



CAPACITAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PARA DIRIGENTES DE
CASAS ESPÍRITAS

UNIDADE II

O DIRIGENTE DE UMA
CASA ESPÍRITA

**CAPACITAÇÃO ADMINISTRATIVA
PARA DIRIGENTES DE CASAS ESPÍRITAS**

**UNIDADE II
O DIRIGENTE DE UMA CASA ESPÍRITA**

Versão digital:

L. Neilmoris

Brasil © 2008

www.luzespirita.org

**CAPACITAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PARA DIRIGENTES DE
CASAS ESPÍRITAS**

**UNIDADE II
O DIRIGENTE DE UMA
CASA ESPÍRITA**

“Eu creio que se nós, como povo, fôssemos educados para a tolerância recíproca, para o respeito à autoridade, para o trabalho persistente, sem conflitos entre empresários e trabalhadores, nós teríamos um país extremamente venturoso.”

Emmanuel

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO – **pág. 6**

INTRODUÇÃO – **pág. 8**

CAPÍTULO 1

Características e definições do papel doutrinário-administrativo do dirigente espírita – **pág. 10**

CAPÍTULO 2

Contexto do trabalho do dirigente espírita – **pág. 25**

CAPÍTULO 3

Valores direcionais da atuação do dirigente – **pág. 40**

CAPÍTULO 4

Avaliar e ser avaliado – **pág. 53**

CAPÍTULO 5

Dirigente como condutor de mudanças – **pág. 62**

CAPÍTULO 6

Prestar contas hoje e amanhã – **pág. 68**

APRESENTAÇÃO

Esta Segunda Unidade do Curso de Dirigentes de Casas Espíritas busca conduzir você a uma série de reflexões quanto ao tema: Gerenciamento e funções do dirigente.

Reconhecemos que o trabalho na Casa Espírita vem sendo muito ampliado, com a criação de um número cada vez maior de atividades, que englobam as práticas doutrinárias e de promoção social espírita, e até mesmo administrativa.

Por isso, para atuar, hoje, nas Casas Espíritas, o dirigente precisa ter conhecimentos de áreas muito diferentes das tradicionais. Uma visão geral sobre Administração, Contabilidade, Psicologia, Educação e Serviço Social, entre outras, pode fornecer aos coordenadores de atividades melhores condições para a execução de seu papel frente às equipes.

Pretende-se que ao final desta Unidade, você possa:

- a) Caracterizar o papel do dirigente espírita, de acordo com a sua área de atuação, estabelecendo os valores direcionadores da sua atividade doutrinária e administrativa;
- b) Estabelecer uma análise comparativa entre a atuação do dirigente espírita de ontem e de hoje, relacionando as modificações necessárias à atuação no momento presente;
- c) Compreender a responsabilidade de seu papel, contextualizando-a em termos materiais e espirituais.

É importante que você realize os exercícios colocados ao longo da Unidade, bem como busque ler todos os textos apresentados.

Caso ocorram dúvidas, especialmente no período de autodesenvolvimento à distância, você contará com um suporte para solucioná-las, por meio de e-mail, telefones, fax, e correspondências (os endereços e números dos mesmos serão fornecidos em uma folha à parte).

7 – O DIRIGENTE DE UMA CASA ESPÍRITA

É importante observar que o quanto antes as dúvidas forem esclarecidas, maior facilidade você terá para a conclusão do seu trabalho final.

Boas reflexões e crescimento!

Equipe de Coordenação do Curso

INTRODUÇÃO

Iniciaremos esta unidade com uma mensagem que analisa o lema de Kardec quando nos fala de: Trabalho, Solidariedade e Tolerância. Tal lema deverá estar presente em nosso cotidiano, inclusive quando estivermos em nossas atividades nas Casas Espíritas, tendo um primordial significado.

TRABALHO¹

André

Merece a nossa consideração especial o lema kardequiano expresso nas palavras Trabalho, Solidariedade e Tolerância.

Observamos, de plano, que não foi por mero acaso que o primeiro vocábulo dessa trilogia fosse o termo Trabalho, haja vista significar a fonte e a mola da vida.

Entretanto, o conceito de trabalho é compreendido pela multidão dos seres humanos de uma maneira diferenciada, em função do grau de entendimento de cada um deles. Muitos supõem ser trabalho apenas o esforço de produção de bens materiais ou de obras de arte, destinados à satisfação das necessidades das pessoas ou ao prazer.

No entanto, os Universos infinitos, com todas as suas maravilhas, são o fruto do trabalho do Pensamento Divino, o trabalho de Deus.

Razão de sobra teve o nosso Divino Mestre, ao declarar que o Pai Celeste, bem como ele, não cessava de trabalhar.

Qualquer movimentação de energia, capaz de produzir efeitos, é trabalho de criação, de conservação ou de transformação de forças vivas.

¹ Retirado do livro: “AMAR E SERVIR”, Hernani Sant’anna – Ed. FEB.

9 – O DIRIGENTE DE UMA CASA ESPÍRITA

Capacitados para o exercício permanente do pensamento contínuo, que constitui nossa atual coroa evolutiva de seres conscientes e, portanto, responsáveis, não cessamos, por isso, de trabalhar, porque, pensando, agimos sempre, interferindo na ordem da vida, criando e condensando formas concentradas de energia, dotadas de expressão, cores, odor e magnetismo atuante, aptas, por conseguinte, a produzir efeitos compatíveis com a sua natureza.

Falando, reforçamos o poder do nosso pensamento, ampliando-lhe a capacidade de ação e direcionando-o com maior potencialidade e eficiência.

Agindo por atitudes, atos e fatos, materializamos as nossas emissões de modo tão eficaz que as fazemos cativas de nossa própria aura, vestindo-nos a atmosfera pessoal, para o bem ou para o mal, para a felicidade ou para a desdita, capitalizando conseqüentemente tudo quanto, por nossa provocação, resultar em comportamentos ou reações de outras pessoas.

Em razão disso, o que mais importa é a qualidade do que pensamos e fazemos.

Centralizemos, pois, o nosso pensamento no bem, no amor e na verdade, para que o nosso trabalho na vida seja um constante bem-fazer, e encontraremos a chave da felicidade imortal, na comunhão com Deus.

CAPÍTULO 1

CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES DO PAPEL DOUTRINÁRIO-ADMINISTRATIVO DO DIRIGENTE ESPÍRITA

A organização espírita tem um papel importantíssimo a desempenhar na sociedade, como bem afirmado por Kardec, no livro **Obras Póstumas**, quando apresenta a mensagem “O Futuro do Espiritismo”, assinado por “Um Espírito”, como assina um amigo espiritual. Transcrevemos a seguir parte da mensagem:

“O Espiritismo é chamado a desempenhar imenso papel na Terra. Ele reformará a legislação ainda tão freqüentemente contrária às leis divinas; retificará os erros da História; restaurará a religião do Cristo, que se tornou, nas mãos dos padres, objeto de comércio e de tráfico vil; instituirá a verdadeira religião, a religião natural, a que parte do coração e vai diretamente a Deus, sem se deter nas franjas de uma sotaina, ou nos degraus do altar. Extinguirá para sempre o ateísmo e o materialismo, aos quais alguns homens foram levados pelos incessantes abusos dos que se dizem ministros de Deus, (...)”.

Todos os trabalhadores das Casas Espíritas precisam estar cientes da sua parcela de contribuição para que esta missão seja alcançada. No entanto, os dirigentes dos mais diferentes setores da Casa Espírita têm uma responsabilidade adicional, que é a missão de conduzir a Casa no cumprimento do seu papel.

Os dirigentes das Casas Espíritas, pessoas abnegadas e trabalhadoras, muito realizam para que estes resultados possam ser alcançados, entretanto, é necessário avançar cada vez mais.

A administração da Casa Espírita nos dias atuais continua sendo, acima de tudo, uma atividade de muita dedicação e esforço, mas é também uma atividade complexa e variada, que depende quase exclusivamente da colaboração voluntária e da parca existência de recursos financeiros para o cumprimento dos objetivos.

11 – O DIRIGENTE DE UMA CASA ESPÍRITA

Os dirigentes das Casas Espíritas, portanto, precisam reunir algumas características diferenciais, além dos requisitos iniciais: conhecimento e vivência doutrinários. Vê-se que apenas isto é insuficiente. É essencial que o dirigente domine os conhecimentos que o trabalho requer, ou seja, princípios sobre liderança, planejamento e organização de tarefas, entre outros.

Temos no Mestre Jesus o maior exemplo de administrador bem sucedido em seus propósitos; em Kardec, a exemplificação da disciplina e organização para a realização de sua missão; em Bezerra, a docilidade aliada ao senso de dever em todos os momentos do trabalho.

Podemos, assim, afirmar que os grandes modelos de administradores já nos foram apresentados, com riqueza de detalhes, levando-nos a analisar suas decisões e planos de trabalho, incluindo a escolha dos colaboradores, a definição das estratégias e o acompanhamento constante dos resultados alcançados junto àqueles que deveriam ser beneficiados pelos trabalhos desenvolvidos.

Fazer a ponte entre os conhecimentos da ciência administrativa humana e a inequívoca contribuição dos grandes emissários divinos é tarefa que pode fundamentar com maior segurança a atuação do dirigente espírita.

O QUE É ADMINISTRAÇÃO

“Quando os homens forem bons, organizarão boas instituições, que serão duráveis, porque todos terão interesse em conservá-las. (...)”

“O progresso geral é a resultante de todos os progressos individuais.”

(Allan Kardec - Credo Espírita - OBRAS PÓSTUMAS)

A realização de cada uma das atividades existentes dentro da Casa Espírita requer planejamento, organização, coordenação, execução, acompanhamento e avaliação, podendo sem sombra de dúvida ser comparada ao trabalho administrativo que existe em qualquer outra organização humana.

É certo que muitas diferenças existem. Porém, é fato que muitas semelhanças podem ser estabelecidas entre a administração convencional e a realizada por um coordenador ou diretor de qualquer Casa Espírita.

Vejamos, em breves palavras, o histórico e o contexto da administração convencional e procuremos estabelecer os paralelos deste cenário com o existente nas Casas Espíritas.

12 – CAPACITAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA DIRIGENTES

A palavra **Administrar** vem da junção:

AD (direção, tendência)	+	MINISTER (subordinação, obediência)
-----------------------------------	---	---

A atividade de administrar pode ser entendida como:

- Fazer as coisas por meio das pessoas;
- Racionalizar os esforços no trabalho;
- Atividade cuja eficácia depende da capacidade daquele que a coordena;
- Segundo Fernando Motta²: *“Será um bom administrador aquele que planejar, organizar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades”*.

Como uma atividade cientificamente planejada, a administração pode ser considerada relativamente recente. Contudo, desde que o primeiro grupo humano se formou e, houve algum tipo de coordenação de um “chefe” sobre os demais; essa administração, mesmo que muito rudimentar, levou grupos a êxitos e fracassos, que podem ser acompanhados ao longo da história da humanidade.

Esta pessoa, que favorece o acontecimento das coisas -- o administrador do processo de interação e atividade do grupo --, precisa reunir algumas características, a fim de que o seu trabalho venha a produzir os efeitos esperados.

Todos os estudiosos de administração apontam como essencial que o administrador saiba trabalhar a dimensão comportamental da liderança, pois o êxito da sua atuação junto aos colaboradores dependerá dela.

Vemos, nos registros doutrinários, que em toda atividade há uma pessoa que cumpre esse papel. Para exemplificar: em NOSSO LAR, André Luiz relata as atividades do Ministro Clarêncio; Emmanuel, em PAULO E ESTEVÃO descreve a atuação de Pedro na Casa do Caminho. Mais do que administradores, estas pessoas são líderes que conseguem mobilizar um grupo ao desempenho de suas atividades.

Na Casa Espírita, também podemos identificar esses colaboradores, que poderão ou não estar à frente de uma atividade. Porém, sempre contribuem para que o grupo se organize de maneira mais sincrônica e ordenada.

² Escritor Brasileiro de Teoria da Administração.

O colaborador da Casa Espírita, que temporariamente está em uma função de coordenação, deve buscar a participação e a valorização de todos os integrantes do grupo, mantendo um processo de comunicação claro, com objetivos explícitos. Deve incentivar e valorizar a iniciativa e a criatividade dos colaboradores, com disponibilidade para ouvir e ponderar idéias diferentes das suas.

Deve levar o grupo à produção de resultados, que passa a ser concebida como responsabilidade e mérito de todos. Com este estilo de liderança, haverá confiança e bom relacionamento entre os membros do grupo e seu dirigente.

Ao compreender as pessoas ao seu redor, favorece que o potencial de cada colaborador seja canalizado da melhor maneira possível, pois busca fazer com que todos possam estar integrados à tarefa e não a sua pessoa.

Fazer com que se possa trabalhar de maneira entusiástica e harmônica é um dos objetivos dos colaboradores, mesmo em sua ausência, pois todos sabem o que fazer e o porquê devem desempenhar tal atividade.

Uma característica essencial desse dirigente idealizado é que ele se responsabiliza pelos resultados insatisfatórios, demonstrando que, por trás do insucesso, há uma falha assumida por ele.

O dirigente, para ter êxito, precisa ter sua liderança aceita pelos colaboradores da equipe, devendo reunir qualidades morais e técnicas para realizar o seu trabalho.

Todos nós conhecemos o maior exemplo de liderança existente para a humanidade: Jesus. Sem dúvida, pode ser considerado o maior líder e administrador de todos os tempos, pois a organização por ele criada, o Cristianismo, conseguiu:

- A maior longevidade em comparação a qualquer outra organização;
- Trabalhadores fiéis e dedicados em todas as partes do mundo;
- Resultados inquestionáveis em termos de pessoas satisfeitas, obras construídas e vidas modificadas; isso para apenas nos determos em alguns pontos.

Sabemos que é difícil administrar como Jesus o fez, pois não possuímos os seus atributos morais e o seu nível de conhecimento. Mas ele deve continuar sendo o exemplo a seguir e a fonte de inspiração de qualquer pessoa que atue como dirigente de uma Casa Espírita.

ESPIRITISMO E PODER³

Cezar Braga Said

No atual estágio que atravessa o nosso planeta, onde quer que existam seres humanos convivendo, haverá uma relação de poder, uma escala hierárquica, acatada de comum acordo ou imposta segundo os valores e tradição da cultura, do lugar e da instituição a que se pertença.

