



Pastoral da Juventude

Setor São Cristóvão

Diocese de Palmeira dos Índios/AL



SUBSÍDIOS PARA PASTORAL DA JUVENTUDE

Liderança para Grupos

1. O Líder do Grupo:

Falar da liderança do grupo é falar da pessoa ou de pessoas que exercem notada influência sobre os membros do grupo. Não se trata portanto, de um assessor ou simplesmente do coordenador do grupo.

Trata-se de um ou mais integrantes que influem de maneira acentuada na dinâmica do grupo, exercendo, portanto, uma liderança que arrasta ou aglutina os demais integrantes. Devido a essa influência, acontece, quase sempre, que os líderes exercem a função de coordenador do grupo.

O LÍDER se caracteriza pela qualidade e capacidade de ajudar o grupo a integrar-se, unir-se, entender-se, perseverar e realizar seus projetos e objetivos. Uma boa liderança trata de valorizar todas as pessoas que integram o grupo, apoiá-las sem impor-se, questionar e incentivar a comunicação e participação.

O líder não é aquele que nasce para ser líder. Este é um conceito, uma idéia da sociedade do passado, onde o líder era aquele que tinha sangue azul, era rodeado de mistério, distante. O verdadeiro líder é aquele que, no seu grupo, trabalha para que todos se transformem em líderes.

Constatamos aqui algumas situações que desafiam a experiência de liderança, hoje:

O contexto social incentiva mais lideranças dominadoras e paternalistas do que lideranças animadoras e libertadoras.

Certas estruturas de grupos levam, muitas vezes, o líder a:

- impor programação.
- centralizar funções.
- domesticar e alienar as pessoas.

Por isso, muitos líderes se sentem inseguros e sem habilidade para:

- planejar e avaliar com o grupo.
- distribuir adequadamente funções e tarefas.
- envolver o maior número de pessoas na ação.
- animar uma experiência de ação transformadora.
- incentivar um processo de educação na fé, unindo história da salvação e história da humanidade.

GRILLO NA CUCA:

1. **Você como líder, já descobriu outras lideranças no seu grupo?**
2. **Que dificuldade sente para descobri-las?**
3. **Você sabe aproveitar essas lideranças?**

2. Tipos de Líderes:

A formação de bons líderes é uma das chaves para o bom andamento do grupo. Muitos grupos não crescem e outros acabam morrendo por causa de falsas lideranças ou falta de lideranças. Há muitas maneiras de entender este assunto. Vamos começar falando de três tipos de líderes falsos.

LÍDERES FALSOS

A) Líder Ditatorial:

O líder ditatorial é a pessoa que segura todo o poder em sua mão. É ele quem planeja e pensa tudo, determina tudo. Os membros do grupo são peças de uma máquina. Ele aperta o botão e todos se mexem. Se uma peça não serve, ele tira e coloca outra. Ninguém precisa ter idéias próprias. É melhor não pensar, porque se pensar pode pensar diferente do líder e assim atrapalhar o funcionamento do grupo. Um jovem comenta: "*Quando ele fala pau é pau, pedra é pedra. Ai de quem discordar*".

Este tipo de líder, geralmente, é uma pessoa que se destacava pela inteligência, pela agilidade intelectual, pelo poder de convencer e por seu orgulho. Facilmente enrolha o grupo, manipulando e usando os membros para que realizem o que ele pensou e preparou.

O grupo, quando vê diminuída sua participação nas decisões, começa a desintegrar-se e a desanimar. Diante dessa situação o líder ditatorial acaba tornando-se ainda mais verticalista, centralizador e dominador, justificando esta sua atitude, dizendo que o grupo é passivo, desmotiva e sem iniciativa. Num grupo assim, muitas pessoas acabam se frustrando por verem tolhida sua criatividade e suas chances de participação.

B) Líder Paternalista:

O líder paternalista também faz tudo, pensa tudo, determina tudo. É o "papai" que quer fazer tudo para seus "filhinhos". Ele acha que os membros do grupo ainda não têm a capacidade de decidir e por isso têm que ser protegidos e tratados como crianças.

Este tipo de líder é pior que o líder ditatorial porque, pela afetividade, ele amarra as pessoas a si. Cria no grupo a imagem de "chefe bondoso". Forma pessoas dependentes e impede o surgimento de novos líderes. Forma pessoas para a domesticação e não para a libertação. Cria uma dependência infantil. Tira dos participantes a chance de enfrentarem os problemas que vão aparecendo.

