: Vida, 2002, pp. 129-132.

e líderes desqualificados acabaram assumindo papéis importantes na igreja. Alguns desses chegaram a abandonar a fé. Bill Hybels narra que aprendeu que líderes devem ser desenvolvidos com discipulado.<sup>16</sup>

Rick Warren defende que uma igreja nunca deve "empurrar" uma pessoa para dentro de um ministério.<sup>17</sup> Ao contrário disso, a recomendação que ele faz é que se ore para que Deus traga a pessoa que tenha a melhor personalidade para liderar o ministério específico.

Ele aconselha a nunca iniciar um ministério sem um ministro. Na sua experiência a frente da Igreja de Saddleback (Igreja com mais de 20 mil membros localizada nas proximidades de Los Angeles - CA, USA.), as necessidades ministeriais são amplamente difundidas para a comunidade e as pessoas se candidatam às vagas ministeriais em função do seu interesse em servir.

Existe um ensino sistemático na igreja, sobre a teologia do ministério pessoal. Sua igreja é constantemente lembrada que cada cristão é um ministro, e esse ensino sistemático é responsável pela alta mobilização dos membros nos diversos ministérios da igreja.

Ele recomenda também que uma pessoa não deve ficar amarrada em um ministério. Quem tiver o desejo de sair e servir em outro lugar deve ter a mudança facilitada.

Cada vaga ministerial é detalhadamente documentada quanto aos requisitos necessários, e as pessoas que se candidatam a ocupá-las passam por um processo de entrevista dentro de um ministério chamado "Desenvolvimento Ministerial" e a adequação à necessidade é avaliada nessa

---

<sup>16</sup> Hybels, Bill. *Redescobrindo a Igreja*. São Paulo: Vida, 2002, pp. 116-117 e 133.

<sup>17</sup> Warren, Rick. *Uma Igreja com Propósitos*. São Paulo: Vida, 1999, pp. 352-380.

entrevista.

Portanto, em Saddleback, primeiro se define a necessidade, compartilha-se a necessidade com a comunidade, ensina-se sistematicamente sobre a importância de servir na igreja, mas iniciativa de engajamento é deixada para a comunidade.

Outro autor que enumera características mandatórias para um líder é J.Oswald Sanders. Ele também contraria o mito que defende que a liderança é um produto de dotações pessoais e traços de personalidade.

Reconhecendo que esses traços podem auxiliar no exercício da liderança, ele pondera que não são os fatores primordiais para o líder espiritual.

Ocupar cargos de importância não faz da pessoa um líder; a resolução de tornar-se um líder não faz da pessoa um líder; cursos de liderança não produzem líderes.

O único método que funciona é o de a pessoa qualificar-se para ser um líder.<sup>18</sup>

Baseando-se principalmente nas epístolas pastorais de Paulo a Timóteo e em outras passagens bíblicas, o autor organiza as qualificações estabelecidas na Bíblia em 6 grupos: qualificações sociais, morais, mentais, pessoais, domésticas e de maturidade. Além disso, ele enumera as qualidades que, segundo ele, são essenciais ao exercício da liderança: disciplina, visão, sabedoria, decisão, coragem, humildade, integridade, sinceridade, humor, ira, paciência, amizade, tato e diplomacia, poder inspirativo, habilidade executiva, saber ouvir, saber escrever, e a qualidade essencial, ser cheio do Espírito Santo.<sup>19</sup>

J.Robert Clinton também afirma que uma das principais funções de qualquer líder é a

---

<sup>18</sup> Sanders, J. Oswald. *Liderança Espiritual*. São Paulo: Mundo Cristão, 1987, p. 13.

<sup>19</sup> Sanders, J. Oswald. *Liderança Espiritual*. São Paulo: Mundo Cristão, 1987, pp.31-73.

seleção de novos líderes<sup>20</sup>. Ele enumera 10 princípios a serem observados nos líderes em potencial durante o processo de seleção:

Princípios que envolvem a orientação pessoal:

1. Orientação na Palavra - apetite por aprender a Palavra de Deus
2. Disposição em Aplicar a Palavra - aplica prontamente a bíblia em sua vida
3. Orientação pela Retidão - fome de retidão e desejo de integridade
4. Vida de oração pelo ministério
5. Orientação Divina - aprende com as lições pessoais dadas por Deus
6. Iniciativa Própria - projetos auto-iniciados

Princípios que envolvem o relacionamento com outros líderes:

7. Mentoreamento para desenvolvimento de dons - aproxima-se de líderes mais experientes com os mesmos dons visando o desenvolvimento de seus dons.

8. Estabelecimento de Modelos - é influenciado por modelos mais experientes de liderança

9. Atendimento de Expectativas - busca conhecer e atender às expectativas de seus líderes.

10. Contato Divino - recebe influências pontuais de pessoas que Deus coloca em sua Vida visando o seu desenvolvimento como líder.

John MacArthur, que também é pastor em uma igreja com grande número de membros<sup>21</sup>, avalia a vida de Jesus e sua atuação na escolha e preparo dos 12 apóstolos, e observa que Jesus escolheu homens comuns para a grandiosa tarefa de serem os responsáveis pela continuidade da implantação de Seu reino.

---

<sup>20</sup> Clinton, J. Robert. *Etapas na Vida de um Líder*. São Paulo: Descoberta Editora, 2000, p.250.

<sup>21</sup> Grace Community Church - Igreja localizada nas proximidades de Los Angeles, CA, USA.

Não havia um plano B. Todas as fichas foram colocadas nesses homens. Em função da grandiosidade da tarefa, pelo senso comum seria esperado que Jesus tivesse buscado homens altamente bem dotados para levar essa tarefa a bom termo.

No entanto, ele escolheu pessoas absolutamente comuns e até medíocres, pelos padrões humanos.<sup>22</sup>

Porém, em sua análise principalmente no que diz respeito à atuação de Jesus com o apóstolo Pedro, John MacArthur observa que existem 3 níveis de consideração para identificar pessoas que serão bem sucedidas como líderes:<sup>23</sup>

O primeiro nível de consideração procura avaliar se o pretenso candidato a líder tem a "matéria prima" necessária. John MacArthur defende que Pedro é um forte argumento a favor da idéia que pessoas nascem com dons inatos que favorecem a liderança, mas estas devem ser modeladas para que se tornarem líderes bem sucedidos. Essa matéria prima que ele vê no apóstolo Pedro é:

1. Ser altamente questionador - a curiosidade é um ingrediente essencial para a liderança. Pessoas que não se incomodam em permanecer na ignorância não têm o ingrediente necessário para se despontarem como líderes.
2. Ter iniciativa - deve ser o tipo de pessoa que faz as coisas acontecerem. A passividade mata todo o potencial de liderança.
3. Envolvimento - pessoas que estão sempre no meio da ação. Não são aquelas pessoas que só assistem o que os outros fazem.

---

<sup>22</sup> MacArthur, John. *Twelve Ordinary Men*. USA: W Publishing Group Inc., 2002, pp. 1-20.

<sup>23</sup> MacArthur, John. *Twelve Ordinary Men*. USA: W Publishing Group Inc., 2002, pp. 39-60.

O segundo nível de consideração aponta para as experiências de vida que forjam o verdadeiro líder.

Verdadeiros líderes têm suas habilidades de liderança aprimoradas pelas experiências da vida. Essas experiências muitas vezes são amargas, humilhantes, perturbadoras e doloridas. Outras vezes são encorajadoras, reconfortantes e gloriosas.