A este respeito, **Rollo May** (obra PODER E INOCÊNCIA) defende a existência de diversas modalidades de poder, sublinhando cinco poderes como sendo os mais constantes e relevantes:

- **Poder Explorador:** é aquele que implica em dominação das pessoas, de um grupo e até de uma Nação. Nessa modalidade, a violência é o instrumento mais comum para fazer valer os interesses de quem domina.
- **Poder Manipulatório:** é exercido sobre uma ou mais pessoas, de forma sutil, ideológica, psicológica, dentro do imaginário daqueles de quem se deseja sujeição.
- **Poder Competitivo:** é exercido contra alguém, um rival, um oponente no campo das idéias, nos esportes etc. Nesse tipo, nem sempre os competidores buscam a auto-superação para superarem os concorrentes.
- **Poder Nutriente:** bastante comum no cenário político, público e nas relações entre pais imaturos e seus filhos. É aquele que faz certas concessões para depois exigir retorno do investimento feito. Aparentemente exercido “para outro”, é na verdade exercido “para si”.
- **Poder Integrativo:** é o poder “com o outro”, oriundo da comunhão, da convivência pautada em princípios de igualdade e fraternidade, sendo cooperativo por excelência.

É evidente que essa classificação representa o olhar de um autor, o que não a faz única e nem definitiva. O fato é que a leitura dessas modalidades de poder remete-nos a uma questão interessante: QUE TIPO DE PODER VEM SENDO EXERCIDO EM NOSSAS CASAS ESPÍRITAS?

³ Publicado em REFORMADOR, de junho de 1996.

15 – O DIRIGENTE DE UMA CASA ESPÍRITA

De acordo com a Codificação Kardequiana, a única sujeição que deve existir é a de natureza intelecto-moral. As qualidades de caráter de alguém e sua conduta dentro e fora da Casa Espírita são os indicadores a serem considerados na hora de aquiescer a certas propostas, empreendimentos e decisões que sejam tomados ou sugeridos por este ou aquele companheiro do Movimento Espírita. Esses fatores independem da posição social em que se encontre, do tempo de frequência à Casa Espírita ou mesmo da função que exerça na diretoria da Instituição.

Não se tem notícia, ao longo de toda obra da Codificação, da existência de uma hierarquia semelhante à existente nas universidades públicas, para enquadramento docente, na qual a produção acadêmica (livros, artigos publicados, comunicações em congressos, cursos realizados, etc.) credencia alguém como notável, superior ou coisa assim.

A hierarquia admitida pela Doutrina dos Espíritos é a que se baseia nos valores intelecto-morais.

Títulos nobiliárquicos, posição social, cor da pele, poder de decisão temporal são situações temporárias do Espírito reencarnado.

Esse entendimento forçosamente se reflete na prática da Doutrina e no Movimento que dela decorre.

É oportuno, ainda, recordar que isso também vale para a tarefa que abraçamos. Não é ela, seja no campo da mediunidade, da assistência social, da evangelização, na divulgação por meio das exposições, que determina a elevação de alguém, e, sim, a forma e o contributo de amor que depositamos na realização do que ora fazemos.

Os mentores espirituais disseram a André Luiz (obra NOSSO LAR) que na cidade espiritual Nosso Lar se avalia um trabalhador desencarnado pela sua assiduidade, pela dedicação ao trabalho e por seus valores morais como um todo.

O uso do bom senso independe de quaisquer caracteres de ordem material e da função ocupada pelo trabalhador na Casa Espírita e no contexto do Movimento da sua região. É fruto do amadurecimento intelecto-moral do Espírito em suas mais variadas existências corporais. Eis aí a verdadeira credencial de um legítimo líder espírita.

É Hermínio C. Miranda (obra DIÁLOGO COM AS SOMBRAS) que nos recorda ainda que: *“Liderar é coordenar esforços, não impor condições”*.

O Codificador, que poderia, em função de todo o seu trabalho e qualidades de caráter, arrogar para si o direito de arbitrar ou ser uma instância maior em questões pertinentes à Doutrina, assim se expressou:

“Quando a comissão estiver organizada, dela faremos parte como simples membro seu, dando-lhe nossa colaboração, sem reivindicar qualquer supremacia para nós, nem título, nem qualquer privilégio”.

(OBRAS PÓSTUMAS, Constituição do Espiritismo, X, Allan Kardec).

Quando assumimos uma função na Casa Espírita que freqüentamos e com a qual nos sintonizamos, não devemos nos confundir com ela, que é temporária e circunstancial. Cada um de nós é um espírito imortal, eis o que somos de fato. A função exercida é aquela em que estamos.

Ninguém é dono do poder dentro do Movimento Espírita, porque este não tem a mesma conotação, sob as luzes da Terceira Revelação, daquele exercido e legitimado nas diversas instituições do mundo, até mesmo em algumas de caráter religioso. No entanto, isso não quer dizer que não assumamos as devidas responsabilidades que as tarefas abraçadas nos legam, pois todo cargo traz consigo diversos encargos, exigindo disciplina, responsabilidade e utilização da autoridade que nos foi delegada.

Precisamos evitar certos vezos que acabam nos levando a criar padrões hierárquicos e normas baseadas em nossa própria maneira de encarar a vida, em detrimento da Doutrina dos Espíritos. Que somos imperfeitos é fato, mas não precisamos assumir uma postura seletivista, estratificadora e preconceituosa em nossas reuniões e iniciativas.

Sustenta, ainda, o Codificador:

“Sobre as questões pendentes de detalhes, pouco importa que diverjam, porquanto a opinião da maioria é que prevalecerá. (...) Se algum contrariado por não conseguir que suas idéias predominem, se retirar, nem por isso deixariam as coisas de seguir o seu curso e motivo não haverá para se lhe deplorar a saída, pois que teria dado prova de uma suscetibilidade orgulhosa, pouco espírita, e que poderia tornar-se origem de perturbações”.

(OBRAS PÓSTUMAS, Constituição do Espiritismo, X, Allan Kardec)

É por tudo isso que acreditamos que o PODER INTEGRATIVO, aquele que se exerce com o outro e para o outro e que é alicerçado no amor verdadeiro, na fraternidade legítima, no espírito de serviço e na sinceridade de propósitos, deve reger as nossas relações enquanto seguidores de Jesus e adeptos da doutrina do amor e do conhecimento que Ele próprio prometeu e enviou.

ADMINISTRAÇÃO AO LONGO DA HISTÓRIA

Conforme a época e o tipo de desafio, enfoques variados surgiram na atividade administrativa, que no momento atual é reconhecida como um ramo importante do conhecimento humano, exigindo do administrador além do conhecimento específico da área em que atua, habilidades e competências de gerenciamento.

O século XX, na área da Administração, presenciou o surgimento de inúmeras teorias administrativas que podem ser correlacionadas aos seus autores, trazendo inúmeras contribuições para o avanço da administração, que deixou de ser apenas uma prática para se tornar uma ciência.

Em 1903, surge a Escola de Administração Científica, com a contribuição inequívoca de Taylor⁴, que faz um estudo do processo de trabalho, apresentando a idéia de colocar a pessoa certa no local certo.

O avanço da administração prosseguiu, fazendo surgir a Teoria de Burocracia, de Max Weber, introduzindo a noção de controles e da escolha das pessoas de acordo com processos objetivos, seleções, em substituição às antigas práticas de indicação de pessoas conhecidas e aparentadas dos poderosos.

Um grande marco, porém, aparece na década de 30, quando Mayo⁵ e Lewin apresentam a Escola das Relações Humanas, apontando a importância do reconhecimento e valorização das pessoas que produzem o trabalho; as pessoas passam a ser vistas como importantes, suas motivações e interesses precisam ser avaliados pelas pessoas que conduzem o processo de trabalho.

Nos anos 80, o Gerenciamento pela Qualidade Total surge, indicando a necessidade de novas mudanças na forma como as empresas são organizadas e ressaltando a importância de valorizar os clientes que recebem os produtos da organização.

Finalizando este século de grandes mudanças, encontramos a Visão Holística na Administração, valorizando os aspectos sociais, biológicos, psicológicos e espirituais de cada pessoa envolvida no processo de trabalho.

⁴ Um dos autores da Teoria Clássica da Administração.

⁵ Elton Mayo foi um dos criadores da Teoria das Relações Humanas na administração, tendo em seus princípios que o aspecto humano deve sobrepor sobre o produtivo e que o trabalho deve adaptar-se ao trabalhador.

Todas estas evoluções históricas ressaltam a importância da atividade administrativa em todas as sociedades, principalmente, com a organização cada vez mais complexa das atividades laborativas existentes. O mundo reconhece a importância da evolução administrativa para todas as instituições. O mesmo não poderia deixar de acontecer com as organizações espíritas, sejam elas de maior ou menor porte, pois todas têm um papel a cumprir perante a sociedade terrena e perante a missão que lhes é destinada quando no plano maior da vida.

ORGANIZANDO SUAS IDÉIAS

1. Como podemos ver no texto anteriormente apresentado, a administração vem evoluindo ao longo da história a fim de melhor auxiliar os que precisam dirigir as diferentes organizações. Analisando a trajetória de sua Casa Espírita, procure identificar se houve mudanças na forma de administrá-la ao longo do tempo.

Avalie estas mudanças correlacionando os seus determinantes.

2. No momento atual, a administração valoriza a visão das pessoas e dos processos de trabalho de maneira integral, considerando que as pessoas produzem melhor se estiverem motivadas e conhecerem o porquê da realização de cada uma das atividades que realizam.

Relendo o artigo Poder e Espiritismo, analise sua Casa Espírita e avalie qual o estilo de poder que você está utilizando e quais os resultados que está produzindo.

3. Responda o exercício a seguir e identifique qual o seu estilo de coordenação, avaliando ainda as suas características de acordo com o tipo de atividade a ser realizada.

ESTILOS DE COORDENAÇÃO

AUTO-AVALIAÇÃO

O questionário que se segue foi concebido para permitir que você avalie o seu estilo de coordenação atual⁶, tal como você o percebe:

Instruções:

- 1) O questionário compõe-se de 40 afirmativas divididas em 5 temas. Você deve pontuá-las conforme o quadro abaixo:

SOBRE O QUE É DITO EM CADA FRASE	ESCREVA:
Corresponde inteiramente, é inteiramente o que eu faço	6
Corresponde freqüentemente, é freqüentemente isso que faço	4
Corresponde ao que temporariamente eu tenho feito	2
Não corresponde em nada, não é o que eu faço	0

- 2) Uma recomendação importante: atribua 0, 2, 4 e 6 pontos para pelo menos uma das oito afirmações de cada tema, podendo haver repetições de um desses números, desde que os 4 surjam pelo menos uma vez.
- 3) O questionário pode ser respondido em 15 minutos. Levará mais algum tempo para tabular suas respostas. Para isto, siga as instruções depois que responder o instrumento. Convém lembrar que não há respostas consideradas certas ou erradas.
- 4) O objetivo é apenas para que você se conheça na maneira que exerce sua coordenação.

⁶ Caso ache que uma frase não corresponde ao seu gerenciamento atual, pergunte a si mesmo o que faria, pensaria..., caso estivesse dentro da situação descrita.

20 – CAPACITAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA DIRIGENTES

ITENS PARA ANÁLISE		PONTOS			
MUDANÇA		0	2	4	6
1.	Uma vez que tenha uma mudança a realizar em sua equipe ou rotina de atividades, você só envolve os colaboradores, após ter refletido, detidamente, sozinho ou com seu superior hierárquico.				
2.	Você acredita que quando reina um clima de confiança, as mudanças a serem realizadas ocorrerão sem dificuldade.				
3.	Cada vez que você tem que realizar uma mudança, você a informa aos seus colaboradores com a finalidade de inseri-los na idéia, para que possam propor soluções.				
4.	Para você, a colocação clara dos novos procedimentos parece essencial para o acompanhamento e aceitação das mudanças.				
5.	Você acredita que é preciso saber impor as mudanças. Se esperarmos a adesão das pessoas, nenhuma evolução é possível.				
6.	Você não é muito favorável à mudança, quando constata que as pessoas a aceitam mal.				
7.	As mudanças! Você acha que falam muito delas e você espera para ver.				
8.	Você concorda plenamente com a máxima, segundo a qual diz: "É melhor seguir lentamente na ordem que acelerar rumo à desordem."				
GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS		0	2	4	6
9.	Você acredita que os seus colaboradores devem, por si mesmos, encarregar-se de seu sucesso, da melhoria do seu trabalho.				
10.	Você não solicita aos seus colaboradores que façam mais do que podem fazer.				
11.	Você gostaria que os seus colaboradores melhorassem, por meio de sua contribuição, o trabalho deles.				
12.	Você define, com os seus colaboradores, os processos de capacitação individual e coletiva para que adquiram maior competência				
13.	Caso tivesse a possibilidade, você "isolaria" um colaborador que contestasse suas decisões.				
14.	Você aceita que os seus colaboradores participem de treinamentos cuja utilidade lhe pareça pouco provável.				
15.	Você não tem papel ativo na evolução profissional dos seus colaboradores, a não ser com os que você esteja preocupado pessoalmente.				
16.	Você considera que os procedimentos precisos são indispensáveis para bem gerenciar a evolução profissional de cada um.				
CONFLITOS		0	2	4	6
17.	Em caso de conflito, você prefere um diálogo frente a frente, mesmo que possa criar mágoas, a um espírito de equipe ambíguo.				
18.	Para você, em uma equipe, existe em alguns momentos a necessidade de acomodar os conflitos para não atrapalhar o trabalho.				
19.	Em caso de conflito, você escuta para compreender, em seguida, coloca-se de acordo com os colaboradores sobre as soluções a adotar.				
20.	Você dá bastante importância à Casa e à causa porque é um bom meio de controlar os conflitos.				
21.	Quando existem conflitos, você interfere rapidamente.				
22.	Você desencoraja as discussões que possam ameaçar o ambiente no interior da equipe.				
23.	Em caso de conflito, você deixa passar o tempo para que as coisas se ajeitem.				
24.	Caso exista alguém que se oponha a você, não hesita em evocar sua autoridade para obter ganho de causa.				