Muitas pessoas tornam-se líderes paternalistas para não sofrerem as críticas do grupo. É comum que o grupo divida-se em panelinhas, uns a favor do "líder bonzinho" e outros contra. Isto desgasta muito o grupo, cansa e desanima, além de tirar o grupo de seu verdadeiro objetivo que é lutar pela libertação, como Jesus Cristo fez.

C) Líder Liberal:

Este tipo de líder também é muito prejudicial para o amadurecimento do grupo. O líder liberal costuma esconder sua confusão e seu pouco sentido de vida e da pastoral debaixo da máscara liberal. Para ele tudo está bom, contanto que o grupo faça algo que está bem. Cada um deve saber o que quer e o que veio buscar no grupo, cada um deve saber do que gosta, cada um deve saber o que lhe cabe no grupo. Então, para que esquentar a cabeça?

Para ele é coisa odiosa exigir, avaliar, cobrar uma programação. Um grupo que tem um líder de tipo liberal é, em geral, em grupo desorientado, que não sabe bem por que é que o grupo existe, o com que finalidade as pessoas se reúnem em grupo.

As reuniões são bons bate-papo, mas não passam disto. Reuniões não planejadas não levam a nada. É muito difícil avaliar o progresso de um grupo que, no mais das vezes, começa a andar em círculo, sem ir para frente. O sinal de que este líder é rejeitado é a grande rotatividade dos membros nos grupos e até mesmo a morte do grupo.

GRILO NA CUCA

1. **Você conhece algum grupo onde funciona algum dos líderes falsos?**
2. **Que fazer quando encontrar alguma pessoa deste tipo em uma comunidade?**
3. **Como você, que é líder, está exercendo seu trabalho de liderança? Que dificuldades enfrenta?**
4. **Você se identifica com algum tipo de líder acima? Em que ponto?**

3. Líder Democrático:

Recordemos um pouco: é preciso deixar de lado esta idéia de que o verdadeiro líder já nasce com uma estrela na testa. Esta maneira mágica de explicar um líder é tipicamente capitalista e serve muito bem para explicar aquela idéia de que uns nascem para mandar e outros para obedecer. É em cima desta idéia que se justifica, muitas vezes, a nossa sociedade de classes: pobres e ricos.

Portanto, o líder não é aquele que brilha mais, que é bom de papo, que tem mais talento ou que se apresenta melhor. Líder é simplesmente aquele que se dedica mais ao grupo do que os outros. É a pessoa que está disposta a sacrificar-se, a dedicar seu tempo a serviço dos outros para que estes estejam livres e sujeitos da história. Neste sentido, todas as pessoas podem ser líderes cada um é líder no campo diferente.

Nós queremos privilegia aquele líder evangélico que é respeitado porque sua autoridade vem justamente do fato de servir mais aos outros. O testemunho de sua vida dá critérios às suas convicções. Queremos entender a liderança como um serviço prestado ao grupo, através do grupo à Igreja povo-de-Deus, ambos em busca de libertação.

O verdadeiro líder é aquele que em seu grupo trabalha para que todos se transformem em líderes. Líderes formando líderes.

Podemos dividir em três os vários líderes democráticos:

A) Líder Profético:

Também chamado líder intelectual, pensador objetivo. É a pessoa que tem facilidade para entender o ideal do grupo. Sua contribuição se concretiza principalmente nas idéias que lança, abrindo perspectivas novas para o grupo. Sua força é a habilidade intelectual. Define, esclarece, recolhe informações, submete a prova as contribuições dos demais, critica, apresenta dados objetivos e comprovados, traz argumentos lógicos, analisa, corrige. Sua visão de futuro obriga-o a questionar o jeito de ser do grupo hoje, chamando a atenção para o perigo das "panelinhas", o perigo quando o grupo não tem ação, não

transforma e quando os membros não sabem responder à pergunta: "*Para que serve o nosso grupo?*"

O líder profético tem consciência crítica bem desenvolvida. Sua presença no grupo é indispensável porque muitos não sabem ainda interpretar os fatos que acontecem ao seu redor. O líder profético costuma desconfiar das soluções imediatistas.