O terceiro nível considera as qualidades de caráter o verdadeiro líder tem que desenvolver. Lideranças duradouras são fundamentadas em caráter. O caráter produz respeito. Respeito produz confiança. E confiança motiva os seguidores.

As seis qualidades de caráter que o apóstolo Pedro não tinha e teve que aprender foram:

1. Submissão - enquanto pessoas na posição de liderança tendem a se tornarem confiantes e agressivas, o líder cristão deve desenvolver sua submissão (ao Senhor e a seus líderes)

2. Auto-controle - muitas pessoas na posição de liderança lutam para conter sua impulsividade. O líder cristão deve ter domínio próprio

3. Humildade - o orgulho pode afetar a muitos líderes, mas o líder cristão deve desenvolver a humildade

4. Amor - líderes tendem a usar as pessoas para atingirem seus objetivos. O líder cristão é um servo a serviço da igreja e dos seus liderados.

5. Compaixão - líderes tendem a ser impacientes e com pouca compaixão pelos outros. Essa não pode ser a prática do líder cristão.

6. Coragem - a liderança cristã apresentará tantos desafios e dificuldades, que somente os mais corajosos estarão aptos para exercê-la até o fim.

Enquanto John MacArthur enumera as qualidades de caráter baseando-se no estudo da

influência de Jesus na vida do apóstolo Pedro, Gene A. Getz considera as epístolas de Paulo a Timóteo e a Tito como normativas para o processo de seleção de qualquer líder cristão.

Todos os líderes cristãos devem ser nomeados com base no perfil de maturidade descrito por Paulo nas epístolas pastorais. E esse processo de seleção e escolha exigirá uma análise muito cuidadosa, muita oração e trabalho árduo.

E o autor ainda defende que os líderes incumbidos de encontrar os novos líderes em potencial devem aproveitar a oportunidade e se auto-avaliarem à luz dos mesmos critérios que serão exigidos, fazendo uma observação cuidadosa do caráter cristão na própria vida.<sup>24</sup>

### **3.3 Realidade Brasileira:**

É notório que o país vive uma crise de liderança sem precedentes. Essa crise é inédita, pois muitos que no passado reivindicavam para si a condição de possuírem os referenciais mais elevados de ética e moralidade, que lutavam contra uma ordem estabelecida e mantenedora da corrupção no país, ao assumirem o poder tornaram-se uma prova viva da infalibilidade das Escrituras, que nos ensinam que o homem sem Deus está contaminado por uma depravação intrínseca ao seu ser. É só uma questão de oportunidade para a corrupção potencial vir à tona.

O ministro da cultura, Gilberto Gil, declarou em maio de 2006 sua decepção com o Partido dos Trabalhadores. O ministro revela sua ingenuidade, pois considerava o partido imune às

---

<sup>24</sup> Getz, Gene A. *Pastores e Líderes - O Plano de Deus para a Liderança da Igreja*. Rio de Janeiro:CPAD, 2004, PP. 274-278.

corrupções de moralidade que sempre assolaram o país nas gestões anteriores à sua.<sup>25</sup>

Escândalos em todos os escalões de todos os poderes da nação pipocam na mídia com uma sistematicidade que é deprimente, mas que ratifica as asseverações bíblicas sobre a precariedade moral do ser humano sem Deus.

Segundo relatório do BIRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento) de Julho de 2007, o nível de corrupção no Brasil é o pior dos últimos 10 anos.<sup>26</sup>

Ao olharmos para a iniciativa privada, para o mundo dos negócios, a constatação não traz nenhum alento - ao contrário, demonstra que a liderança nacional no meio empresarial também sofre dos mesmos males.

O Jornalista Victor H. Ferreira aponta que a sonegação fiscal no Brasil é endêmica, e reflete a postura predominante nas lideranças empresariais que para maximizar seus ganhos não tem escrúpulos - sonegam, corrompem, exploram e invariavelmente escapam. Ele considera a prática da sonegação como algo já banalizado nas ruas e nos noticiários da nação. Segundo ele aponta, essa prática faz imperar uma tremenda injustiça no mercado brasileiro, pois os empresários desonestos e sonegadores obtêm vantagens competitivas em relação à seus concorrentes mais honestos. Conseqüentemente, a prática de sonegação é sistemática e progressivamente

---

<sup>25</sup> Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Cultura. *Gil está decepcionado com a corrupção no PT*.

Salvador: Correio da Bahia, 25/05/2006. Disponível em:

[http://www.cultura.gov.br/noticias/na\\_midia/index.php?p=16029&more=1&c=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/noticias/na_midia/index.php?p=16029&more=1&c=1&pb=1). Acesso em 16 Jan. 2008.

<sup>26</sup> Dávila, Sergio. *Nível de corrupção no Brasil é o pior em dez anos, afirma Bird*. São Paulo: Folha de São Paulo on-line, 11 Jul. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/foha/brasil/ult96u310945.shtml>. Acesso em 16 Jan. 2008

alavancada, pois muitos são induzidos a ela até como medida para sobrevivência do negócio.<sup>27</sup>

Essa corrupção de muitas lideranças empresariais não tem causado impacto somente fora das fronteiras das empresas que as hospedam. As próprias empresas são vitimadas pelos males da falta de ética nos negócios.

O Jornal O Estado de São Paulo publicou um estudo da consultoria KPMG realizado em mil empresas brasileiras, e que constata que 69% delas admitiram ter problemas de fraudes e de corrupção, e 49% delas não conseguiu reverter suas perdas.<sup>28</sup>

Essa constatação demonstra que o material humano é exatamente o mesmo, tanto nos ambientes públicos e governamentais do país quanto na iniciativa privada.

É digno de nota que este quadro de crise na ética das lideranças nacionais, embora predominante, não é absoluto.

É digno de nota também que em muitas empresas brasileiras já se vê presente um discurso aparentemente bem consistente em termos de valorização da ética nos negócios.

Neste mesmo artigo do Jornal O Estado de São Paulo citado anteriormente, consta uma citação ao professor Roberto Heloani (professor da FGV e da UNICAMP e especialista em ética no trabalho) afirmando que ainda há uma distância entre o discurso das empresas e a prática quanto ao tema da valorização da ética. “Para muitas empresas, a ética ainda é muito usada como um instrumento de marketing interno e para o mercado. Mas já há progressos”, diz.

---

<sup>27</sup> Ferreira, Victor H. *Caso de Polícia?* São Paulo: O Estado de São Paulo - Consultor Jurídico on-line, 2 Ago. 2005. Disponível em: <http://conjur.estadao.com.br/static/text/36761,1>. Acesso em 16 Jan. 2008.

<sup>28</sup> *Ética está em Jogo nas empresas*. São Paulo: O Estado de São Paulo, 9/8/2006. Disponível em: [http://www3.fiemg.com.br/cidadania/content/noticia/lst\\_noticia.asp?nCodNoticia=948](http://www3.fiemg.com.br/cidadania/content/noticia/lst_noticia.asp?nCodNoticia=948). Acesso em 16 Jan. 2008.

### **3.4 Realidade Evangélica Brasileira:**

Como não se bastassem as corrupções impregnadas nas lideranças governamentais e da iniciativa privada, a classe dos evangélicos vem sistematicamente sendo desmoralizada com escândalos que vêm a público. Um bom exemplo dessa desmoralização é o recente incidente internacional protagonizado pelo auto-intitulado "apóstolo" que foi pego e forçado, nos Estados Unidos, a ver o sol "renascer" quadrado.<sup>29</sup>

E mais alarmante ainda é constatar que a corrupção das lideranças evangélicas do Brasil não está circunscrita a esta ou aquela denominação - mas se manifesta generalizadamente.