21 – O DIRIGENTE DE UMA CASA ESPÍRITA

ITENS PARA ANÁLISE	PONTOS			
A EQUIPE E OS COLABORADORES	0	2	4	6
25. Para você, é o trabalho bem feito que forja o espírito de equipe.				
26. Para gerenciar seus colaboradores, você leva em consideração o seu grau de motivação, seus pontos fortes e fracos.				
27. Quando um colaborador está em desacordo com você, tem a paciência para explicar-lhe precisamente a maneira como você vê as coisas.				
28. Os seus colaboradores sabem que podem contar com você sempre.				
29. Trocar idéias com os seus colaboradores acerca das decisões que toma parece uma perda de tempo.				
30. Você acredita que um coordenador deve perder o mínimo de tempo possível junto à equipe. É o que você espera dos seus colaboradores				
31. Na sua equipe, cada um se comunica como quer e você acha que não tem nada a ver com isso.				
32. Para adquirir um bom espírito de equipe você zela para que cada um dos colaboradores não se intrometa no "território" do outro.				
A DECISÃO	0	2	4	6
33. Uma vez tomada a decisão, você explica aos colaboradores o porquê da decisão e espera que eles aceitem				
34. Antes de iniciar uma ação, você escuta as sugestões de seus colaboradores, mas privilegia aquelas que já foram testadas.				
35. Uma vez que um problema importante apareça em uma equipe, você faz com que as pessoas envolvidas participem da sua resolução.				
36. Cada vez que há uma decisão a ser tomada, você define exatamente o contexto da decisão (riscos, resultados, custos...).				
37. Você espera que seus colaboradores sigam à risca suas instruções.				
38. Quando existe uma decisão a ser tomada, você procura aquela que terá o maior consenso.				
39. Decidir é, antes de tudo, uma habilidade, porque é necessário saber manobrar para atingir os fins.				
40. Uma vez tomada a decisão, você define, por escrito, o procedimento para executá-la.				

APURAÇÃO DE SUAS RESPOSTAS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Para apurar as respostas:

- 1) As 40 frases a que respondeu estão reagrupadas de acordo com o estilo gerencial a que correspondem;
- 2) Você repassará para o quadro abaixo a sua avaliação (0, 2, 4, 6) para cada uma das 40 frases;
- 3) Some o total de pontos, para cada estilo. Escreva o total de pontos obtidos para cada estilo no gráfico, preenchendo o eixo "estilos" com o nome correspondente ao total de pontos obtidos. Você terá uma visualização de seus estilos preferenciais.

22 – CAPACITAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA DIRIGENTES

ESTILO	FRASES	AVALIAÇÃO	TOTAL
EMPREENDEDOR	1, 9, 17, 25, 33		
REALISTA	2, 10, 18, 26, 34		
PARTICIPATIVO	3, 11, 19, 27, 35		
ORGANIZADOR	4, 12, 20, 28, 36		
AUTORITÁRIO	5, 13, 21, 29, 37		
DEMAGOGO	6, 14, 22, 30, 38		
OPORTUNISTA	7, 15, 23, 31, 39		
BUROCRATA	8, 16, 24, 32, 40		

30								
28								
26								
24								
22								
20								
18								
16								
14								
12								
10								
8								
6								
4								
2								
0								
Estilos	EMP.	REA.	PART.	ORG.	AUT	DEM.	OPOR.	BUR.

AUTODIAGNÓSTICO GERENCIAL

Apresentação dos estilos

O questionário a que você acaba de responder privilegia oito estilos de gerenciamento. O estilo depende de quatro dimensões, de acordo com a atribuição de importância a aspectos do gerenciamento, podendo ser usado eficazmente ou não, conforme descrito no quadro a seguir:

DIMENSÕES	ESTILO EFICAZ	ESTILO INADEQUADO
Pessoas	Participativo	Demagógico
Organização (procedimentos e regras)	Organizador	Burocrático
Ação	Empreendedor	Autoritário
Experiência	Realista	Oportunista

Eis o significado de cada um deles:

O EMPREENDEDOR

Este dirigente fixa as grandes orientações e espera que cada um de seus colaboradores se engaje profundamente; responsabiliza-se e obtém resultados. Explica as suas decisões, delega, confia, mas retira a sua confiança caso os resultados não sejam atendidos. Intervém logo que surge um conflito.

Para ele, administrar significa: esclarecer, decidir, fazer, agir.

O REALISTA

É experiente e firme. Acredita bastante na experiência acumulada. Pragmático, leva em consideração as pessoas e as situações para designar as atribuições, determinar o nível de resultados esperados. Pode-se contar com ele e ele sabe sempre encontrar a solução que convém.

Para ele, administrar é ser pragmático.

O ORGANIZADOR

Acredita e valoriza as regras de funcionamento no seio da equipe, cuida da gestão do tempo, da delegação e do controle. Formaliza o que, segundo ele, deverá ser e utiliza estas regras para administrar e chegar aos resultados.

Para ele, administrar é definir a estrutura e formalizar as regras de funcionamento dela advindas.

O AUTORITÁRIO

Como empreendedor, dá suas orientações claras e precisas, mas espera, principalmente, que seus colaboradores sigam à risca suas orientações. Na verdade, a obediência é para ele uma condição indispensável para bem trabalhar e cumprir as atribuições confiadas. É com este espírito que ele intervém quando um erro é cometido, quando um conflito eclode e quando se trata de controlar.

Para ele, administrar é decidir, mandar, controlar.

O DEMAGOGO

Herdou um discurso participativo, mas não acredita nisso, tão pouco obtém sucesso em colocá-lo em prática. Ele se preocupa em manter um bom espírito de equipe, evitando qualquer conflito entre as pessoas e procurando superar as dificuldades o mais rapidamente possível.

Para ele, administrar é saber criar um bom clima, a fim de fazer com que as dificuldades sejam aceitas mais facilmente.

O OPORTUNISTA

Experiente, tem a tendência de manobrar, quer porque seja rigoroso ou porque conta com o tempo para resolver as coisas, tirando partido, em seu favor, de situações delicadas. Atua com facilidade, especialmente quando se trata de fazer mudanças no interior da equipe.

Para ele, administrar é saber esperar, manobrar, adaptar-se às circunstâncias.

O BUROCRATA

Como o organizador, acredita na eficácia da organização. Mas, para ele, a organização é um fim por si só: cada um sabe o que fazer, com respeito às regras e aos procedimentos. A separação (por setor) é um meio eficaz de realizar o trabalho. Face ao conflito ou desacordo, apela para a regra, para o que está escrito, para o procedimento que permite resolver. As relações são formais.

Para ele, administrar é aplicar regras e procedimentos, respeitar o formalismo necessário ao bom funcionamento da equipe.

CAPÍTULO 2

CONTEXTO DE TRABALHO DO DIRIGENTE ESPÍRITA

UMA DEFINIÇÃO

Na literatura especializada de administração encontramos diferentes definições do que vem a ser o papel gerencial. Utilizaremos para início desta unidade as contribuições de Peter Drucker, que define em um texto simples: Que é um Gerente?

“Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados.”

Tal homem (ou mulher) deve tomar decisões. Tem de assumir responsabilidade pela sua contribuição. E supõe-se, em virtude de seus conhecimentos, que ele está mais bem aparelhado para tomar a decisão certa do que qualquer outro.

Analisando esta definição de Drucker, gerenciar é sinônimo de decidir, de realizar e fazer coisas acontecerem. Gerenciar é também se responsabilizar pelos resultados produzidos, sejam estes positivos ou não.

Podemos então definir que o Dirigente Espírita é uma pessoa que durante um período de tempo recebe um mandato, uma função administrativa dentro da Casa Espírita, que pode ser a Presidência da Casa ou mesmo uma Coordenação de atividades.

PERIGOS NA LIDERANÇA

Temos no Mestre Jesus o maior exemplo de liderança conhecida, pois conseguiu que as pessoas não apenas o seguissem, mas cumprissem suas atividades com determinação e sinceridade.

Reconhecendo no dirigente espírita uma pessoa que se acha transitoriamente revestida de um papel que lhe exige liderança, precisamos considerar alguns pontos para que esta seja exercida da melhor maneira possível.

“(...) o pior de todos os chefes seria o que se desse por eleito de Deus. Como que racional se admita DEUS confie tais missões a ambiciosos ou orgulhosos, as virtudes características de um verdadeiro messias têm que ser antes de tudo, a simplicidade, a humildade, a modéstia, numa palavra, o mais completo desinteresse material e moral (...)”

(Allan Kardec, OBRAS PÓSTUMAS, O Chefe do Espiritismo, pág. 353)

Ampliando um pouco mais nossa visão, vemos que as organizações terrestres sofrem com o mau desempenho da liderança. Examinemos uma entrevista sobre o tema, publicada no site RH.com.br, intitulada: **“Líderes ou carrascos?”**

A profissional entrevistada é uma especialista em gestão de recursos humanos, com enfoque em treinamento, possuindo mais de 15 anos de experiência.

RH.COM.BR: Quais são as características de um líder carrasco?

***Clair Vieira de Moraes:** O líder carrasco é aquele que não tem foco nas pessoas e nem possui visão de futuro sobre elas. Ele está sempre sendo o dono da verdade, não tem perfil para desenvolver a equipe, é um "cobrador" de tarefas, é avesso a criatividade, não sabe compartilhar conquistas, pune ao invés de buscar a solução para o erro e sempre tolhe a inovação.*

RH: Quais os motivos que levam uma pessoa a transformar-se num líder tirano?

***CVM:** Geralmente, os motivos que na maioria das vezes leva um líder a ser tirano são os modelos de líder com os quais ele teve a oportunidade de conviver ao longo da sua carreira. Se ele sempre foi tolhido, viveu em um ambiente engessado e sem possibilidade para desenvolver suas idéias, quando ele absorve este papel de "chefe", apresenta uma tendência de repetir os mesmos erros, achando que isso o fará ter sucesso. Outros fatores determinantes para "afloar" o líder tirano é o tipo de cultura vivida em cada organização. Existem organizações que trabalham sob muita pressão e a gestão é marcada por conflitos. Esta forma de gerir tem drásticas repercussões sobre a equipe que recebe o impacto.*

RH: Que tipo de consequência um líder tirano pode trazer para a organização e para os subordinados?

CVM: Primeiramente, ele não poderá reter os talentos que possui, se é que ele tem alguém assim na equipe. Terá apenas o convívio dos "medíocres", que já se "enquadraram" ao modelo de gestão imposto por ele. Para a organização, a perda pode estar orientada para a qualidade do clima interno, motivação, produtividade, otimização de tarefas e inovação.

DE QUE É FEITO UM LÍDER?⁷

Um dos erros mais comuns e mais sérios de administração é confundir posição com poder.

O erro é proveniente de três conceitos errôneos:

- 1) A coerência e a estabilidade de uma organização dependem da hierarquia clara de autoridade;
- 2) A hierarquia não pode, em nenhuma circunstância, ser modificada ou adaptada sem comprometer sua integridade;
- 3) As pessoas designadas para posições hierárquicas são dotadas automaticamente de autoridade ligada a esta posição.

As dificuldades criadas por esse tipo de sistema de poder hierárquico têm inspirado um debate geral sobre a natureza da liderança.

Uma das conclusões dessas discussões é que lideranças eficazes têm pouca relação com autoridade pessoal.

Uma formulação do status da liderança decorre do seguinte fato: a liderança não é um direito conferido a alguém por seu superior. É um privilégio que deve ser conquistado.

Direitos conferidos permitem às pessoas a dar ordens, mas não lhes dão o direito de liderar.

A liderança verdadeira é apenas possível com o consentimento dos que são liderados e este consentimento não será acessível até que o líder obtenha o respeito de seus colegas.

⁷ Adaptado especialmente para este curso do artigo de mesmo nome dos autores: Tom Loyd; tradução de Rosângela Rondo Rossi e Denise T.P. Reis.

A divisão da liderança é uma solução elegante para o problema de liderança. Mas para que isso possa funcionar bem, cada líder deve saber seu lugar e área de competência e deve reconhecer que o relacionamento entre elas é crucial para o sucesso da organização.

Ambos devem respeitar a competência dos outros. Quando aventurar-se na área do outro, deve-se considerar o quão pouco cada um sabe.

Apesar de não haver um sistema organizacional ideal e nenhuma definição original do papel da liderança, eu (eu quem, cara pálida?) acredito que, segundo Sir Karl Popper, a qualidade essencial em um sistema de poder é que ele deve ser aberto, ser capaz de aceitar a rotina de adaptação sem, todavia, ameaçar a integridade de toda a instituição.

Como Popper teria dito sobre liderança, a pergunta essencial não é quem deve liderar, mas como as coisas devem ser organizadas para impedir que maus líderes causem grandes danos.

HABILIDADES DESEJADAS PARA UM LÍDER

As habilidades aqui relacionadas se referem ao trabalho específico que um dirigente espírita irá exercer quando no cumprimento das suas atividades. É evidente que as primeiras e principais características estarão as relacionadas ao aspecto moral. Contudo, além destas, o dirigente espírita deverá ser capaz de:

- Favorecer mudanças essenciais à Casa Espírita.
- Atuar como facilitador, gerando aprendizagem e estimulando assunção de responsabilidades.
- Incentivar pessoas à reflexão por meio de perguntas estimulantes.
- Potencializar o poder das pessoas abrindo espaço para sua atuação.
- Liberar a criatividade de todas as pessoas do grupo.
- Negociar contratos com as pessoas, visando resultados específicos.
- Reconhecer o bom desempenho.
- Atuar, visando promover o ensino/aprendizagem.
- Saber criar ambientes nutritivos que levem as pessoas a crescerem.
- Gerar ação por meio de recompensas e estímulos positivos.
- Refletir sobre a questão: “Como posso ajudá-lo?”.
- Ter como objetivo maior a realização/construção da visão de longo prazo.
- Buscar alinhamento de todos com os propósitos do trabalho e os resultados que são esperados de cada um dentro da equipe.

VIRTUDES DO LÍDER⁸

A força interior dos líderes provém – em grande parte – de qualidades como integridade, coerência, dedicação/envolvimento, magnanimidade/generosidade, humildade, abertura e criatividade.

Integridade significa “ser inteiro/coerente”; significa também honestidade intelectual e moral em tudo o que se faz. Sem integridade, as pessoas traem a si mesmas e aos demais, e tornam inúteis todos os seus esforços. É, talvez, a qualidade cuja falta mais se faz sentir em todos os níveis, tanto em empresas como em países. É uma das virtudes mais marcantes dos líderes eficazes. Mas, em níveis mais amplos, somente pode ser resgatada quando cada pessoa recupera a sua própria integridade.

A dedicação tem na base uma crença dedicada por algo. Esse tipo de comprometimento intenso e permanente é a base para grandes trabalhos de arte, invenções, descobertas científicas e para a própria vida de muitas pessoas. É o que faz casamentos, empresas e governos funcionarem. Efetivamente, fidelidade absoluta a alguém ou a algo torna as pessoas mais humanas. Seres humanos não conseguem viver de forma inteira sem se dedicar completamente a algo além deles próprios. Colaboradores dedicados não só trabalham melhor, mas o fazem com satisfação. Líderes eficazes não só se dedicam apaixonadamente ao que se propõem, mas também transmitem entusiasmo aos seus colaboradores, contagiando-os e conseguindo dedicação plena.