O líder profético pode tornar-se mais cabeça que coração. Corre o risco de rejeitar ou dispensar as emoções, os sentimentos, os afetos, e de ironizar os atos "*irracionais*". Teme agressão e luta aberta, porque vê nisso perda de tempo. Pode tornar-se chato. O líder profético necessita dar conta de seus sentimentos e desenvolver mais a sua capacidade de amar e lutar. É principalmente neste campo que não é característica sua, que ele precisa da ajuda dos outros e de um esforço pessoal mais consciente.

B) Líder de Coesão:

Também chamado de lutador tenaz. É o líder que se preocupa com a união do grupo, da comunidade. Preocupa-se com o diálogo, a amizade, a compreensão. Claro, todos os tipos de líderes precisam desta qualidade. Mas o líder de coesão tem mais facilidade de captar os problemas humanos do grupo e contribuir para a sua solução. Ele harmoniza e alivia tensões. Ajuda o grupo a ser realista e aterrizar. Aparece pouco, mas influencia muito, porque seu trabalho é feito em silêncio. Sabe escutar. Para alguns grupos esses são líderes de segunda classe, como se sua contribuição não fosse tão necessária. As vezes são até confundidos com pessoas passivas e apáticas. O líder de coesão corre o risco de tornar-se sentimental. Suas armas são a compreensão, a amizade, a aceitação, o louvor. Necessita de estímulo, firmeza, coragem e risco para não ficar acomodado.

Há no grupo, os líderes que abrem caminhos e atrás caminham os líderes de coesão para os outros caminharem melhor. O líder de coesão nesses tempos difíceis é absolutamente necessário num grupo. Primeiro porque ajuda um grupo a dar testemunho de Igreja, vivendo o "grupo", e segundo porque com sua habilidade e diplomacia, vai conquistando espaço dentro da Igreja e da sociedade, sem arrebentar tudo.

C) Líder Prático:

Também chamado de ajudante amigo. Muitas vezes é este tipo de líder que coordena o grupo. Tem grande capacidade de organizar e planejar a ação e de ajudar na formação do grupo e dos grupos da comunidade. Gosta da luta, provoca conflitos, abre caminhos, controla, dirige e, às vezes, chega a dominar o grupo. Nunca trabalha sozinho. Gosta de descobrir novos líderes que o substitua. Ele parte para abrir novas frentes.

Suas armas são: a disciplina, a organização, a iniciativa, a eficácia. Distribui funções e delega poder de decisão. Tem por lema "nunca fazer as coisas que os outros podem fazer". Por sua dedicação comunica entusiasmo e esperança aos outros. É exigente consigo e cobra os compromissos assumidos pelos demais membros. Sua grande capacidade de escutar os outros faz com que ele tenha facilidade de propor "saídas" quando o grupo está em situação difícil.

O líder prático corre o risco de tornar-se agressivo, dominador, incompreensível e impaciente com a lentidão do grupo. Necessita da compreensão do grupo para aprender a valorizar mais o calor humano, o afeto. Nem tudo se resolve na garra e no esforço.

Então...

Quase sempre muitos membros do grupo entram num desses tipos de liderança. Não podemos continuar colocando uniforme de líder em algumas pessoas só porque elas se enquadram direitinho dentro de um modelo de líder descrito em um manual. Muitos membros dos grupos por aí são líderes. Podemos dizer até que todas as pessoas são, de certa forma, líderes, enquanto tem uma vocação específica a realizar. A Pastoral se torna cada dia mais democrática onde não há mais lugares para líderes "*carismáticos*" e autoritários, capazes de carregar a comunidade nas costas. Muitos são líderes e cada pessoa líder o é no tipo de serviço que presta no grupo, em busca de libertação. É raro uma mesma pessoa reunir as características desses três tipos de líderes em grau eminente. Normalmente se destaca numa delas. O bom entrosamento dos diferentes tipos de liderança leva o grupo a ser dinâmico, a harmonizar a união e vitalidade interna, com dinamismo da ação apostólica. Num grupo maduro cada líder complementa outro.

GRILLO NA CUCA

1 - Que tipo de líder você é no grupo: profético, prático, de coesão?

2 - Por que acha isto?

4. Crises de Liderança:

Todo grupo em processo de amadurecimento atravessa situações críticas que podem deixar com saldo a rotina por acomodação, a morte por desintegração, ou então o crescimento por superação da crise.

Em relação aos grupo que entram em crise por falta de liderança, podemos citar que isso ocorre quando os próprios integrantes não permitem o surgimento de líderes ou não sabem descobri-los, ativá-los. Outras vezes a falta de lideranças atuantes é causada pela repressão do líder que coordena ou pela repressão vinda de fora.