Essa proliferação de casos evidencia que há uma crise de moralidade, que corrói a liderança evangélica como câncer, pois se alastra de uma forma aparentemente descontrolada.

No site Veja on-line foi publicado um artigo que afirma que o entusiasmo em torno da fé evangélica gera dinheiro, na forma de dízimo, e esse dinheiro - ao se transferir para a mão de pastores que enxergam a religião como um negócio - tem gerado tanto o crescimento de muitas denominações quanto maracutaias, suspeitas e investigações. A revista afirma que o boom das chamadas igrejas neopentecostais coincide com o aumento das denúncias contra pastores evangélicos. A revista afirma também que as acusações mais freqüentes tratam de estelionato e crimes fiscais. De acordo com a matéria publicada, das técnicas de arrecadação não-convencionais de igrejas bilionárias, às recentes prisões dos líderes da Renascer em Cristo, sobra

---

<sup>29</sup> Folha on-line. *Nos EUA, Estevam se entrega para cumprir período de reclusão*. São Paulo: Folha de São Paulo, 20 Ago. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u321498.shtml>. Acesso em 16 Jan 2008.

desconfiança sobre a real vocação de algumas das seitas religiosas que mais crescem no Brasil hoje.<sup>30</sup>

Rose Guglielminetti publicou um artigo pelo Instituto Jetro, onde menciona uma pesquisa formulada com o título "Você acha que seu pastor é ético" pelo portal Elnet ([www.elnet.com.br](http://www.elnet.com.br)), que realizada no período de uma semana, com participação de 5.008 pessoas, trouxe o seguinte resultado:<sup>31</sup>

Não tenho como avaliar – **4.4 %**

Sim, em todas as atividades da igreja – **22.3 %**

Sim, em apenas algumas atividades da igreja – **34.1 %**

Não, ele é completamente antiético – **1.7 %**

Não, porque ele transparece falta de ética em algumas atividades – **37.6 %**

É impossível desassociar essa crise de moralidade da verdadeira e mais alarmante crise que existe na teologia brasileira. A moralidade dos líderes evangélicos, assim como a de qualquer cristão, é um reflexo da sua saúde espiritual e das suas convicções teológicas.

No mesmo artigo supra citado, a autora menciona o parecer do o pastor e escritor Lourenço Stélio Rega, que afirma que em contextos em que se valoriza a experiência mística não se valoriza a ética. Ela também cita o pastor e escritor Ariovaldo Ramos que fez a seguinte afirmação: “Há um equívoco em entender que o altar purifica a oferta, de modo que tudo é

---

<sup>30</sup> Veja on-line. *Grandes Igrejas são Acusadas de Maracutaia e Manipulação*. São Paulo: Editora Abril, 2007. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/evangelicos/contexto03.html>. Acesso em 18/01/2008.

<sup>31</sup> Guglielminetti, Rose. *A Falta que a Ética está Fazendo*. Londrina: Instituto Jetro, março de 2007. Disponível em: <http://institutojetro.com.br/lendosaiunaimpresa.asp?a=876&t=876>. Acesso em 16/01/2008

interpretado como oportunidades oferecidas pelo Alto. Muitos entendem que tudo é oferecido por Deus, independente de ser correto ou não. Isso é uma clara ação não ética e ilegal”. Ramos concorda que ao priorizar o enriquecimento, os pastores são antiéticos.

Adicionalmente, se considerarmos o quesito bíblico que desqualifica pastores que não governam bem seus lares, é também alarmante a afirmação que Jaime Kemp faz alegando que 50% dos pastores têm sérias dificuldades em seus relacionamentos familiares.<sup>32</sup>

Resgatando o tema central do levantamento desse trabalho, a constatação contundente que se pode fazer deste cenário todo é: a proliferação de líderes desqualificados nas igrejas do Brasil é epidêmica.

---

<sup>32</sup> Kemp, Jaime. *Pastores em Perigo*. São Paulo: SEPAL, 2000, p.14.

#### **4 Estudo de Campo**

Foi elaborada uma pesquisa qualitativa para ser utilizada nas entrevistas com os pastores titulares das igrejas selecionadas. Essa pesquisa qualitativa foi submetida à apreciação das seguintes pessoas:

- Pastor Fernando Leite - Pastor titular da Igreja Batista Cidade Universitária
- Pastor Oswaldo Carreiro - Pastor responsável pela área de Cuidado do Rebanho da Igreja Batista Cidade Universitária
- Pastor Wagner Fonseca - Pastor responsável pela área de Integração da Igreja Batista Cidade Universitária

Depois de validada com estas pessoas, a pesquisa foi submetida à apreciação do Dr. David Merkh (tutor deste trabalho).

Subseqüentemente, foi também preparada uma pesquisa quantitativa e que foi submetida à apreciação das mesmas pessoas.

Foram abordados oito pastores de igrejas Batistas com o perfil indicado, sendo que quatro entrevistas puderam ser realizadas- três pessoalmente e uma por e-mail.

Os pastores entrevistados foram:

1. Pr. Leandro B. Peixoto - Igreja Batista Central de Campinas
2. Pr. Carlos Walter Marques - Primeira Igreja Batista de Campinas
3. Pr. Domingos Mendes Alves - Igreja Batista Nova Aliança - Ribeirão Preto
4. Pr. Adérson Alves Cardoso - Igreja Batista Memorial de Jundiaí

## 5 Resultados do Estudo de Campo

Os resultados abaixo apresentados trazem as respostas em uma ordem aleatória para preservar a identificação de cada igreja.

### 5.1 Pesquisa Qualitativa:

Essa pesquisa qualitativa tem como objetivo mapear as diferentes realidades em cada uma das igrejas entrevistadas.

1. **Que métodos a sua igreja tem adotado nos últimos anos para identificar seus líderes em potencial? Que aspectos são valorizados? (caráter, carisma, experiência em liderança secular, compromisso com a igreja, membresia, dom espiritual, tempo na igreja, histórico familiar, etc.)**

#### Igreja A

Foi respondido que a igreja adota a apostila de Rede Ministerial (desenvolvida pela igreja Willow Creek de Chicago e distribuído no Brasil pela Igreja Batista Central de Fortaleza). (Comentário do autor: sabidamente, o propósito desse material não é a formação de líderes, mas o encaminhamento dos membros da igreja a se comprometerem com o serviço em algum ministério, avaliando seu dom espiritual, paixão ministerial e estilo pessoal).

O pastor reconhece que não há investimento da igreja na futura liderança da mesma - só na capacitação da liderança atual.

A liderança da igreja é definida por uma comissão, pelo seguinte processo:

- A comissão trabalha para escolher um nome para cada cargo de liderança
- Paralelamente, cada membro da igreja pode indicar quem quiser para cada um desses

cargos de liderança (juntamente com um descritivo da função para nortear a igreja).

- os dois nomes mais votados para cada cargo são submetidos à igreja como alternativa aos nomes indicados pela comissão

- Durante a assembléia, se alguém não ficar satisfeito com o nome proposto pela comissão, pode recomendar um dos dois nomes alternativos que foram indicados pela igreja.

- Historicamente, 90 a 95 % dos nomes sugeridos pela comissão são eleitos pela assembléia.