De onde vêm a energia e o poder de realização dos líderes de sucesso? O que está na essência da sua força de mobilização das pessoas ao seu redor? Magnanimidade significa ser nobre de mente e coração; ter generosidade e ficar acima de revanchismos e ressentimentos. A magnanimidade é bastante semelhante à humildade. Pessoas magnânimas e/ou humildes sabem quem são, têm mais satisfação das coisas que fazem do que de si próprias. Aceitam elogios com modéstia e críticas inteligentes sem rancor. São pessoas que aprendem com seus próprios erros e não tiram proveito dos erros dos outros. São ganhadores e perdedores elegantes. Líderes autênticos são, por definição, magnânimos e humildes.

Abertura significa disposição para tentar coisas novas e ouvir novas idéias; significa, também, tolerância à ambigüidade e uma rejeição a quaisquer preconceitos, vieses e estereótipos. Uma pessoa aberta não classifica outras pessoas de acordo com raça, cor, religião ou ocupação, não mede idéias com base apenas em sua origem, irá ler autores desconhecidos, ouvir os discos de seus filhos. Abertura não significa “ser

⁸ Adaptado da Coletânea Amana-Key, A TRANSIÇÃO DO GERENCIAMENTO PARA LIDERANÇA, especialmente para este curso.

tolerante/menos exigente”. Abertura significa antes de tudo “ouvir e compreender profundamente antes de julgar”. Líderes eficazes conectam-se com as pessoas ao seu redor e captam sua confiança exatamente por esse tipo de abertura/receptividade.

Líderes são pessoas criativas que se esforçam para compreender o máximo que podem, para verdadeiramente ver, ouvir e entender e para conectar e extrair algo de valor de tudo isso. Integridade, dedicação, magnanimidade, humildade, abertura e criatividade. Qualquer pessoa interessada em liderar deve exercitar ao máximo essas qualidades no dia-a-dia; e assim todas elas estarão em contínuo desenvolvimento.

ATIVIDADES DE UM DIRIGENTE ESPÍRITA

I. PLANEJAMENTO

“Quem de vós ao construir uma torre, não se senta primeiro e calcula os gastos para ver se tem com que terminar?”

Jesus (Lucas, 14:28)

A afirmativa do Cristo nos remete a uma reflexão necessária a todo dirigente espírita – o planejamento no seu processo de trabalho.

Constata-se, com muita freqüência, dificuldades diversas que as Casas Espíritas encontram para realização de suas atividades rotineiras. Mesmo nas tarefas mais simples, observa-se que o trabalho é feito sem uma previsão de todas as etapas, recursos e pessoal envolvido, o que muitas vezes gera insatisfação dos usuários do atendimento e da própria equipe que desenvolve a atividade.

O planejamento, apesar de não ser a solução mágica para todos os problemas, permite ao coordenador realizar uma organização antecipada das atividades, podendo prever, inclusive, os problemas que enfrentará para realização dos trabalhos.

E como podemos definir planejamento?

“É o processo contínuo de tomar decisões de modo que estas sejam cumpridas de acordo com uma organização sistemática. A essência do planejamento consiste em tomar as decisões presentes com o conhecimento do seu futuro, isto é, prever as ações futuras racionalmente.”

Kil Park

Analisando a definição anteriormente apresentada, podemos compreender o quanto o planejamento pode ser um diferencial na atuação de qualquer pessoa que se propõe a coordenar uma atividade.

O planejador analisa a situação atual, define o que deve ser alcançado e estabelece o rumo para atingir os resultados, levando em consideração os recursos e as dificuldades que deverá superar.

Vejamos algumas informações essenciais sobre o planejamento que o dirigente espírita precisa realizar no seu dia-a-dia.

Paradoxos a evitar em um planejamento⁹

Hoje, mais do que nunca, é fundamental planejar. Nestes tempos de mudanças aceleradas, é como se o futuro chegasse até nós cada vez mais rapidamente, mais cedo do que o esperado.

Há os que acham que em ambientes como os em que vivemos hoje – onde tudo muda com incrível velocidade, inclusive as próprias “regras do jogo” – é impossível planejar.

Mas o que vemos é que algumas organizações conseguem crescer e manter um bom desempenho ao longo do tempo, apesar destas mudanças, ou melhor, porque sabem lidar com as mesmas.

Decididamente, esse tipo de sucesso não é conseguido por acaso. Se não é por acaso que essas empresas conseguem “chegar ao futuro” apresentando melhores resultados que outras organizações, parece razoável afirmarmos que este êxito é decorrente de um planejamento intencional dos resultados que devem ser buscados.

O que as organizações de sucesso fazem, em planejamento, que as outras (as que dizem que é impossível planejar...) não fazem? Ou ainda: o que as organizações que sentem que o planejamento “não funciona” fazem ou deixam de fazer para que isso aconteça?

As queixas em relação a planejamento são freqüentes nas organizações. Essas queixas giram em torno de algo genérico: o descompasso em relação à realidade, planos que não funcionam na prática, idéias que não são implementadas.

Nossa reflexão sobre a questão aponta para paradoxos de caráter “técnico” e de caráter “humano”.

⁹ Adaptado da Coletânea Amana-Key, 1997.

Paradoxos Técnicos:

- O planejamento é feito apenas para assegurar que a organização sobreviva e não para que ela cresça, evolua e se desenvolva;
- O planejamento ignora a velocidade das mudanças no ambiente maior e insiste em abordagens “estáticas/passivas”;
- O planejamento não tem visão de futuro, leva apenas em consideração informações do passado;
- O planejamento é fragmentário, cada área e cada atividade tem o seu, desconsiderando a realidade de que a organização é um todo integrado, cada qual com a sua parcela de contribuição para o alcance dos resultados finais;
- O planejamento é “teórico”, formal, “sem vida” e sem conexões com o dia-a-dia;
- O planejamento é grosso, não refinado, superficial;
- O planejamento é desconectado do fazer acontecer, da implementação; fragmentação entre idéia e ação;
- O planejamento é descontínuo, fragmentado no tempo; é um esforço episódico, de uma só vez por ano;
- O planejamento é limitado ao conhecido e ao tradicional.

Paradoxos Humanos:

- Planejamento com pouco envolvimento da cúpula, tornando-o um exercício “fragmentado”;
- Planejamento sem participação da base, gerando desmotivação e não comprometimento;
- Planejamento baseado em meias-verdades, relatos parciais, avaliações não neutras, premissas distorcidas;
- Planejamento pouco profundo, “impaciente”, que bloqueia a criação de “clima” propício para um “grande diálogo” na organização;
- Planejamento com objetivos pouco estimulantes, pouco desafiadores, que ignora a força da imaginação, do pensamento, da visão, dos grandes sonhos;
- Planejamento que prende as pessoas e as atividades à realidade existente, restringindo a capacidade de inovar, de buscar o inédito, de explorar novas oportunidades;
- Planejamento efetuado sem que a organização reflita sobre erros e sucessos, sobre o que se planejou e não deu certo ou excedeu as expectativas;
- Planejamento que ignora a qualidade da equipe (seu conhecimento e suas limitações), ao definir estratégias e cursos de ação no tempo;

- Planejamento que ignora a questão da credibilidade (dos planos, do próprio planejar) e não busca “investir” na construção de confiança no processo – base para maior envolvimento e comprometimento.

Roteiro do Repórter ou 5W1H

Após essas primeiras reflexões sobre planejamento, que devem ser feitas por todos os que atuam na Casa, precisamos estar cientes de que o planejamento deve acontecer em todos os níveis, para todas as ações, podendo o mesmo estar mais ou menos formalizado, de acordo com a circunstância e o seu alcance.

Apresentaremos um roteiro que deve ser usado no planejamento das ações mais freqüentes da Casa, podendo também ser adequado a demandas mais extensas. Por ser esse um roteiro prático e simples, permite uma rapidez na elaboração do plano e uma forma simples de acompanhar sua execução no cotidiano da Casa Espírita.

O nome 5W1H deve-se ao uso das iniciais das perguntas em inglês, que estão representadas na sigla, a saber:

- **WHO (quem)** = Quem planejará, executará e avaliará a ação que será executada?
- **WHAT (o que)** = O que deve ser feito?
- **WHEN (quando)** = Quando a atividade será executada?
- **WHERE (onde)** = Onde a atividade será planejada, executada, avaliada?
- **WHY (por que)** = Por que esta ação/solução deve ser realizada / implementada?
- **HOW (como)** = Como esta ação será implementada?

Para cada ação ou problema a ser trabalhado, um simples plano de ação deve ser traçado, garantindo que as etapas possam ser acompanhadas por todos os envolvidos e os seus resultados sejam avaliados ao final do processo.

Dicas para Planejar o Trabalho

- Anote tudo o que deve ser feito imediatamente, para evitar esquecimentos;
- No fim de cada dia, prepare uma lista do que deve ser feito no dia seguinte. Defina suas prioridades e programe suas atividades em função delas;

34 – CAPACITAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA DIRIGENTES

- Antes da realização de uma reunião, liste os assuntos que deverão ser discutidos;
- Evite interrupções depois que tiver iniciado uma tarefa;
- Evite deixar para depois as pequenas coisas que podem ser feitas 'já';
- Agrupe pequenas tarefas semelhantes e procure fazê-las de uma só vez;
- Defina sempre suas prioridades;
- Classifique suas tarefas por grau de importância e realize-as segundo essa classificação;
- Evite atividades que não contribuam com a realização de seus objetivos;
- Estabeleça data e hora para o início e o fim de cada atividade;
- Controle sempre se as atividades realizadas e os resultados obtidos estão de acordo com o planejado;
- Procure formas de simplificar, reduzir e executar mais rápido seu trabalho;
- Observe seus principais desperdiçadores de tempo e procure minimizá-los;
- Mantenha uma atitude pró-ativa e não reativa com relação à vida;
- Planeje sua vida e aja de acordo com seu plano.

PROBLEMA A SER TRABALHADO / AÇÃO:					
O QUE?	COMO?	QUANDO?	QUEM?	ONDE?	QUANTO?

II. EXECUÇÃO

Como vimos anteriormente, o planejamento é parte essencial do processo de trabalho. Porém, de nada adiantam os planos se não forem colocados em prática dentro da instituição.

Na etapa de execução, o dirigente espírita precisa estar atuando para favorecer que as condições para a realização da atividade estejam

presentes e que os eventuais impeditivos possam ser removidos de maneira a não atrapalhar o alcance dos resultados previstos.

Uma atenção especial deve haver para que os colaboradores percebam o quanto uma atividade contribui e está interligada a uma outra, pois a instituição espírita funciona como um corpo, onde cada parte é essencial ao alcance dos resultados esperados.

Estar atento para não privilegiar uma área em detrimento das demais é uma competência que o dirigente espírita precisa desenvolver, como também favorecer que sua equipe desenvolva esta visão e que cada um se sinta co-responsável pelo êxito de todos.

É ainda essencial que o dirigente consiga que cada colaborador tenha poder para agir dentro da sua esfera de atividade. Ou seja, trabalhar em um clima de confiança e delegação, sendo necessário que as regras estejam claramente definidas, os objetivos adequadamente traçados e as pessoas preparadas para desenvolver suas tarefas com segurança e competência.

Ninguém deverá conhecer melhor o trabalho do que a equipe que o executa. Por isso, essa equipe deve estar presente em todas as etapas do processo, desde o planejamento até a avaliação dos resultados, pois isso refletirá diretamente no momento da execução das tarefas.

Essa equipe, ou mesmo a pessoa que estiver executando tal trabalho, deverá, também, desempenhar sua atividade com a máxima segurança e compromisso, cumprindo a sua atividade como um dever, uma missão que lhe está sendo confiada.

“O dever é a obrigação moral da criatura para consigo mesma, primeiro, e, em seguida, para com os outros. O dever é a lei da vida. Com ele deparamos nas mais ínfimas particularidades, como nos atos mais elevados. Quero aqui falar apenas do dever moral e não do dever que as profissões impõem. (...)”.

O dever é o resumo prático de todas as especulações morais; é uma bravura da alma que enfrenta as angústias da luta; é austero e brando; pronto a dobrar-se às mais diversas complicações, conserva-se inflexível diante das suas tentações. O homem que cumpre o seu dever ama a Deus mais do que as criaturas e ama as criaturas mais do que a si mesmo. É a um tempo juiz e escravo em causa própria.

O dever é o mais belo laurel da razão; descende desta como de sua mãe o filho. O homem tem de amar o dever, não porque preserve de

males a vida, males aos quais a Humanidade não pode subtrair-se, mas porque confere à alma o vigor necessário ao seu desenvolvimento.

O dever cresce e irradia sob mais elevada forma, em cada um dos estágios superiores da Humanidade. Jamais cessa a obrigação moral da criatura para com Deus. Tem esta de refletir as virtudes do Eterno, que não aceita esboços imperfeitos, porque quer que a beleza da sua obra resplandeça a seus próprios olhos.”

(Lázaro. Paris, 1863)

(O EVANGELHO SEGUNDO O ESPIRITISMO, cap. XVII, Sede Perfeitos)

III. CONTROLE

É responsabilidade do dirigente espírita estar atento ao processo de execução do trabalho, como também saber se os resultados que estão sendo apresentados estão de acordo com o esperado. No Evangelho, encontramos uma importante reflexão acerca da autoridade:

“A autoridade, tanto quanto a riqueza, é uma delegação de que terá de prestar contas aquele que se ache dela investido. Não julgueis que lhe seja ela conferida para lhe proporcionar o vão prazer de mandar; nem, conforme o supõe a maioria dos potentados da Terra, como um direito, uma propriedade. Deus, aliás, lhes prova constantemente que não é nem uma nem outra coisa, pois que deles a retira quando lhe apraz. Se fôsse um privilégio inerente às suas personalidades, seria inalienável. A ninguém cabe dizer que uma coisa lhe pertence, quando lhe pode ser tirada sem seu consentimento. Deus confere a autoridade a título de missão, ou de prova, quando o entende, e a retira quando julga conveniente.