Entretanto é preciso atender para um tipo de crise que tem por causa a luta entre os líderes. Quando surgem dois ou três que lutam pelo poder do grupo, vão reunindo em torno de si seus adeptos, formando subgrupos competitivos, vulgarmente chamado de *panelinhas* ou *chacrinhas*. Ocorre mais facilmente quando se trata do mesmo tipo de liderança, por exemplo, de tipo lutadores ou dois pensadores.

Outras vezes é o caso de um líder açambarcar o poder no grupo não permitindo que lideranças de outros tipos venham a complementar sua influência sobre os integrantes. Monopoliza o poder e faz sombra aos demais. Estes, na sombra começam a isolá-lo e a destruí-lo pela crítica e abandoná-lo pelos ataques que vêm de fora, taxando-o de radical ou desequilibrado. Não conseguem valorizar sua contribuição típica e lhe fazem guerra.

Em consequência, aparecem as divisões no grupo ou o afastamento do líder. Não só esta sai frustrado e magoado, mas o próprio grupo se enfraquece e sai patinando.

GRILO NA CUCA

1. **1 - Seu grupo já teve alguma dessas crises?**
2. **2 - Procurou ver as causas? O que fez para superá-las?**

5. Defeitos e Qualidades do Líder:

Abaixo temos algumas qualidades (características) que merecem mais um pouco de atenção. É uma síntese do que já foi dito, mas não é o esgotamento do assunto. Existem mais coisas sobre liderança, existem mais características. Vejamos:

A) Defeitos do Líder:

- Lutar pelo poder no grupo, reprimindo o surgimento de outras lideranças.
- Dominar o grupo impondo sua vontade.
- Acambarcar as decisões e a ação no grupo deixando os outros na sombra.
- Anular as iniciativas os integrantes do grupo.
- Ser ativista, sem tempo para refletir, questionar, acolher, fazer revisão.
- Marcar os outros, sem deixar-se marcar por eles.
- Gerar dependências, sem admitir sua dependência dos demais.
- Queimar etapas no processo de crescimento do grupo.
- Centralizar tudo em si, deixando o grupo confuso, quando ausente.
- Desconhecer o processo de dinâmica dos grupos.
- Desconhecer que num grupo há pessoas com qualidades diferentes.
- Projetar-se como sendo mais importante no grupo que os outros.
- Satisfazer-se com sua realização pessoal sem se preocupar com que os outros sintam-se também realizados.

B) Qualidades do Líder:

- Aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação.
- Deixar cargos e funções para outros, para exercitarem e expressarem.
- Ir ao encontro dos interessados do grupo.
- Tomar decisões em conjunto.
- Estimular a participação de todos, partilhando responsabilidade, êxitos e fracassos.
- Crescer com os participantes, sem ser o dono do grupo ou da verdade.
- Não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas.
- Falar na hora certa e escutar sempre com o desejo de captar o outro.
- Ter objetivos claros ou clareá-los com todo o grupo.
- Perseverar na conquista dos objetivos, também nas dificuldades.
- Informar aos demais do que se passa.
- Questionar sem fazer-se juiz dos outros.
- Mobilizar e impulsionar o grupo para novas conquistas e realizações.
- Provocar a coesão, a união, a continuação do grupo, mesmo na sua ausência.

GRILLO NA CUCA:

1. Assinale alguns desses defeitos e qualidades (ou acrescente outros) que você acha possuir e diga por que?
2. Acrescente outros defeitos e qualidade que não estão aí?

➤ OS DEZ MANDAMENTOS DE UM BOM COORDENADOR

1. Ter visão do objetivo do grupo:

* saber em que direção deve caminhar o grupo.

2. Entender de metodologia:

* metodologia de trabalho que faz com que o coordenador e os outros descubram as pistas concretas para chegar ao objetivo previsto.

* é paciente. Não é imediatista. Entende que o processo de reflexão-ação, teoria-prática, é um processo lento.

3. Saber conduzir uma reunião:

* cuidar para o grupo não se desviar do tema.

* ter a arte de fazer perguntas para fazer a todos falarem e participarem.

* saber manter-se em silêncio. Guarda seus "cartuchos" para concluir o assunto.

* anota as idéias mais importantes num caderno para não ficarem esquecidas, e as retoma na conclusão.