### **Igreja B**

É por meio da participação dos Grupos Pequenos que eles procuram identificar os líderes em potencial. A igreja valoriza acima de tudo primeiramente o caráter (1 Tm 3, Tt 1), o dom espiritual da liderança, o comprometimento com a vida, filosofia bíblica e ministérios da igreja.

### **Igreja C**

Primeiramente a igreja valoriza a experiência secular da pessoa. Pessoas que já estão em posição de liderança no meio secular, podem aproveitar essa experiência na igreja.

Em segundo lugar, a igreja valoriza o compromisso da pessoa com a igreja.

### **Igreja D**

A igreja não está estruturada para isso. As pessoas que chegam na liderança são indicadas pela própria igreja. O único quesito avaliado é se a pessoa tem disposição para o cargo a ser preenchido.

Eventualmente contrata pessoas de fora para preencher áreas carentes na igreja.

Está iniciando um processo de ensinar sobre dons espirituais.

## **2. Que métodos a sua igreja tem adotado nos últimos anos para capacitação de líderes?**

**Descreva os formatos e conteúdos utilizados.**

### **Igreja A**

A igreja aproveita o que é oferecido publicamente (simpósios, seminários, etc.) e envia ocasionalmente algumas pessoas da liderança.

Não há internamente nenhuma iniciativa nem investimento em capacitação dos líderes atuais nem tampouco dos líderes potenciais.

### **Igreja B**

A igreja está no processo focar no mentoreamento. Neste processo eles procuram ter encontros individuais (para oração, estudo bíblico, prestação de contas etc.), encontros em pequenos grupos, e cursos visando as áreas de caráter, conhecimento bíblico, relacionamentos e habilidades ministeriais.

### **Igreja C**

O primeiro estágio de capacitação é um programa que o pastor chama de discipulado, que compreende em nove lições:

Lição 1: Quem é Jesus

Lição 2: O trabalho de Jesus

Lição 3: A Vida Eterna

Lição 4: Autoridade de Cristo

Lição 5: Vida nova em Cristo

Lição 6: Testemunhando para Cristo

Lição 7: O Plano da Salvação

Lição 8: Cristo Sim - Igreja Sim (compromisso com Cristo e com a Igreja)

Lição 9: Só para quem tem um pano de fundo em ambientes pentecostais

A igreja adota também o curso de Rede Ministerial - que não é focado somente para os líderes, mas aberto para toda a igreja.

A igreja faz muitos encontros de casais, e os líderes que atuam nesses encontros recebem um treinamento durante 2 sábados - a igreja tem colhido excelentes resultados disso. Esse modelo já está sendo estendido para outros ministérios (treinamento dos líderes para as demandas específicas do ministério).

#### **Igreja D**

A igreja promove eventualmente alguns seminários para os líderes. No passado não havia nada.

### **3. Quais são os principais erros que vocês já cometeram no processo de identificação de líderes em potencial?**

#### **Igreja A**

A priorização da técnica em detrimento do caráter já provocou a inadequação de alguns líderes.

#### **Igreja B**

Os principais erros apontados foram:

- Antecipar o processo de nomeação de líderes movidos pela necessidade;
- Focar mais nas habilidades do que no caráter.

### **Igreja C**

Pressa na nomeação de líderes - pressupor que a pessoa tinha a maturidade necessária quando não tinha.

De cada 10 líderes nomeados, o pastor diz que 2 dão errado

O pastor se considera alguém muito crítico e que está muito presente em tudo o que acontece na igreja. Como resultado, os líderes acabam tendo pouca autonomia para os ministérios que lideram.

### **Igreja D**

O processo de indicação a esmo pela comunidade é o principal erro.

#### **4. Quais são os principais erros que vocês já cometeram no processo de capacitação de líderes?**

### **Igreja A**

A falta de investimento em treinamento de líderes em potencial é o principal erro.

Não há histórico de treinamento dessa natureza nos últimos dez anos da igreja.

### **Igreja B**

Não investir de modo mais formal no desenvolvimento e capacitação de líderes.

### **Igreja C**

O pastor destacou que já provocou uma sobrecarga muito grande em alguns líderes voluntários, que acabaram ficando cansados e com a performance abaixo do esperado, mas que não querem abrir mão do "osso" - tornando difícil o processo de substituição.

O pastor também aponta que tem muita dificuldade de se reunir periodicamente com a sua

liderança. Pelo fato de ser alguém focado em evangelização e discipulado, tem uma aversão a reuniões - mas isso prejudica a qualidade da liderança. Recentemente descobriu que um de seus líderes estava tendo dificuldades sérias no casamento e ele não sabia. Ele afirma que falta pastoreio para os seus líderes.

#### **Igreja D**

O pastor aponta que o maior erro que eles têm cometido é a ausência de capacitação.

### **5. Quais são suas principais recomendações de boas práticas a serem adotadas para identificar líderes em potencial?**

#### **Igreja A**

É extremamente necessário andar junto da pessoa para poder ter os subsídios adequados para colocá-la na posição de liderança.

É necessário também ajudar a pessoa no processo de identificar a área de atuação, considerando seu dom espiritual e estilo pessoal.

#### **Igreja B**

Uma boa prática é observação no dia a dia do estilo de vida, relacionamentos e envolvimento ministerial (observar como a pessoa age e reage diante de desafios e oportunidades de serviço).

#### **Igreja C**

O pastor apontou que é necessário mostrar a necessidade existente para o povo, e aguardar que Deus levante pessoas dispostas a encarar os desafios.

Foi apontado um caso de alguém que foi colocado na liderança com a vida toda torta, mas que se acertou posteriormente. (Comentário do autor do trabalho: aparentemente o pastor prioriza preencher as necessidades - acertar a vida pode ser feito com o líder "a bordo").

Ele apontou outro caso que, depois de um encontro de casais, alguém que era espírita queria iniciar um ministério na igreja. Hoje essa pessoa é (recém) convertida, e lidera esse ministério sendo acompanhado pelo pastor.

#### **Igreja D**

A igreja deveria aplicar os critérios de capacitação de Primeira Timóteo 3 - mas ele não sabe como fazer isso no contexto atual de nomeações pela assembléia da igreja.

### **6. Quais são suas principais recomendações de boas práticas a serem adotadas para capacitar líderes?**

#### **Igreja A**

É importante treinar a pessoa tanto em liderança quanto especificamente na área ministerial que ela escolher atuar. Às vezes a pessoa chega à liderança de um ministério sem ter a menor noção do que vai encontrar pela frente.

#### **Igreja B**

Foi recomendado o mentoreamento - que segundo o pastor é uma boa prática a ser adotada para capacitação.

#### **Igreja C**

O pastor recomenda um centro de treinamento que sistematicamente esteja capacitando

todos os líderes atuando na igreja. Como as pessoas tem dificuldades de tempo e de horário disponível, deve-se adequar à condição de disponibilidade individual de cada líder.

O conteúdo desse treinamento deve evitar a ênfase em serviço, organização e planejamento, e deve priorizar a vida com Deus.

O pastor aponta que existe uma tendência de foco muito grande na teologia, em detrimento da prática (que é, segundo ele, o mal dos seminários) ou de foco muito grande em questões técnicas (planejamento, organização, etc.). O pastor aponta que o povo em geral (e os líderes) carecem de uma imersão mais devocional (nem excessivamente teológica nem excessivamente prática em liderança).

O pastor recomenda também que se invista em mudar a mentalidade comum nos voluntários que, se é para a igreja, qualquer coisa serve. A busca pela excelência deve ser uma tônica.