Quem quer que seja depositário de autoridade, seja qual for a sua extensão, desde a do senhor sobre o seu servo, até a do soberano sobre o seu povo, não deve olvidar que tem almas a seu cargo; que responderá pela boa ou má diretriz que dê aos seus subordinados e que sobre ele recairão as faltas que estes cometam, os vícios a que sejam arrastados em conseqüência dessa diretriz ou dos maus exemplos, do mesmo modo que colherá os frutos da solicitude que empregar para os conduzir ao bem. Todo homem tem na Terra uma missão, grande ou pequena; qualquer que ela seja, sempre lhe é dada para o bem; falseá-la em seu princípio é, pois, faltar ao seu desempenho.

(...) O superior, que se ache compenetrado das palavras do Cristo, a nenhum despreza dos que lhe estejam submetidos, porque sabe que as distinções sociais não prevalecem às vistas de Deus. Ensina-lhe o Espiritismo que, se eles hoje lhe obedecem, talvez já lhe tenham dado

ordens, ou poderão dar-lhes mais tarde, e que ele então será tratado conforme os haja tratado, quando sobre eles exercia autoridade.

Mas, se o superior tem deveres a cumprir, o inferior, de seu lado, também os tem, e não menos sagrados. Se for espírita, sua consciência ainda mais imperiosamente lhe dirá que não pode considerar-se dispensado de cumpri-los, nem mesmo quando o seu chefe deixe de dar cumprimento aos que lhe correm, porquanto sabe muito bem não ser lícito retribuir o mal com o mal e que as faltas de uns não justificam as de outrem. Se a sua posição lhe acarreta sofrimentos, reconhecerá que sem dúvida os mereceu, porque, provavelmente, abusou outrora da autoridade que tinha, cabendo-lhe, portanto, experimentar a seu turno o que fizera sofressem os outros. Se se vê forçado a suportar essa posição, por não encontrar outra melhor, o Espiritismo lhe ensina a resignar-se, como constituindo isso uma prova para a sua humildade, necessária ao seu adiantamento. Sua crença lhe orienta a conduta e o induz a proceder como quereria que seus subordinados procedessem para com ele, caso fôsse o chefe. Por isso mesmo, mais escrupuloso se mostra no cumprimento de suas obrigações, pois compreende que toda negligência no trabalho que lhe está determinado redundaria em prejuízo para aquele que o remunera e a quem deve ele o seu tempo e os seus esforços. Numa palavra: solicita-o o sentimento do dever, oriundo da sua fé, e a certeza de que todo afastamento do caminho reto implica uma dívida que, cedo ou tarde, terá de pagar.

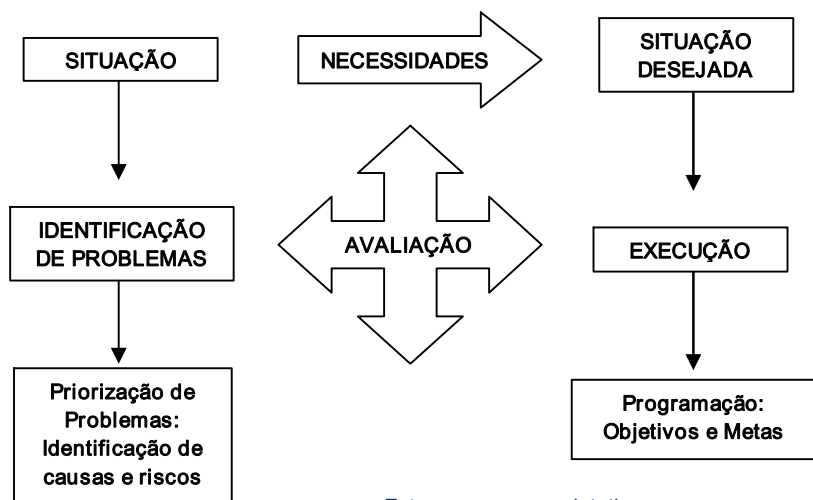
(**François-Nicolas-Madeleine**, Cardeal Morlot, Paris, 1863)
(O EVANGELHO SEGUNDO O ESPIRITISMO, cap. XVII, Sede Perfeitos)

Considerando a importância do exercício do controle com equilíbrio junto aos coordenados, cumpre pensar quanto ao que deve ser controlado e como esse controle pode ser realizado, a fim de que as informações obtidas venham a subsidiar efetivamente uma avaliação do processo que vem sendo executado.

É preciso ainda avaliar que: controle em excesso gera burocracia, que não leva a um resultado positivo no processo administrativo; ausência de controle conduz a uma impossibilidade de administrar, pois como bem afirma o professor Falconi¹⁰: “Quem não mede não gerencia”. Dessa forma, escolher o que efetivamente é relevante para ser acompanhado e controlado é tarefa essencial para qualquer um dirigente que deseje dar conta de sua administração.

¹⁰ Professor da Fundação de Desenvolvimento Gerencial – FDG – em Minas Gerais em cursos de Qualidade Total

CONCLUSÃO



Este esquema sintetiza como o processo de planejamento, execução e controle se interligam na realidade do trabalho do dirigente espírita.

Os subsídios de cada uma das etapas podem estar direcionando ajustes para que a tarefa venha a alcançar os melhores propósitos para os quais ela se destina.

Todo este processo, aliado a valores nobres, pode garantir que a Casa Espírita esteja sendo dirigida para a sua real finalidade e que o dirigente não se sinta sozinho no cumprimento da importante tarefa de conduzir a Casa em benefício da Causa Espírita.

ORGANIZANDO SUAS IDÉIAS

1. Pesquise os documentos da Casa Espírita que você frequenta, inclusive os Livros de Atas e identifique:
 - a) dados históricos da sua fundação;
 - b) o porquê da escolha do nome;
 - c) o Estatuto e o Regimento.
2. Realize uma comparação entre os documentos de sua Casa e os propostos no Manual de Administração.

Avaliando a estrutura de sua Casa Espírita, procure correlacioná-la com as atividades que são desenvolvidas. Identifique os fluxos de decisão existentes, ou seja, em que nível as decisões são tomadas.

CAPÍTULO 3

OS VALORES DIRECIONAIS DA ATUAÇÃO DO DIRIGENTE

André Luiz, no livro NOSSO LAR, apresenta um significativo comentário sobre a atuação do Governador da Colônia Espiritual¹¹, destacando algumas de suas características. A descrição transcrita, a seguir, é feita por Lísias:

“Ali vive o nosso abnegado orientador. Nos trabalhos administrativos, utiliza ele a colaboração de três mil funcionários; entretanto, é ele o trabalhador mais infatigável e mais fiel que todos nós reunidos. Os Ministros costumam excursionar noutras esferas, renovando energias e valorizando conhecimentos; nós outros gozamos entretenimentos habituais, mas o Governador nunca dispõe de tempo para isso. Faz questão que descansemos, obriga-nos a férias periódicas, ao passo que, ele mesmo, quase nunca repousa, mesmo no que concerne às horas de sono. Parece-me que a glória dele é o serviço perene. Basta lembrar que estou aqui há quarenta anos e, com exceção das assembléias referentes às preces coletivas, raramente o tenho visto em festividades públicas. Seu pensamento, porém, abrange todos os círculos de serviço, sua assistência carinhosa a tudo e a todos atinge.”

Utilizando algumas páginas que nos levem à reflexão, iremos relacionar alguns valores e características que devem ser buscadas por todos os que desejem atuar como um dirigente espírita.

O HOMEM DE BEM¹²

Allan Kardec

O verdadeiro homem de bem é o que cumpre a lei de justiça, de amor e de caridade, na sua maior pureza. Se ele interroga a consciência sobre os seus próprios atos, a si mesmo perguntará se violou essa lei, se não praticou o mal, se fez todo o bem que podia, se desprezou

¹¹ Retirado do livro NOSSO LAR, capítulo 8.

¹² O EVANGELHO SEGUNDO O ESPIRITISMO, cap. XVII, item 3.

41 – O DIRIGENTE DE UMA CASA ESPÍRITA

voluntariamente alguma ocasião de ser útil, se ninguém tem qualquer queixa dele; enfim, se fez a outrem tudo o que desejara que lhe fizessem.

Deposita fê em Deus, na Sua bondade, na Sua justiça e na Sua sabedoria. Sabe que sem a Sua permissão nada acontece e se Lhe submete à vontade em todas as coisas.

Tem fê no futuro, razão por que coloca os bens espirituais acima dos bens temporais.

Sabe que todas as vicissitudes da vida, todas as dores, todas as decepções são provas ou expiações e as aceita sem murmurar.

Possuído do sentimento de caridade e de amor ao próximo, faz o bem pelo bem, sem esperar paga alguma; retribui o mal com o bem, toma a defesa do fraco contra o forte, e sacrifica sempre seus interesses à justiça.

Encontra satisfação nos benefícios que espalha, nos serviços que presta, no fazer ditosos os outros, nas lágrimas que enxuga, nas consolações que prodigaliza aos aflitos. Seu primeiro impulso é para pensar nos outros antes de pensar em si, é para cuidar dos interesses dos outros antes do seu próprio interesse. O egoísta, ao contrário, calcula os proventos e as perdas decorrentes de toda ação generosa.

O homem de bem é bom, humano e benevolente para com todos, sem distinção de raças, nem de crenças, porque em todos os homens vê irmãos seus.

Respeita nos outros todas as convicções sinceras e não lança anátema aos que como ele não pensam.

Em todas as circunstâncias, toma por guia a caridade, tendo como certo que aquele que prejudica a outrem com palavras malévolas, que fêre com o seu orgulho e o seu desprezo a suscetibilidade de alguém, que não recua à idéia de causar um sofrimento, uma contrariedade, ainda que ligeira, quando a pode evitar, falta ao dever de amar ao próximo e não merece clemência do Senhor.

Não alimenta o ódio, nem o rancor, nem desejo de vingança; a exemplo de Jesus, perdoa e esquece as ofensas e só dos benefícios se lembra, por saber que perdoado lhe será conforme houver perdoado.

É indulgente para com as fraquezas alheias, porque sabe que também necessita de indulgência e tem presente esta sentença do Cristo: “Atire-lhe a primeira pedra aquele que se achar sem pecado”.

42 – CAPACITAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA DIRIGENTES

Nunca se compraz em rebuscar os defeitos alheios, nem ainda, em evidenciá-los. Se a isso se vê obrigado, procura sempre o bem que possa atenuar o mal.

Estuda as próprias imperfeições e trabalha incessantemente para combatê-las. Todos os esforços emprega para poder dizer, no dia seguinte, que alguma coisa traz em si de melhor do que na véspera.

Não procura dar valor ao seu espírito, nem aos seus talentos, a expensas de outrem; aproveita, ao revés, todas as ocasiões para fazer ressaltar o que seja proveitoso aos outros.

Não se envaidece da sua riqueza, nem de suas vantagens pessoais, por saber que tudo o que lhe foi dado pode ser-lhe tirado.

Usa, mas não abusa dos bens que lhe são concedidos, porque sabe que é um depósito de que terá de prestar contas e que o mais prejudicial emprego que lhe pode dar é o de aplicá-lo à satisfação de suas paixões.

Se a ordem social colocou sob seu mando outros homens, trata-os com bondade e benevolência, porque são seus iguais perante Deus; usa da sua autoridade para lhes levantar o moral e não para os esmagar com o seu orgulho. Evita tudo quanto lhes possa tornar mais penosa a posição subalterna em que se encontram.

O subordinado, de sua parte, compreende os deveres da posição que ocupa e se empenha em cumpri-los conscienciosamente.

Finalmente, o homem de bem respeita todos os direitos que aos seus semelhantes dão as leis da Natureza, como quer que sejam respeitados os seus.

Não ficam assim enumeradas todas as qualidades que distinguem o homem de bem; mas aquele que se esforce por possuir as que acabamos de mencionar, no caminho se acha que a todas as demais conduz.

CARACTERES DO HOMEM DE BEM¹³

918. Por que indícios se pode reconhecer em um homem o progresso real que lhe elevará o Espírito na hierarquia espírita?

¹³ Retirado de O LIVRO DOS ESPÍRITOS.

“O Espírito prova sua elevação, quando todos os atos de sua vida corporal representam a prática da Lei de Deus e quando antecipadamente compreende a vida espiritual.”

Verdadeiramente, o homem de bem é o que pratica a lei de justiça, amor e caridade, na sua maior pureza. Se interrogar a própria consciência sobre os atos que praticou perguntará se fez todo o bem que podia, se ninguém tem motivos para dele se queixar, enfim se fez aos outros o que desejara que lhe fizessem.

Possuído do sentimento de caridade e de amor ao próximo, faz o bem pelo bem, sem contar com qualquer retribuição, e sacrifica seus interesses à justiça.

É bondoso, humanitário e benevolente para com todos, porque vê irmãos em todos os homens, sem distinção de raças, nem de crenças.

Se Deus lhe outorgou o Poder e a riqueza, considera essas coisas como UM DEPÓSITO, de que lhe cumpre usar para o bem. Delas não se envaidece, por saber que Deus que lhas deu, também, pode retirar.

Se sob sua dependência à ordem social colocou outros homens, trata-os com bondade e complacência, porque são seus iguais perante Deus. Usa da sua autoridade para lhes levantar o moral e não para os esmagar com o seu orgulho.

É indulgente para com as fraquezas alheias, porque sabe que também precisa da indulgência dos outros e se lembra destas palavras do Cristo: “Atire a primeira pedra aquele que estiver sem pecado.”

Não é vingativo. A exemplo de Jesus, perdoa as ofensas, para só se lembrar dos benefícios, pois não ignora que como houver perdoado, assim perdoado lhe será.

Respeita, enfim, em seus semelhantes, todos os direitos que as leis da natureza lhes concedem, como quer que os mesmos direitos lhe sejam respeitados.

AQUELE QUE SE ELEVA SERÁ REBAIXADO (Mateus, 20: 20-28)

*“Então, a mãe dos filhos de Zebedeu se aproximou dele com seus dois filhos e o adorou, dando a entender que lhe queria pedir alguma coisa. – Disse-lhe ele: “**Que queres?**” – “Manda”, disse ela, “que estes meus dois filhos tenham assento no teu reino, um à sua direita e o outro à sua esquerda.” – Mas, Jesus respondeu, “**Não sabes o que pedes; podeis vós***

ambos beber o cálice que eu vou beber?” Eles responderam: “Podemos.” – Jesus lhes replicou: “É certo que bebereis o cálice que eu beber; mas, pelo que respeita a vos sentardes à minha direita ou à minha esquerda, não me cabe a mim vo-lo conceder; isso será para aqueles a quem meu Pai o tem preparado.” – Ouvindo isso, os dez outros apóstolos se encheram de indignação contra os dois irmãos. – Jesus, chamando-os para perto de si, lhes disse: “Sabeis que os príncipes das nações as dominam e que os grandes os tratam com império. – Assim não deve ser entre vós; ao contrário, aquele que quiser tornar-se o maior, seja vosso servo; – e, aquele que quiser ser o primeiro entre vós seja vosso escravo; – do mesmo modo que o Filho do Homem não veio para ser servido, mas para servir e dar a vida pela redenção de muitos.”