4. Ser bom cobrador:

* a cobrança desperta senso de responsabilidade. Faz o grupo levar a sério as decisões tomadas.

* valoriza todos os passos dados e o que foi feito.

5. Saber controlar o tempo:

* cronometrar o tempo para as diversas partes da reunião. Avançar no horário só com o pedido e a aprovação do grupo.

* o coordenador deve dar exemplo de pontualidade e começar na hora marcada, mesmo com poucos membros. A insistência na pontualidade cria ambiente de seriedade e responsabilidade.

6. Ter boa capacidade de organização:

* planejamento, acompanhamento e avaliação crítica. Nunca trabalhar sozinho, sempre em equipe: decisões devem ser tomadas em grupo e as funções devem ser distribuídas e cobradas.

* a avaliação deve ser preparada: ver passos táticos, estratégicos e objetivos.

7. Saber despertar novas lideranças:

* o coordenador deve saber despertar novas lideranças. Ter capacidade de colocar as pessoas certas nos lugares certos.

* perceber os talentos das pessoas e aproveitá-los. Trabalhar sobretudo essas lideranças naturais.

* o bom coordenador faz fazer e não faz tudo pelos outros.

8. Dar testemunho de vida coerente:

* o líder arrasta os outros mais pelos exemplos de vida do que pelos conhecimentos teóricos que possui.

9. Ter empatia:

* deve sentir quando alguém está sendo deixado de lado e não está participando. Deve ser sensível a tudo o que acontece no grupo. Os bate-papos fora das reuniões são muito importantes para isso.

10. Ser entusiasmado:

* o entusiasmo é como uma doença contagiosa.

* seja otimista.

COORDENAR NÃO É MANDAR... É ORDENAR COM. Um bom coordenado é elemento chave num grupo. O grupo tem uma porção de opiniões a manifestar, um quantidade de coisas a executar, e o coordenador é escolhido para coordenar essas necessidades. É um participante do grupo com a função de expressar sua unidade, unir.

6. Formação de Lideranças:

Como se forma um líder? Talvez seja um pergunta que está dentro de cada um. Recordemos que o líder não nasce. Ele se faz.

A formação se dá, em primeiro lugar, através daquelas mesmas atividades fundamentais que são a expressão da vida do grupo: a convivência, a reflexão, a oração, o compromisso transformador da realidade, enfim, a caminhada do grupo.

Alguns passos podem ajudar o líder a ser cada vez mais animador da caminhada do grupo. Citamos algumas dessas oportunidades de formação que estão contribuindo para muitas pessoas se habilitarem na liderança.

a) Participar de encontros de formação, cursos de aprofundamento, retidos, etc, para ajudar no amadurecimento da fé.

b) Participar sistematicamente dos encontros e reuniões paroquiais, regionais, ou em outros níveis conforme as convocações. Não perder oportunidades. Com isso se faz um melhor entrosamento e organização da Pastoral. As experiências de outros grupos enriquecem muito.

c) Visitas a outros grupos e a outros líderes, inclusive com a participação de outros membros do grupo também.

d) Conversa pessoal com membros do grupo para trocar idéias e experiências, aprofundar amizade e relacionamento, etc.

e) Participar de reuniões e encontros promovidos pelo próprio grupo. De maneira particular de encontros de reflexão bíblica.


f) Sempre que puder estudar, ler, adquirir algum material que possa ajudar no exercício da liderança, no conhecimento da Bíblia, da Igreja e da realidade.

Os momentos mais fortes de formação são aqueles em que o líder e outras pessoas do grupo aprofundam seus objetivos, avaliam em profundidade suas opções, refletem sobre seu papel no processo de transformação das condições de vida do povo, realizam sua prática transformadora, celebram a esperança do Reino que irrompe progressivamente nos espaços de justiça e amor, abertos pelas ações dos grupos na comunidade.

Finalizando esta parte de formação de liderança, lembramos que você, como líder, tem como principal tarefa e missão formar outros líderes... preparar seus substitutos. Do contrário o grupo nunca cresce e nunca surgirão outros líderes porque faltou-lhes oportunidade.

GRILO NA CUCA:

1. **Qual a principal dificuldade que seu grupo sente quando se fala em formação de liderança?**
2. **Como superar essas dificuldades?**
3. **Que iniciativas são necessárias para aprofundar a formação dos membros do grupo e sobretudo das lideranças?**


MILENNE BARBOSA TEIXEIRA
Coordenadora Setorial