## **Igreja D**

O pastor afirma que e está estudando juntamente com a diretoria da igreja o livro "O Desenvolvimento Natural da Igreja" de Christian A. Schwarz. Desse estudo ele espera definir mudanças para a igreja.

### **7. Qual foi a sua participação pessoal na identificação e capacitação dos líderes que compõe a atual liderança desta igreja?**

#### **Igreja A**

Nenhum líder da igreja é submetido à assembléia sem ter sido submetido à aprovação prévia do pastor.

#### **Igreja B**

A participação pessoal do pastor tem sido observar e andar com algumas pessoas chaves da liderança, e de maneira formal e informal investir na capacitação dessas pessoas.

### **Igreja C**

A igreja possui hoje 25 ministérios. Todos os líderes foram escolhidos por ele, que aplicou o seu programa de discipulado em 70% dessas pessoas. As demais que não foram discipuladas por ele já estavam na liderança quando chegou na igreja.

### **Igreja D**

Nenhuma.

## **8. Você tem outras sugestões ou comentários sobre o processo e os perigos na identificação e/ou capacitação de líderes no contexto da igreja?**

### **Igreja A**

Sem comentários adicionais.

### **Igreja B**

O pastor aponta que um dos grandes perigos no processo de nomeação de líderes tem sido o foco que tem sido dado nas habilidades, competências e outras características que são valorizadas secularmente, esquecendo-se que no contexto de igrejas a tônica se encontra na liderança espiritual, e para tal caráter e vida interior são os principais requisitos a serem valorizados.

### **Igreja C**

É necessário buscar ajuda fora da igreja -alguém de fora, com experiência em outra igreja,

pode trazer contribuições importantes.

Ele se sente muito sozinho no ministério, e não tem quem o avalie. Estar próximo de outros pastores mais experientes poderia ser de grande valia para ele.

Ele percebe também que há muita competitividade entre as igrejas, que ao invés de se ajudarem, competem entre si pelos congregados.

Ele também destaca que tem muita gente ensinando, sem ter feito nada na área que ensina - conhece vários professores que ensinam sobre crescimento de igreja, mas nunca estiveram a frente efetivamente auxiliando no crescimento de uma igreja.

As igrejas brasileiras precisam ajudar-se mais.

#### **Igreja D**

O pastor admite que existe, no modelo adotado atualmente por sua igreja, o risco de se eleger pessoas sem caráter para posições de liderança.

### **5.2 Pesquisa Quantitativa.**

Essa pesquisa visa levantar as informações quantitativas de cada igreja entrevistada, visando fornecer subsídios adicionais para avaliar as comparações.

#### **1. Quantos membros a sua igreja possui?**

##### **Igreja A**

A igreja possui 750 membros no rol de membros.

##### **Igreja B**

Com batismos que teremos no próximo fim de semana, e atualização do rol, a igreja estará

com cerca de 300 membros...

#### **Igreja C**

A igreja possui no rol de membros 550 pessoas.

#### **Igreja D**

A igreja possui 850 membros.

### **2. Quantos participantes freqüentam os cultos?**

#### **Igreja A**

Além dos membros temos cerca de 250 participantes adicionais.

#### **Igreja B**

Cerca de 400 pessoas em média.

#### **Igreja C**

Dominicalmente eles têm mais de 1000 pessoas

#### **Igreja D**

Atualmente a freqüência aos cultos está por volta de 1100 pessoas.

### **3. Quantos membros são jovens (idade inferior a 25 anos)?**

#### **Igreja A**

Não tem a informação precisa - estimativa: 40%

#### **Igreja B**

Não soube informar.

#### **Igreja C**

20% da igreja tem menos de 25 anos.

#### **Igreja D**

O pastor estima que 30% da igreja está nessa faixa etária.

#### **4. Qual é a idade da igreja?**

##### **Igreja A**

A igreja completa 100 anos neste ano.

##### **Igreja B**

A igreja existe há 15 anos.

##### **Igreja C**

A igreja existe há 40 anos.

##### **Igreja D**

A igreja existe há 49 anos.

#### **5. A igreja tem crescido em que proporção?**

##### **Igreja A**

Há sete anos atrás a igreja possuía 385 membros.

##### **Igreja B**

Em uma proporção média de 6 a 8% ao ano.

##### **Igreja C**

Nos 20 primeiros anos, a igreja alcançou a marca de 60 frequentadores, e passou por 6 divisões.

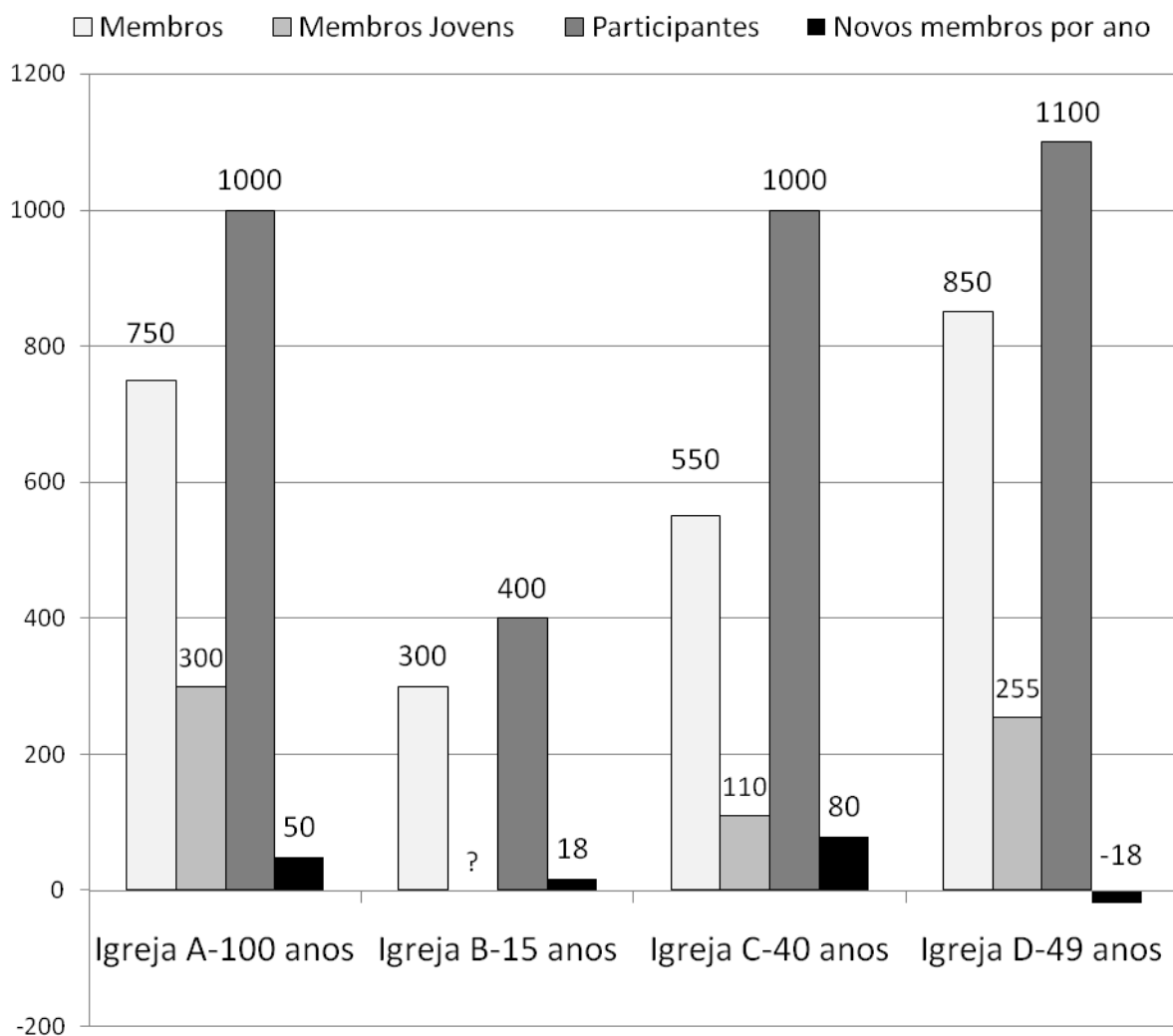
Tinha 120 membros com a frequência média de 60.