Jesus entrou em dia de sábado na casa de um dos principais fariseus para aí fazer a sua refeição. Os que lá estavam o observaram. – Então, notando que os convidados escolhiam os primeiros lugares, propôs-lhes uma parábola, dizendo:

“Quando fordes convidados para bodas, não tomeis o primeiro lugar, para que não suceda que, havendo entre os convidados uma pessoa mais considerada do que vós, aquele que vos haja convidado venha a dizer-vos: dai o vosso lugar a este, e vos vejais constrangidos a ocupar, cheios de vergonha, o último lugar. – Quando fordes convidados, ide colocar-vos no último lugar, a fim de que, quando aquele que vos convidou chegar, vos diga: meu amigo, venha mais para cima. Isso então será para vós um motivo de glória, diante de todos os que estiverem convosco à mesa; – porquanto todo aquele que se eleva será rebaixado e todo aquele que se abaixa será elevado”.

(Lucas, 14: 1; 7-11)

PERANTE NÓS MESMOS¹⁴

André Luiz

Vigiar as próprias manifestações, não se julgando indispensável e preferindo a autocrítica ao auto-elogio, recordando que o exemplo da humildade é a maior força para a transformação das criaturas.

Toda presunção evidencia afastamento do Evangelho.

¹⁴ Extraído do livro CONDUTA ESPÍRITA, psicografia de Francisco Cândido Xavier.

Agir de tal modo a não permitir, mesmo indiretamente, atos que signifiquem profissionalismo religioso, quer no campo da mediunidade, quer na direção de instituições, na redação de livros e periódicos, em traduções e revisões, excursões e visitas, pregações e outras quaisquer tarefas.

A exploração da fé anula os bons sentimentos.

Render culto à amizade e à gentileza, estendendo-as, quanto possível, aos companheiros e às organizações, mas sem escravizar-se ao ponto de contrariar a própria verdade, em matéria de Doutrina, para ser agradável aos outros.

O Espiritismo é caminho libertador.

Recusar várias funções simultâneas nos campos social e doutrinário, para não se ver na contingência de prejudicar a todas, compreendendo, ainda, que um pedido de demissão, em tarefa espírita, quase sempre equivale a ausência lamentável.

O afastamento do dever é deserção.

Efetuar compromissos apenas no limite das próprias possibilidades, buscando solver os encargos assumidos, inclusive os relacionados com as simples contribuições e os auxílios periódicos às instituições fraternais.

Palavra empenhada, lei no coração.

Libertar-se das cadeias mentais oriundas do uso de talismãs e votos, pactos e apostas, artifícios e jogos de qualquer natureza, enganosos e prescindíveis.

O espírita está informado de que o acaso não existe.

Esquivar-se do uso de armas homicidas, bem como do hábito de menosprezar o tempo com defesas pessoais, seja qual for o processo em que se exprimam.

O servidor fiel da Doutrina possui, na consciência tranqüila, a fortaleza inatacável.

“Examinai-vos a vós mesmos, se permanecéis na fé; provai-vos a vós mesmos”.

Paulo, (II CORÍNTIOS, 13:5.)

NOSSO CONCURSO¹⁵

André Luiz

Com efeito, o nosso concurso na obra do bem possui características marcantes:

- *É sempre oportuno.*
- *Nunca se torna excessivo.*
- *Apresenta valor específico.*
- *Recebe beneplácito superior.*
- *Demonstra-nos o desejo de acertar.*
- *Constitui experiência sempre nova.*
- *Mostra o campo ilimitado de manifestações.*
- *Não precisa impor nem condicionar.*
- *Revela hoje o amanhã melhor.*
- *Significa chamamento à cooperação dos outros.*
- *Carreia o progresso.*
- *Preenche-nos o tempo de maneira ideal.*
- *Valoriza a vida de todos.*
- *Sustenta o equilíbrio comum.*
- *Constrói para sempre.*

Estenda mão amiga às tarefas do bem anônimo, pois quem viaja na Terra dá e recebe invariavelmente dos dons da alegria ou os tóxicos da tristeza que semeia por onde passa, na peregrinação para a Vida Eterna.

SENTENÇAS DA VIDA¹⁶

André Luiz

*Cumpra os deveres desagradáveis.
Buscar apenas o nosso deleite é comodismo crônico.*
*

*Vitalize os negócios com fraternidade pura.
O comércio não foge à ação da Providência Divina.*
*

*Coloque o bem de todos acima do interesse partidário.
A senda cristã nas atividades da vida será sempre a caridade.*
*

¹⁵ Retirado do livro: ESTUDE E VIVA, psicografia de Francisco Cândido Xavier e Waldo Vieira.

¹⁶ Idem

*Esqueça as narrativas que exaltem indiretamente o erro.
A moral da história mal contada é sempre a invigilância.*

*

*Liberte-se das frases de efeito.
A palavra postiça sufoca o pensamento.*

*

*Evite o divertimento nocivo ou claramente desnecessário.
Os pés incautos encontram a queda imprevista.*

*

*Resista à desonestidade.
O critério de amor não se modifica.*

*

*Valorize os empréstimos de Deus.
Dar não significa abandonar.*

*

*Prestigie a sabedoria da Lei, obedecendo-lhe.
O auxílio espiritual não surge sem preço.*

EM NOSSAS TAREFAS¹⁷

Emmanuel

“... não ambicioneis coisas altas, mas acomodai-vos às humildes”.
(Paulo, Romanos: 12-16)

*“Não ambicioneis coisas altas, mas acomodai-vos às humildes” –
recomenda-nos o apóstolo, sensatamente.*

*Muitos aprendizes do Evangelho almejam as grandes realizações de um dia
para outro...*

A coroa da santidade...

O poder da cura...

A glória do conhecimento superior...

As edificações de grande alcance...

Entretanto, aspirar só por si não basta à realização.

Tudo, nos círculos da Natureza, obedece ao espírito de seqüência.

A árvore vitoriosa na colheita passou pela condição de arbusto frágil.

A catarata que move poderosas turbinas é um conjunto de fios d'água no nascedouro.

Imponente é o projeto para a construção de uma casa nobre, no entanto, é indispensável o serviço da picareta e da pá, do tijolo e da pedra, para que a arte e o reconforto se exprimam.

Abracemos os deveres humildes com devoção ao nosso ideal de progresso e triunfo.

Por mais árdua e mais simples a nossa obrigação atendamo-la com amor.

A palavra de Paulo é sábia e justa, porque, escalando com firmeza as faixas inferiores do monte, com facilidade lhe conquistamos o cimo e, aceitando de boa vontade as tarefas pequeninas, as grandes tarefas virão espontaneamente ao nosso encontro.

DE ÂNIMO FORTE¹⁸

Emmanuel

“Porque Deus não nos deu o espírito de temor; mas de fortaleza, amor e moderação”.

(Paulo – II Timóteo, 1:7)

Não faltam recursos de trabalho espiritual a todo irmão que deseje reerguer-se, aprimorar-se, elevar-se.

Lacunas e necessidades, problemas e obstáculos desafiam o espírito de serviço dos companheiros de fé, em toda parte.

A ignorância pede instrutores, a dor reclama enfermeiros, o desespero suplica orientadores.

Onde, porém, os que procuram abraçar o trabalho por amor de servir?

Com raras exceções, observamos, na maioria das vezes, a fuga, o pretexto, o retraimento.

¹⁸ Xavier, Francisco Cândido. VINHA DE LUZ, 17. Ed. Rio de Janeiro:FEB, 2001, cap.31, p.73-74.

Aqui, há temor de responsabilidade; ali, receios da crítica; acolá, pavor de iniciativa a benefício de todos.

Como poderá o artista fazer ouvir a beleza da melodia se lhe foge o instrumento?

Nesse caso, temos em Jesus o artista divino e em nós outros, encarnados e desencarnados, os instrumentos dele para a eterna melodia do bem no mundo.

Se algemamos o coração ao medo de trabalhar em benefício coletivo, como encontrar serviço feito que tranquilize e ajude a nós mesmos? Como recolher a felicidade que não semeamos ou amealhar dons de que nos afastamos suspeitosos?

Onde esteja a possibilidade de sermos úteis, avancemos de ânimo forte, para a frente, construindo o bem, ainda que defrontados pela ironia, pela frieza ou pela ingratidão, porque conforme a palavra iluminada do apóstolo dos gentios, “Deus não nos deu o espírito de temor, mas de fortaleza, amor e moderação”.

PERANTE O TEMPO¹⁹

André Luiz

“Ainda não é chegado o meu tempo, mas o vosso tempo sempre está pronto.”

Jesus (João, 7:6.)

Em nenhuma condição, malbaratar o tempo com polêmicas e conversações estereis, ocupações fantasistas e demasiado divertimento.

Desperdiçar tempo é esbanjar patrimônio divino.

Autodisciplinar-se em todos os cometimentos a que se proponha, revestindo-se do necessário discernimento.

“Fazer muito” nem sempre traduz “fazer bem”.

Fugir de chorar o passado, esforçando-se por reparar toda ação menos correta.

¹⁹ Extraído do livro CONDUTA ESPÍRITA, psicografia de Francisco Cândido Xavier.

O passado é a raiz do presente, mas o presente é a raiz do futuro.

Afastar aflições descabidas com referência ao porvir, executando honestamente os deveres que o mundo lhe designa no minuto que passa.

O “amanhã” germinará das sementes do “hoje”.

Quanto possível, plasmar as resoluções do bem no momento em que surjam, de vez que, posteriormente, o campo da experiência pode modificar-se inteiramente.

Ajuda menos, quem tarde serve.

Ainda que assoberbado de realizações e tarefas, jamais descurar o bem que possa fazer em favor dos outros.

Quando procuramos o bem, o próprio bem nos ensina a encontrar o “tempo de auxiliar”.

DISCIPLINA²⁰

Nos fins de 1931, Chico, à tardinha, orava sob uma árvore junto ao Açude, pitoresco local na saída de Pedro Leopoldo para o norte, quando viu, à pequena distância, uma grande cruz luminosa.

Pouco a pouco, dentre os raios que formava, surgiu alguém.

Era um Espírito simpático, envergando túnica semelhante à dos sacerdotes, que lhe dirigiu a palavra com carinho.

Não se sabe o que teriam conversado naquele crepúsculo, mas conta o Médiun que foi esse o seu primeiro encontro com Emmanuel, na vida presente. E acentua que, em certo ponto do entendimento, o orientador espiritual perguntou-lhe:

– Está você realmente disposto a trabalhar na mediunidade com o Evangelho de Jesus?

– Sim, se os bons Espíritos não me abandonarem... – respondeu o Médiun.

– Não será você desamparado – disse-lhe Emmanuel –, mas para isso é preciso que você trabalhe, estude e se esforce no bem.

– E o senhor acha que eu estou em condições de aceitar o compromisso? – tornou o Chico.

²⁰ Fonte: GAMA, Ramiro. LINDOS CASOS DE CHICO XAVIER, 10. Ed., São Paulo (SP): LAKE, 1973, p. 61-62.

51 – O DIRIGENTE DE UMA CASA ESPÍRITA

– Perfeitamente, desde que você procure respeitar os três pontos básicos para o Serviço...

Porque o protetor se calasse, o rapaz perguntou:

– Qual é o primeiro?

A resposta veio firme:

– Disciplina.

– E o segundo?

– Disciplina.

– E o terceiro?

– Disciplina.

O Espírito amigo despediu-se e o Médiun teve consciência de que para ele ia começar uma nova Tarefa.

ORGANIZANDO SUAS IDÉIAS

1. Os valores são a fonte orientadora e inspiradora de todas nossas ações cotidianas. Isso muito bem se aplica ao dirigente espírita.

Após a leitura desses textos, relacione dez valores essenciais, de acordo com a sua percepção, para a boa atuação de um dirigente espírita. Justifique suas escolhas com base em referências doutrinárias, que podem ser as apresentadas no material ou outras que julgar interessante e necessário a este embasamento.

2. Muito se fala atualmente sobre ética, aplicando-se os princípios desta à política, ao trabalho e à convivência social.

Algumas profissões adotam um Código de Ética profissional, que rege todas as ações do trabalhador no exercício de suas atividades laborais.

NA SUA OPINIÃO, PODE SER CONSIDERADO VÁLIDO UM CÓDIGO DE ÉTICA PARA O DIRIGENTE ESPÍRITA? POR QUÊ?

CAPÍTULO 4

AVALIAR E SER AVALIADO

“Como é que vedes um argueiro no olho do vosso irmão, quando não vedes uma trave no vosso olho? – Ou, como é que dizeis ao vosso irmão: Deixa-me tirar um argueiro do teu olho, vós que tendes no vosso uma trave? – Hipócritas, tirai primeiro a trave ao vosso olho e depois, então, vede como podereis tirar o argueiro do olho de vosso irmão.”

Jesus (Mateus, 7: 3-5)

EXAMINEMOS A NÓS MESMOS²¹

L – Questão 919

O dever do espírita cristão é tornar-se progressivamente melhor.

Útil, assim, verificar, de quando em quando, com rigoroso exame pessoal, a nossa verdadeira situação íntima.

Espírita que não progride durante três anos sucessivos permanece estacionário.

Testa a paciência própria: – Estás mais calmo, afável e compreensivo?

Inquire as tuas relações na experiência doméstica: – Conquistaste mais alto clima de paz dentro de casa?

Investiga as atividades que te competem no templo doutrinário: – Colaboras com mais euforia na seara do Senhor?

Observa-te nas manifestações perante os amigos: – Trazes o Evangelho mais vivo nas atitudes?

Reflete em tua capacidade de sacrifício: – Notas em ti mesmo mais ampla disposição para servir voluntariamente?

²¹ Extraído do livro: OPINIÃO ESPÍRITA, Francisco Cândido Xavier, pelos Espíritos de Emmanuel e André Luiz

Pesquisa o próprio desapego: – Andas um pouco mais livre do anseio de influência e de posses terrestres?

Usas mais intensamente os pronomes “nós”, “nosso” e “nossa” e menos os determinativos “eu”, “meu” e “minha”?

Teus instantes de tristeza ou de cólera surda, às vezes, tão conhecidos somente por ti, estão presentemente mais raros?