Hoje a igreja cresce com cerca de 60 a 80 pessoas por ano.

## Igreja D

Em 4 anos, a igreja cresceu em 130 pessoas, mas quase 200 foram desligadas.

## Resumo Gráfico das Perguntas 1 a 5



**6. Há quanto tempo o pastor está na função atual?**

**Igreja A**

8 anos

**Igreja B**

O pastor está a 16 anos na função atual.

**Igreja C**

12 anos.

**Igreja D**

3 anos.

**7. Há quanto tempo o pastor está na igreja?**

**Igreja A**

8 anos

**Igreja B**

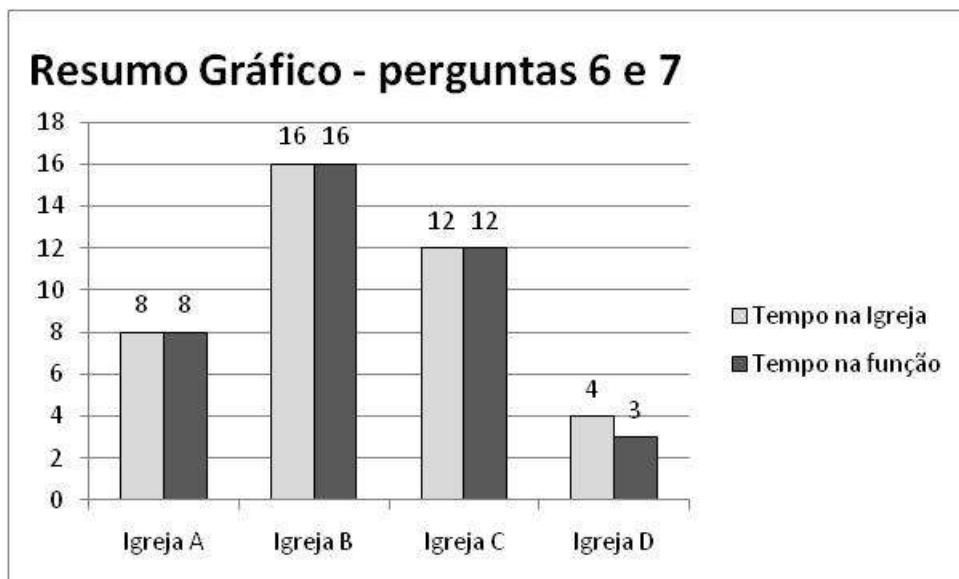
16 anos.

**Igreja C**

12 anos.

**Igreja D**

4 anos.



## 8. Quantos pastores a igreja tem?

### Igreja A

A igreja tem mais um pastor auxiliar na sede, mais dois pastores em congregações da igreja e mais um pastor que está afastado pelo INSS - e a igreja complementa sua renda. Esse pastor serve a igreja com tarefas de natureza operacional - ele não é um líder formal a disposição da igreja.

Temos como membro da igreja mais um pastor ordenado (que não é remunerado pela igreja) e um outro pastor sem sustento pela igreja (com um trabalho secular) e que lidera a área de evangelização. A igreja tem ainda mais um pastor que ainda não foi ordenado, e que lidera o ministério de casais.

### Igreja B

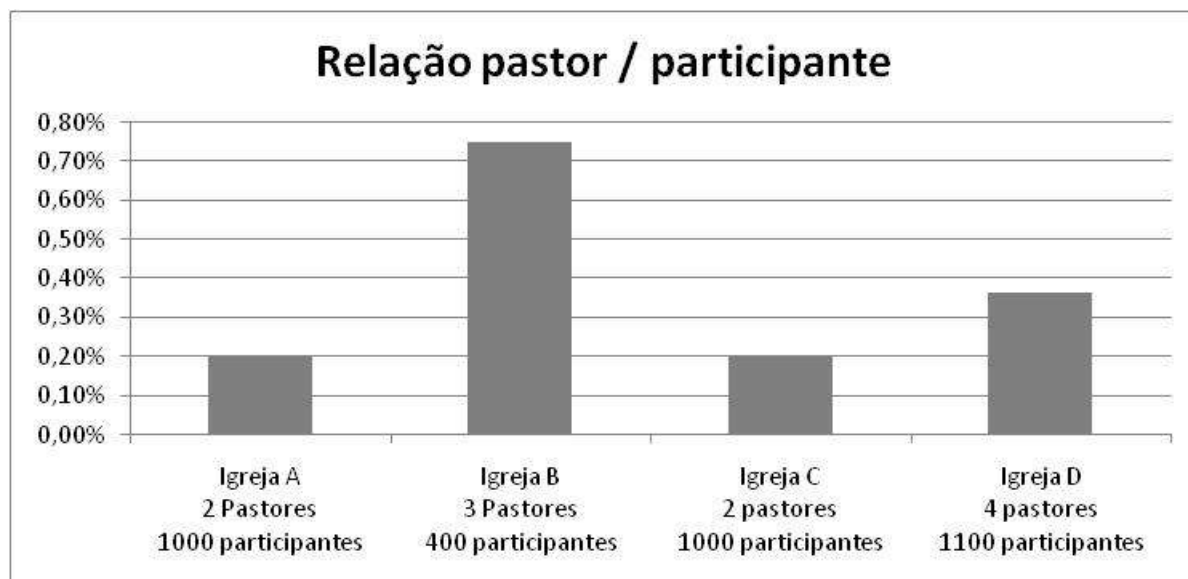
A equipe Pastoral é formada de 3 pastores. Temos também 4 presbíteros (não assalariados pela igreja).

### **Igreja C**

A igreja tem mais um pastor.

### **Igreja D**

A igreja tem mais 3 pastores.



**A Menor igreja tem a maior relação pastor por participante.**

## **9. Quais são suas idades?**

### **Igreja A**

O mais novo tem 29 anos e o mais velho tem 60 anos.

### **Igreja B**

Na grande maioria, acima de 40 anos.

### **Igreja C**

48 e 42 anos.

### **Igreja D**

34, 36 e 39 anos.

## **10. Há quanto tempo estão no pastorado?**

### **Igreja A**

O que tem menos tempo de ministério está no pastorado há 3 anos, e o que tem mais tempo está no pastorado a mais de 40 anos.

### **Igreja B**

A maioria está em média há 3 anos como pastores ou presbíteros.

### **Igreja C**

O pastor titular, entrevistado - 20 anos.

O pastor auxiliar - 10 anos

### **Igreja D**

De 3 a 5 anos

## **11. Há quanto tempo exercem seu pastorado aqui?**

### **Igreja A**

O que tem menos tempo está há 3 anos aqui, e o que tem mais tempo está há 8 anos.

### **Igreja B**

Idem à anterior.

### **Igreja C**

O pastor auxiliar está há dois anos.

### **Igreja D**

idem.

## **12. Quantos líderes leigos fazem parte da liderança da igreja?**

### **Igreja A**

Temos dezoito líderes leigos liderando outros ministérios da igreja.

### **Igreja B**

A igreja possui cerca de 50 pessoas liderando os diversos ministérios e grupos pequenos da igreja.

### **Igreja C**

Nomeados estatutariamente existem 14 pessoas

### **Igreja D**

Existem mais 6 leigos na diretoria da igreja.

## **13. Quais são suas idades?**

### **Igreja A**

O mais novo tem 25 anos e o mais velho tem 60 anos.

### **Igreja B**

Na sua maioria, são pessoas acima dos trinta anos.

### **Igreja C**

No conselho estatutário - a partir de 21 anos- nos ministérios acima de 25.

### **Igreja D**

Varia de 33 a 53 anos.

**14. Há quanto tempo exercem sua liderança aqui?**

**Igreja A**

O mandato dos líderes é de 1 ano e ninguém pode ficar mais de 5 anos consecutivos.

**Igreja B**

Muito variado. Existem pessoas recém nomeadas bem como pessoas a muitos anos.

**Igreja C**

Existem iniciantes, pessoas com 5 e até mais de 10 anos de liderança na igreja.

**Igreja D**

Varia de 1 a 4 anos.

**15. Quantos destes líderes se converteram aqui?**

**Igreja A**

Quatro deles se converteram aqui.

**Igreja B**

Não soube precisar.

**Igreja C**

70 % da liderança atual se converteram na igreja.

**Igreja D**

Quatro deles.

## **6 Avaliação das Pesquisas**

No geral, foi observado nas quatro igrejas levantadas, que nenhum dos pastores está plenamente satisfeito com a situação presente. Algumas boas práticas de identificação e capacitação foram verificadas em algumas delas, mas no geral, todos se auto-avaliam aquém daquilo que gostariam de praticar.

### **6.1 Boas Práticas na Identificação de Líderes em Potencial**

Daquilo que tem sido feito para identificação de líderes em potencial, pode-se destacar o seguinte:

- Os grupos pequenos são um excelente celeiro de líderes. Lá as pessoas podem ser avaliadas no quesito caráter e compromisso com Deus e com a igreja. O seu desejo de servir a Deus ministerialmente pode ser compartilhado com outros irmãos, que podem auxiliar no processo com suas orações.

- Avaliar o nível de comprometimento com a vida da igreja. Pessoas pouco comprometidas com a vida da igreja devem ser preteridas como líderes em potencial. Esse baixo comprometimento com a igreja é sintomático, e evidencia na verdade uma falta de compromisso com Deus e Sua obra.

- Andar junto

- Fazer as necessidades bem conhecidas pela comunidade para que Deus possa levantar os líderes

- Evidenciar as pessoas que são aprovadas conforme os critérios de 1Timóteo e Tito.

As principais boas práticas recomendadas para capacitação de líderes são:

- Respeito e adequação da oferta de capacitação em função das limitações de horário dos líderes

- Ênfase para conscientização da necessidade de buscar a excelência

- Auxiliar no processo de definição ministerial.

## **6.2 Erros na Identificação de Líderes em Potencial**

Os principais erros cometidos e apontados no aspecto de identificação dos líderes em potencial são:

- Não fazer nada - não ter nenhuma iniciativa que contemple isso.

- Ficar a mercê da indicação aleatória por parte da comunidade. Esse processo abre a possibilidade para que pessoas sem caráter sejam elevadas à posição de liderança.

- Antecipar a nomeação em função da necessidade e em detrimento de uma avaliação adequada do caráter da pessoa. É imprescindível decidir na prática que, se não há obreiro qualificado, não pode haver a obra. Deus não nos deu carta branca para promovermos pessoas à liderança com base nas necessidades existentes. Os critérios bíblicos são bem explícitos e claros, como avaliado anteriormente neste trabalho nos escritos a Timóteo e a Tito.

- Focar mais nas capacitações e habilidades do que no caráter. É preciso priorizar a formação do caráter como pré-requisito para o comissionamento de um líder. Muitas habilidades podem ser desenvolvidas durante o exercício da liderança. O caráter, no entanto, deve estar aprovado antes.

- Um outro erro que, na avaliação do autor, vem sendo praticado por uma igreja é a valorização da liderança exercida secularmente como um quesito preferencial para identificação /

escolha de líderes.

A excelência na liderança secular só demonstra o quanto a pessoa é comprometida com sua ocupação secular, mas esse compromisso é completamente dissociado do compromisso da pessoa com Deus e Sua obra. É inegável que experiências seculares bem sucedidas podem auxiliar em alguns aspectos o exercício da liderança na igreja (todas as experiências de um indivíduo podem e devem ser usadas a serviço e para a glória de Deus). No entanto, usar isso como critério preferencial não é uma recomendação que encontramos nas Escrituras.

### **6.3 Boas Práticas para Capacitação de Líderes em Potencial:**

Daquilo que tem sido adotado para capacitação de líderes em potencial, pode-se destacar o seguinte:

- Um processo de discipulado e mentoreamento que envolve oração, estudo bíblico e prestação de contas. É inegável que ao andar perto de pessoas, discipulando-as e recebendo sistematicamente uma prestação de contas o líder atual terá todos os subsídios necessários para poder capacitar adequadamente o futuro líder.

- Treinamentos específicos com foco na formação de caráter e vida devocional

Biblicamente, é inconcebível alguém com falhas de caráter estar exercendo algum cargo de liderança na igreja de Cristo.

Adicionalmente, é perfeitamente possível ter alguém comprometido com a obra mas não com o Senhor da obra. Uma vida com o aspecto devocional adequado por parte dos líderes deve preceder o exercício da liderança.

- Treinamentos específicos com foco no conhecimento bíblico

Como verificado anteriormente, o líder biblicamente aprovado deve saber manejar bem a Palavra de Deus.

- Treinamentos específicos com foco em necessidades ministeriais e habilidades demandadas.

É importante fornecer aos futuros líderes uma capacitação adequada para que possam exercer com excelência a sua liderança ministerial.

- Envio de líderes para treinamentos externos

É importante constatar e se aproveitar disso, que existem boas iniciativas fora da igreja que podem auxiliar na capacitação dos seus líderes e futuros líderes.

#### **6.4 Erros na Capacitação de Líderes em Potencial**

Os principais erros cometidos e apontados no aspecto de capacitação dos líderes são:

- Ausência de iniciativas de capacitação. Não estar fazendo nada é um erro que seguramente trará conseqüências de proporções grandiosas.

- Não pastorear a sua liderança. O pastoreio e o acompanhamento de perto também contribuem para a manutenção da adequação bíblica dos líderes. Se os mesmos ficarem largados, os eventuais problemas podem ser detectados muito tardiamente, quando os estragos na vida e no ministério já estão grandes demais.

#### **6.5 Envolvimento Pessoal dos Pastores Entrevistados na Formação da sua Liderança**

Quanto ao envolvimento pessoal dos pastores entrevistados no processo de identificação e capacitação dos líderes atuais, pode-se destacar que:

- Um dos quatro pastores entrevistados não teve nenhuma participação na identificação e capacitação da liderança atual.

- Outro tem se limitado a aprovar ou vetar os nomes apresentados pela comissão de indicação.

- Dois deles têm praticado o discipulado, sendo que um deles discipulou a maior parte de seus líderes atuais.