Diminuíram-te os pequenos remorsos ocultos no recesso da alma?

Dissipastes antigos desafetos e aversões?

Superastes os lapsos crônicos de desatenção e negligência?

Estudas mais profundamente a Doutrina que profêssas?

Entendes melhor a função da dor?

Ainda cultivas alguma discreta desavença?

Auxilias os necessitados com mais abnegação?

Tens orado realmente?

Teus ideais evoluíram?

Tua fê raciocinada consolidou-se com mais segurança?

Tens o verbo mais indulgente, os braços mais ativos e as mãos mais abençoadoras?

Evangelho é alegria no coração:

– Estás, de fato, mais alegre e feliz intimamente, nestes três últimos anos?

Tudo caminha! Tudo evolui! Confiramos o nosso rendimento individual com o Cristo!

Sopesa a existência hoje, espontaneamente, em regime de paz, para que te não vejas na obrigação de sopesá-la amanhã sob o impacto da dor.

Não te iludas! Um dia que se foi é mais uma cota de responsabilidade, mais um passo rumo à Vida Espiritual, mais uma oportunidade valorizada ou perdida.

Interroga a consciência quanto à utilidade que vens dando ao tempo, à saúde e aos ensejos de fazer o bem que desfrutas na vida diária.

Faze isso agora, enquanto te vales do corpo humano, com a possibilidade de reconsiderar diretrizes e desfazer enganos facilmente, pois, quando passares para o lado de cá, muita vez, já será mais difícil...

Na condução de suas atividades na Casa Espírita, o dirigente precisa realizar uma atividade constante: a avaliação, pois somente com o uso dessa prática é que os trabalhos e os trabalhadores poderão se desenvolver.

Precisa o dirigente, também, estar preparado para que sua ação e mesmo a sua própria pessoa possam ser objeto de análise por parte daqueles que com ele desenvolvem a labuta, podendo nestes momentos ouvir opiniões nem sempre agradáveis.

Entretanto, precisamos aprender a crescer com as críticas que nos são dirigidas, sendo ainda essencial que, ao avaliarmos o trabalho de outrem, o façamos com o máximo de cautela e caridade.

Atento a importância do reconhecimento das diferenças entre as pessoas, Kardec apresenta em **O Livro dos Médiuns** uma classificação dos espíritas, que pode ser muito útil ao dirigente quando na avaliação de sua equipe de trabalho.

Eis a classificação do Codificador:

- **Espíritas experimentadores:** os que crêem pura e simplesmente nas manifestações. Para eles, o Espiritismo é apenas uma ciência de observação.
- **Espíritas imperfeitos:** os que no Espiritismo vêem mais do que fatos; compreendem-lhe a parte filosófica; admiram a moral daí decorrente, mas não a praticam.
- **Espíritas verdadeiros ou Espíritas cristãos:** os que não se contentam com admirar a moral espírita, que a praticam e lhe aceitam todas as conseqüências.
- **Espíritas exaltados:** os que infundem confiança demasiado cega e pueril, no tocante ao mundo invisível, e aceitam, com extrema facilidade e sem verificação, o que a reflexão e o exame demonstrariam ser impossível. O entusiasmo não reflete, deslumbra. Esta espécie de adeptos é mais nociva do que útil à causa do Espiritismo.

As considerações do Codificador são extremamente úteis no trabalho diário que o dirigente precisa realizar, pois, ao conduzir suas atividades, precisa considerar que tipo de contribuição cada pessoa pode trazer ao trabalho e essa contribuição está relacionada ao tipo de espírita que é.

É preciso reconhecer que as pessoas estão em processo de crescimento. Porém, esta evolução é lenta e gradual, sendo primordial considerar que as responsabilidades a serem cobradas do colaborador precisam ser proporcionais à capacidade deste para contribuir.

É necessário ponderarmos que as distorções, problemas e dificuldades que se verificam no Movimento Espírita decorrem, basicamente, da diversidade e dos diferentes níveis de conhecimento, de compreensão e de aplicação prática da Doutrina que os trabalhadores espíritas apresentam.

AVALIAR E JULGAR

Compreendendo que avaliar é uma necessidade imposta pelo trabalho que o dirigente desenvolve, é essencial que ele saiba diferenciar uma avaliação de um julgamento, pois como nos recomenda o Mestre:

“Não julgueis, a fim de não serdes julgados; – porquanto sereis julgados conforme houverdes julgado os outros; empregar-se-á convosco a mesma medida de que vos tendes servido para com os outros.”

Jesus (Mateus, 7: 1-2)

A avaliação é completamente diferente do julgamento, porquanto ela deve ser executada tanto por quem coordena, como por quem é coordenado; precisa ser contínua e esclarecer os caminhos para que resultados melhores possam ser alcançados. Nunca é um fim em si mesma.

O julgamento, normalmente, é feito apenas na etapa final de um processo ou atividade, implicando em uma aceitação ou inaceitação do resultado produzido; não existe o propósito de indicar os caminhos para uma melhoria, apesar de, em alguns casos, indicar-se uma punição para os que agiram contrariamente ao estabelecido.

O dirigente, quando avalia, não deve se tornar um juiz, mas, sim, um educador, porquanto a avaliação sempre deverá apontar os pontos positivos, os negativos e as alternativas para correção dos resultados inadequados.

Lembremos neste ponto as sábias palavras de Bezerra de Menezes: *“Em cada templo, o mais forte deve ser escudo para o mais fraco, o mais esclarecido, a luz para o menos esclarecido...”*. Portanto, temos na orientação de Bezerra uma diretriz segura de como proceder este difícil processo de avaliação.

COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO

Se a tarefa de avaliar em si não é simples ou fácil, quando esta precisa ser compartilhada com aquele que foi avaliado sempre surgem possibilidades de melindres ou suscetibilidades. Isso porque, imperfeitos como somos, ao ouvirmos uma observação desfavorável a nosso respeito, nem sempre sabemos vislumbrar neste episódio uma oportunidade de crescimento.

Existem causas já identificadas que explicam a nossa dificuldade em receber críticas e avaliações, quais sejam:

- Desconhecimento sobre as nossas ineficiências, como nos disse o Mestre Jesus, ao falar da trave e do augeiro;
- Não aceitar que, em alguns assuntos, outras pessoas sejam mais competentes que nós;
- Medo de perder o prestígio, status, poder, etc.;
- Falta de confiança na pessoa que está realizando a avaliação;
- Medo de propiciar a outras pessoas conhecimento a nosso respeito;
- Comportamento de autodefesa, para nos protegermos, quando sentimos que estamos sendo “avaliados” de forma negativa;
- Não saber ouvir;
- Medo de olhar para nós mesmos;
- A avaliação é entendida como algo negativo, quando o correto é entendê-la como uma informação válida e mesmo essencial para o nosso crescimento.

Algumas recomendações, para que o dirigente possa realizar esta troca de informações avaliativas, chamada de feedback, com maior facilidade e sem maiores adiamentos, podem ser úteis, a saber:

- Para que o feedback possa ser feito com êxito é a utilização sempre da verdade;
- É essencial que a verdade seja dita com amor, ou seja, indicando para o outro, que se acredita em seu potencial de mudança, de implementação de uma melhoria efetiva;
- A avaliação deve ser feita com base em fatos e observações reais, abstendo-se o dirigente de realizar julgamentos do tipo: “você está desanimado”, “você não gosta de mim”; ao invés disto, pode ser dito: “estou observando que você está faltando com muita frequência às reuniões, está ocorrendo algum problema?” ou “quando falei sobre como quero que o trabalho seja realizado, você ficou muito agitado, há algo incomodando você?”.
- A escolha do momento certo para fazer a avaliação é muito importante. Recomenda-se que o contato com o objetivo de avaliação seja feito em local onde haja privacidade e também que ambos os interlocutores estejam com tempo disponível para isto.
- A capacidade do avaliador de colocar-se no lugar do avaliado, denominada capacidade de empatia, auxilia na previsão de reações possíveis e mesmo para o desenvolvimento de uma postura mais compreensiva por parte do dirigente.
- A demonstração de receptividade para ouvir o que o outro tem a dizer também se faz necessária, pois este deve ser um momento de troca e não de discurso.

CRÍTICA²²

André Luiz

Se você está na hora de criticar alguém, pense um pouco antes de iniciar.

Se o parente está em erro, lembre-se de que você vive junto dele para ajudar.

Se o irmão revela procedimento lamentável, recorde que há moléstias ocultas que podem atingir você mesmo.

²² Retirado do livro: O ESPÍRITO DA VERDADE, psicografia de Francisco Cândido Xavier

Se um companheiro faliu, é chegado o momento de substituí-lo em trabalho, até que volte.

Se o amigo está desorientado, medite nas tramas da obsessão.

Se o homem de atividade pública parece fora do eixo, o desequilíbrio é problema dele.

Se há desastres morais nos vizinhos, isso é motivo para auxílio fraterno, porquanto esses mesmos desastres provavelmente chegarão até nós.

Se o próximo caiu em falta, não é preciso que alguém lhe agrave as dores da consciência.

Se uma pessoa entrou em desespero, no colapso das próprias energias, o azedume não adianta.

Ainda que você esteja diante daqueles que se mostram plenamente mergulhados na loucura ou na delinqüência, fãle no bem e fuja da crítica destrutiva, porque a sua reprovação não fará o serviço dos médicos e dos juízes indicados para socorrê-los, e, mesmo que a sua opinião seja austera e condenatória, nisso ou naquilo, você não pode olvidar que a opinião de Deus, Pai de todos nós, pode ser diferente.

PARÂMETROS PARA SEREM USADOS NA AVALIAÇÃO²³

Tendo por parâmetro os princípios básicos da Doutrina Espírita, que norteiam a sua prática, e por roteiro os seus ensinamentos morais, o trabalhador espírita:

1. Compreende a importância da Doutrina Espírita e os benefícios que ela traz para a Humanidade em geral e para o homem em particular.
2. Empenha-se em servir na tarefa de promover o estudo, a difusão e a prática do Espiritismo, de forma espontânea, voluntária, consciente e gratuita.
3. Procura conhecer e estudar, de forma aprofundada, os ensinamentos fundamentais da Doutrina Espírita, contidos nas obras de Codificação Kardequiana, que servem de diretrizes e bases para o seu trabalho.

²³ Adaptado do opúsculo PREPARAÇÃO DE TRABALHADORES PARA AS ATIVIDADES ESPÍRITAS, CEI, 2002.

4. Compreende e respeita as diferenças de entendimento que possam existir entre os companheiros e instituições; destaca, cultiva e valoriza os pontos afins existentes no trabalho em conjunto; e fortalece os laços de união pela prática da fraternidade autêntica, para que o trabalho de difusão da Doutrina seja feito sem retardamento.
5. Observa que a união fraternal dos trabalhadores é fundamental para a sustentação da Casa Espírita onde trabalham; e que a união das mesmas é fundamental para o trabalho que visa colocar a Doutrina Espírita ao alcance e a serviço de toda a humanidade.
6. Observa que, no desempenho das atividades espíritas, o servidor espírita estará sempre a serviço do Cristo, e sob orientação dos Espíritos Superiores.
7. Compreende que a tarefa básica do trabalhador espírita é a de promover a Doutrina Espírita, com humildade, desinteresse e sem outro propósito que não seja a prática da Caridade.
8. Observa que a sua participação no trabalho de estudo, difusão e prática da Doutrina Espírita, em benefício de toda a humanidade contribui com o trabalho do seu próprio aprimoramento.
9. Participa do trabalho espírita com o único propósito de servir, assumindo com boa vontade e responsabilidade as tarefas que lhe forem confiadas, sem exigir, sem esperar e sem condicionar sua participação a atribuições específicas, a cargos, a funções ou a posições de destaque pessoal.
10. Avalia, permanentemente, o seu próprio trabalho, verificando:
 - Se está sendo fiel aos princípios da Doutrina Espírita contidos nas obras básicas de Allan Kardec;
 - Se está correspondendo aos investimentos, tanto espirituais como materiais, realizados pela Providência Divina em seu favor.
11. Procura colocar em prática o lema vivido por Allan Kardec: Trabalho, Solidariedade e Tolerância.

ORGANIZANDO SUAS IDÉIAS

1. O processo de avaliação, anteriormente analisado, é uma das maiores dificuldades que o dirigente espírita normalmente enfrenta no seu cotidiano. Como, segundo a sua percepção, esse processo pode ser realizado dentro da sua Casa Espírita de forma contínua e gerando resultados positivos para todos os envolvidos no trabalho?
2. Com base nas informações deste capítulo, crie uma ficha de auto-avaliação para ser aplicada em um dos setores de atividade de sua Casa Espírita. Aplique o instrumento com, pelo menos, dois trabalhadores e depois comente os resultados obtidos.

CAPÍTULO 5

DIRIGENTE COMO CONDUTOR DE MUDANÇAS

Em muitos momentos, em nosso plano evolutivo, qualquer dirigente irá se defrontar com a necessidade de realizar mudanças e com dificuldades, que podem retardar ou impedir que medidas importantes sejam implementadas.

Precisamos, nessas ocasiões, refletir que o amor e a caridade devem sempre estar presentes nas decisões a serem adotadas, contudo sem significar uma omissão ou mesmo privilegiar o atraso em nossas Casas.

Novamente recorrendo às palavras de André Luiz, vejamos como o Governador de Nosso Lar enfrentou a mudança no sistema de alimentação²⁴, um episódio que ficou conhecido como crise de alimentação:

“– Antigamente – explicou o paciente interlocutor – os serviços dessa natureza assumiam feição mais destacada. Deliberou, porém, o atual Governador atenuar todas as expressões de vida que nos recordassem os fenômenos puramente materiais. As atividades de abastecimento ficaram, assim, reduzidas a simples serviço de distribuição, sob o controle direto da Governadoria. Aliás, a providência constitui medida das mais benéficas.

O Governador atual, todavia, não poupou esforços. Tão logo assumiu obrigações administrativas, adotou providências justas. Antigos missionários, daqui, puseram-me ao corrente de curiosos acontecimentos.