## **6.6 Síntese das Considerações Finais de cada Pastor Entrevistado**

Das considerações finais de cada pastor, é digno de nota que:

- Há um foco que tem sido dado por algumas igrejas nas habilidades que são secularmente valorizadas enquanto se negligencia o caráter e a vida interior (devocional) do líder.

- Um dos pastores, faz um desabafo e afirma que se sente sozinho e desamparado no seu ministério. Ele gostaria de ter mais ajuda externa - e na sua avaliação as igrejas se ajudam muito pouco - e competem entre si.

- Foi também apontado por ele que é perigoso buscar aprendizado com quem ensina mas não sabe fazer (ou não tem história de ter feito algo relevante sobre aquilo que ensina).

- Outro apontou que tem a consciência do perigo que sua igreja corre de nomear pessoas sem caráter pelo processo atual - qualquer membro pode indicar e a assembléia é autônoma para aprovar.

## **7 Novas Idéias para a IBCU**

Com base nessas observações, destaco que na IBCU destaco que três medidas poderiam ser adotadas para o aprimoramento do processo atual:

- Investir mais em treinamento externo. Alguns dos nossos líderes são eventualmente enviados para uma capacitação adicional fora da igreja, mas isso poderia ser estendido a todos os membros da liderança.

- Investir mais em buscar aprender mais com outras igrejas. Esse intercâmbio entre igrejas tem muito valor potencial. A IBCU poderia enviar todos os seus líderes para observarem boas práticas em outras igrejas que são referência em cada área ministerial, visando um aprimoramento pessoal e ministerial.

- Investir mais no auxílio de outras igrejas. A IBCU deve procurar oferecer ajuda a outros pastores e outras igrejas de maneira mais intensa e sistemática. Podemos tomar a iniciativa de oferecer ajuda e não somente ficar à disposição de quem vier pedir.

## 8 Conclusão

O principal valor desse estudo foi o de constatar que existem melhorias importantes que podem ser introduzidas em todos os cenários avaliados. Foi interessante notar em vários dos pastores a sua frustração nessa área, e eventualmente, sua impotência em mudar um processo que sabidamente é inadequado. Talvez as entrevistas serviram para alertá-los para estas realidades e estimulá-los a uma reflexão sobre as possíveis melhorias que podem ser introduzidas em seus ministérios.

As hipóteses originalmente levantadas, ficam assim avaliadas:

### **Hipótese 1. Existe uma falta de iniciativas voltadas para identificação e capacitação de líderes em alguma das igrejas entrevistadas**

Essa hipótese se confirmou. Uma das igrejas não têm processos e critérios bem definidos e respaldados nas Escrituras para identificar seus líderes em potencial, e as iniciativas de capacitar seus líderes são bem tímidas.

Das três razões que deveriam ser mapeadas para explicar essa realidade, fica somente uma evidenciada:

O estatuto / regimento interno da igreja deixa o pastor de mãos amarradas. Ele gostaria de aplicar os critérios de 1 Timóteo e Tito, mas não sabe como fazê-lo pois a igreja é autônoma para indicar e definir os cargos de liderança. Ele sabe do risco de nomear pessoas sem caráter para posições de liderança, mas não pode interferir no processo.

### **Hipótese 2. Serão encontradas dificuldades ainda inéditas na formação de líderes**

Essa hipótese não se confirmou. Todas as dificuldades apontadas são conhecidas na IBCU

### **Hipótese 3. Serão encontrados modelos bem sucedidos para formação de líderes**

Essa hipótese se confirmou. Duas igrejas têm no discipulado e no andar junto modelos bem sucedidos de identificação e formação de líderes.

Não foram evidenciadas cinco novas idéias, mas apenas três (apontadas anteriormente).

## **Bibliografia**

Clinton, J. Robert. *Etapas na Vida de um Líder*. São Paulo: Descoberta Editora, 2000.

Getz, Gene A. *Pastores e Líderes - O Plano de Deus para a Liderança da Igreja*. Rio de Janeiro: CPAD, 2004.

Gonçalves, Marcos Antonio. *Gestão Estratégica de Entidades Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Áurea Editora, 2006.

Hsieh, Tsun-Yan e Yik, Sara. *Leadership as Starting Point for Strategy*. McKinsey & Company, Inc. 2005. Disponível em: <http://www.mckinsey.com>. Acesso em: 2 Nov. 2007.

Hybels, Bill. *Liderança Corajosa*. São Paulo: Vida, 2002.

*Redescobrimos a Igreja*. São Paulo: Vida, 2002.

*The Volunteer Revolution*. Grand Rapids: Zondervan, 2004.

Kemp, Jaime. *Pastores em Perigo*. São Paulo: SEPAL, 2000.

Kouzes, James M and Posner, Barry Z. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

MacArthur, John. *Twelve Ordinary Men*. Nashville: W Publishing Group Inc, 2002.

Maxwell, John C. *Desenvolvendo Líderes em Sua Equipe de Trabalho*. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

*Segredos da Liderança*. São Paulo: Mundo Cristão, 2003.

Nelson, Allan e Appel, Gene. *How to Change Your Church Without Killing It*. Nashville: W Publishing Group Inc, 2000.

Sanders, J. Oswald. *Liderança Espiritual*. São Paulo: Mundo Cristão, 1987.

Shwarz, Christian A. ***O Desenvolvimento Natural da Igreja***. Curitiba: Editora Evangélica Esperança, 1996.

Warren, Rick. ***Uma Igreja com Propósitos***. São Paulo: Vida, 1999.

Woods, John A. ***The Quotable Executives***. New York: McGraw-Hill, 2001.

## **Apêndice: Instrumentos de Pesquisa**

### **Pesquisa Qualitativa:**

1. Que métodos a sua igreja tem adotado nos últimos anos para identificar seus líderes em potencial? Que aspectos são valorizados? (caráter, carisma, experiência em liderança secular, compromisso com a igreja, membresia, dom espiritual, tempo na igreja, histórico familiar, etc.)
2. Que métodos a sua igreja tem adotado nos últimos anos para capacitação de líderes? Descreva os formatos e conteúdos utilizados.
3. Quais são os principais erros que vocês já cometeram no processo de identificação de líderes em potencial?
4. Quais são os principais erros que vocês já cometeram no processo de capacitação de líderes?
5. Quais são suas principais recomendações de boas práticas a serem adotadas para identificar líderes em potencial?
6. Quais são suas principais recomendações de boas práticas a serem adotadas para capacitar líderes?
7. Qual foi a sua participação pessoal na identificação e capacitação dos líderes que compõe a atual liderança desta igreja?
8. Você tem outras sugestões ou comentários sobre o processo e os perigos na identificação e/ou capacitação de líderes no contexto da igreja?

**Pesquisa Quantitativa:**

1. Quantos membros a sua igreja possui?
2. Quantos participantes freqüentam os cultos?
3. Quantos membros são jovens (idade inferior a 25 anos)?
4. Qual é a idade da igreja?
5. A igreja tem crescido em que proporção?
6. Há quanto tempo o pastor está na função atual?
7. Há quanto tempo o pastor está na igreja?
8. Quantos pastores a igreja tem?
9. Quais são suas idades (mais jovem e mais velho)?
10. Há quanto tempo estão no pastorado (menor e maior tempo)?
11. Há quanto tempo exercem seu pastorado aqui (mais recente e mais antigo)?
12. Quantos líderes leigos fazem parte da liderança da igreja?
13. Quais são suas idades (mais jovem e mais velho)?
14. Há quanto tempo exercem sua liderança aqui (mais recente e mais antigo)?
15. Quantos destes líderes se converteram aqui?