Disseram-me que, a pedido da Governadoria, vieram duzentos instrutores de uma esfera muito elevada, a fim de espalharem novos conhecimentos, relativos à ciência da respiração e da absorção de princípios vitais da atmosfera. Realizaram-se assembléias numerosas. Alguns colaboradores técnicos de "Nosso Lar" manifestavam-se contrários, alegando que a cidade é de transição e que não seria justo, nem possível, desambientar imediatamente os homens desencarnados, mediante

²⁴ Retirado do livro NOSSO LAR, capítulo 9.

exigências desse teor, sem grave perigo para suas organizações espirituais. O Governador, contudo, não desanimou. Prosseguiram as reuniões, providências e atividades, durante trinta anos consecutivos. Algumas entidades eminentes chegaram a formular protestos de caráter público, reclamando. Por mais de dez vezes, o Ministério do Auxílio esteve superlotado de enfermos, onde se confessavam vítimas do novo sistema de alimentação deficiente. Nesses períodos, os opositores da redução multiplicavam acusações. O Governador, porém, jamais castigou alguém. Convocava os adversários da medida a palácio e expunha-lhes, paternalmente, os projetos e finalidades do regime; destacava a superioridade dos métodos de espiritualização, facilitava aos mais rebeldes inimigos do novo processo variadas excursões de estudo, em planos mais elevados que o nosso, ganhando, assim, maior número de adeptos.

Ante pausa mais longa, reclamei, interessado:

– Continue, por favor, meu caro Lísias. Como terminou a luta edificante?

– Depois de vinte e um anos de perseverantes demonstrações, por parte da Governadoria, aderiu o Ministério da Elevação, passando a abastecer-se apenas do indispensável. O mesmo não aconteceu com o Ministério do Esclarecimento, que demorou muito a assumir compromisso, em vista dos numerosos espíritos dedicados às ciências matemáticas, que ali trabalham. Eram eles os mais teimosos adversários. Mecanizados nos processos de proteínas e carboidratos, imprescindíveis aos veículos físicos, não cediam terreno nas concepções correspondentes daqui. Semanalmente, enviavam ao Governador longas observações e advertências, repletas de análises e numerações, atingindo, por vezes, a imprudência. O velho governante, contudo, nunca agiu por si só. Requisitou assistência de nobres mentores, que nos orientam através do Ministério da União Divina, e jamais deixou o menor boletim de esclarecimento sem exame minucioso. Enquanto argumentavam os cientistas e a Governadoria contemporizava, fôrmaram-se perigosos distúrbios no antigo Departamento de Regeneração, hoje transformado em Ministério. Encorajados pela rebeldia dos cooperadores do Esclarecimento, os espíritos menos elevados que ali se recolhiam entregaram-se a condenáveis manifestações. Tudo isso provocou enormes cisões nos órgãos coletivos de "Nosso Lar", dando ensejo a perigoso assalto das multidões obscuras do Umbra, que tentaram invadir a cidade, aproveitando brechas nos serviços de Regeneração, onde grande número de colaboradores entretinha certo intercâmbio clandestino, em virtude dos vícios de alimentação. Dado o alarme, o Governador não se perturbou. Terríveis ameaças pairavam sobre todos. Ele, porém, solicitou audiência ao Ministério da União Divina e, depois de ouvir o nosso mais alto Conselho, mandou fechar provisoriamente o Ministério da Comunicação, determinou funcionassem todos os calabouços da

Regeneração, para isolamento dos recalcitrantes, advertiu o Ministério do Esclarecimento, cujas impertinências suportou mais de trinta anos consecutivos, proibiu temporariamente os auxílios às regiões inferiores, e, pela primeira vez na sua administração, mandou ligar as baterias elétricas das muralhas da cidade, para emissão de dardos magnéticos a serviço da defesa comum. Não houve combate, nem ofensiva da colônia, mas resistência resoluta. Por mais de seis meses, os serviços de alimentação, em "Nosso Lar", foram reduzidos à inalação de princípios vitais da atmosfera, através da respiração, e água misturada a elementos solares, elétricos e magnéticos. A colônia ficou, então, sabendo o que vem a ser a indignação do espírito manso e justo. Findo o período mais agudo, a Governadoria estava vitoriosa. O próprio Ministério do Esclarecimento reconheceu o erro e cooperou nos trabalhos de reajustamento. Houve, nesse comenos, regozijo público e dizem que, em meio da alegria geral, o Governador chorou sensibilizado, declarando que a compreensão geral constituía o verdadeiro prêmio ao seu coração. A cidade voltou ao movimento normal. O antigo Departamento da Regeneração foi convertido em Ministério. Desde então, só existe maior suprimento de substâncias alimentícias que lembram a Terra, nos Ministérios da Regeneração e do Auxílio, onde há sempre grande número de necessitados. Nos demais há somente o indispensável, isto é, todo o serviço de alimentação obedece a inexcedível sobriedade. Presentemente, todos reconhecem que a suposta impertinência do Governador representou medida de elevado alcance para nossa libertação espiritual. Reduziu-se a expressão física e surgiu maravilhoso coeficiente de espiritualidade.

Lísias silenciou e eu me entreguei a profundos pensamentos sobre a grande lição.”

O DIFÍCIL TRABALHO DE ADMINISTRAR MUDANÇAS

Em nosso país, um dos princípios defendidos por vários anos foi a teoria de muitas posições administrativas "bem sucedidas", que afirmava que em "time que estivesse ganhando não se mexia".

A administração atual praticamente já conseguiu mostrar que essa afirmação não é válida, pois estamos em um mundo de mudanças e de constantes inovações, que também afetam as organizações espíritas.

Hoje temos alterações no meio social, político, tecnológico, educacional e pessoal. Portanto, quando falamos em mudanças, devemos compreender que elas estão ocorrendo em vários segmentos, em vários pontos e de diferentes formas, afetando a todas as pessoas com uma intensidade variável.

Como as pessoas são diretamente afetadas pelas mudanças, algumas técnicas que deram certo no passado não garantem o êxito no presente, pois o contexto hoje é outro, embora ainda permaneçam muitos presentes conflitos e dificuldades de outrora.

O dirigente espírita precisa estar acompanhando e avaliando estas alterações, identificando em que o seu trabalho pode e precisa ser melhorado, incluindo, neste contexto, alterações em termos de estruturação das tarefas, condução de atividades e mesmo adequação no espaço físico às novas demandas que surgem.

Hoje, mais do que nunca, a Casa Espírita precisa estar buscando atender as necessidades de seus freqüentadores, que se tornam mais ávidos por informações de boa qualidade, espaços agradáveis e oportunidades de participar e de se integrar à Casa.

É muito comum observarmos que, no Movimento Espírita, as mudanças ocorrem lentas e progressivamente, com as cautelas essenciais que permitem que o novo, antes de ser adotado, seja testado e avaliado, garantindo-se, assim, resultados mais seguros.

Uma outra constatação importante é que a renovação nas Casas Espíritas, no que se refere às equipes diretivas, não é muito freqüente, pois há uma certa resistência por parte de alguns em assumir responsabilidades na administração destas, como também pode existir resistência dos mais antigos em oferecer espaço aos mais jovens para realização de trabalhos.

É importante que favoreçamos o surgimento de oportunidades de renovação e apropriação de novas idéias, que servem ao fortalecimento da Casa e da própria divulgação doutrinária. Contudo, este processo deve ser conduzido de forma tranqüila e segura, para que a transformação resulte em progresso e não em decréscimo dos frutos já alcançados.

Conduzir mudanças e delas participar é sempre um processo difícil, pois todas as pessoas tendem a buscar caminhos e respostas conhecidos, porque estes fornecem segurança e relativa tranqüilidade.

O dirigente que se propõe a favorecer a renovação, seja ela da equipe de trabalho ou nas rotinas realizadas, deve estar consciente que encontrará resistências, e em muitos casos, insatisfação e mesmo oposição.

Trabalhar, neste contexto, exigirá muita clareza quanto ao que se pretende alcançar, segurança para fortalecer o grupo nas dificuldades e determinação para implementar o que deseja, sem esquecer da fraternidade e do amor.

Não nos esqueçamos, porém, de que as grandes conquistas da humanidade dependeram da coragem de alguns para vencer a resistência de muitos; da firmeza dos pioneiros para implantar novos pensamentos e crenças, embora em muitos momentos tenham sido sacrificados para que o seu pensamento pudesse triunfar. Desta forma, a humanidade viu nascer suas maiores conquistas, que foram plantadas com Trabalho, Solidariedade e Tolerância.

ORGANIZANDO SUAS IDÉIAS

1. A condução de mudanças em qualquer Instituição requer sempre muito esforço e determinação daqueles que estão à frente do processo. É difícil mudar. Porém, se faz necessário que novas idéias possam ser agregadas ao processo. Descreva, com base nos seus conhecimentos e nas informações contidas neste capítulo, porque as pessoas sentem tantas dificuldades para aceitar as mudanças.
2. Avaliando sua área de atividade, identifique se existe alguma mudança necessária para implementar melhorias importantes que você deseja. Avalie os argumentos que serão apresentados, identifique os possíveis impedimentos e aponte os resultados que você supõe que esta mudança trará. Com base nessas informações, formule um Plano de Mudança, com as etapas que você seguirá.

CAPÍTULO 6

PRESTAR CONTAS HOJE E AMANHÃ

Os dirigentes espíritas, atuando em qualquer esfera de atividade na Casa, precisaram estar cientes que têm um papel a desempenhar, uma missão que deverá implicar em responsabilidade e compromisso, pois, em um determinado momento, o serviço desenvolvido será avaliado.

Vejamos algumas observações de Emmanuel sobre este assunto.

ADMINISTRAÇÃO²⁵

“Dá conta de tua administração”.

Jesus (Lucas, 16:2)

Na essência, cada homem é servidor pelo trabalho que realiza na obra do Supremo Pai, e, simultaneamente, é administrador, porquanto cada criatura humana detém possibilidades enormes no plano em que moureja.

Mordomo do mundo não é somente aquele que encanece os cabelos, à frente dos interesses coletivos, nas empresas públicas ou particulares, combatendo tricas mil, a fim de cumprir a missão a que se dedica.

Cada inteligência da Terra dará conta dos recursos que lhe foram confiados.

A fortuna e a autoridade não são valores únicos de que devemos dar conta hoje e amanhã.

Nossos modos e costumes geram modos e costumes da mesma natureza, em torno de nossos passos, mormente naqueles que se situam em posição inferior à nossa, nos círculos da experiência e do conhecimento.

²⁵ Retirado do livro FONTE VIVA. Emmanuel, psicografia de Francisco Cândido Xavier

Nossas atitudes e atos do mesmo teor, em quantos nos rodeiam, porquanto aquilo que fazemos atinge o domínio da observação alheia, interferindo no centro de elaboração das forças mentais de nossos semelhantes.

O único processo, portanto, de reformar edificando é aceitar as sugestões do bem e praticá-las intensivamente, por intermédio de nossas ações.

Nas origens de nossas determinações, porém, reside a idéia.

A mente, em razão disso, é a sede de nossa atuação pessoal, onde estivermos.

Pensamento é fermentação espiritual. Em primeiro lugar, estabelece atitudes, em segundo, gera hábitos e, depois, governa expressões e palavras, por meio das quais a individualidade influencia na vida e no mundo. Regenerado, pois, o pensamento de um homem, o caminho que o conduz ao Senhor se lhe revela reto e limpo.

OBREIROS ATENTOS²⁶

“Aquele, porém, que atenta bem para a lei perfeita da liberdade e nisso persevera, não sendo ouvinte esquecido, mas fazedor da obra esse tal será bem aventurado em seus feitos.”

(Tiago, 1:25)

O discípulo da Boa Nova, que realmente comunga com o Mestre, antes de tudo, compreende as obrigações que lhe estão afetas e rende sincero culto à lei de liberdade, ciente de que ele mesmo recolherá nas leiras do mundo o que houver semeado. Sabe que o juiz dará conta no tribunal, que o administrador responderá pela mordomia e que o servo será responsabilizado pelo trabalho que lhe foi conferido. E, respeitando cada tarefeiro do progresso e da ordem, da luz e do bem, no lugar que lhe é próprio, persevera no aproveitamento das possibilidades que recebeu da Providência Divina, atencioso para com as lições da verdade e aplicado às obras de que se sente encarregado pelos Poderes Superiores da Terra.

Caracterizando-se por semelhante atitude, o colaborador do Cristo, seja estadista ou varredor, está integrado com o dever que lhe cabe, na posição de agir e servir, tão naturalmente quanto comunga com o oxigênio no ato de respirar.

Se dirige, não espera que outros lhe recordem os empreendimentos que lhe competem. Se obedece, não reclama instruções reiteradas, quanto às atribuições que lhe são deferidas na disposição regimental dos trabalhos de qualquer natureza. Não exige que o governo do seu distrito lhe mande adubar a horta, nem aguarda decretos para instruir-se ou melhorar-se.

Fortalecendo a sua própria liberdade de aprender, aprimorar-se e ajudar a todos, através da inteira consagração aos nobres deveres que o mundo lhe confere, faz-se bem-aventurado em todas as suas ações, que passam a produzir vantagens substanciais na prosperidade e elevação da vida comum.

Semelhantes seguidores do Evangelho, de aprendiz do Mestre passam à categoria dos obreiros atentos, penetrando em glorioso silêncio nas reservas sublimes do Celeste Apostolado.

MENSAGEM DE BEZERRA DE MENEZES²⁷

Mas a vós, espíritas, que ouvistes a palavra da Revelação; a vós cabe levar por toda a parte as notícias do Reino de Deus, expandindo-as por todos os rincões da Terra. Não mais domina o Mundo, as estrelas luminíferas do Evangelho de Jesus. O Espiritismo é a Ciência que inquire, investigando e confirmando a imortalidade. É a Filosofia que equaciona os enigmas do comportamento humano. Mas é a Religião, amor que nos une como verdadeiros irmãos, sem distinção de raça, de fronteiras, de posição social, eliminando tudo aquilo que separa os homens.

Jesus é o mesmo hoje, como o era há dois mil anos. Restaurado na palavra consoladora da Doutrina Espírita, ele nos conclama à união dos corações para a unificação dos postulados em torno do ideal da verdade.

Não creais que o vosso compromisso com a vida seja uma viagem agradável ao país da fantasia, ou uma excursão ao oásis do prazer. Propusestes-vos ao trabalho de renovar a Terra, candidatastes-vos à obra da edificação do bem, abristes os braços para que o amor se expanda em um hino de solidariedade universal, pesquisastes para possuídes a certeza, elucidastes os enigmas para que não paire dúvidas. Agora é ação. Quem desejar a cristificação não desdenhe a crucificação. Certamente não provareis o cutelo, não defrontareis as feras esfaimadas da arena. Não obstante, espíritas, meus irmãos, tereis em vosso mundo íntimo os instintos agressivos predominando e tentando obstaculizar-vos o avanço da

²⁷ Mensagem recebida psicofonicamente por Divaldo Franco, ao final de sua palestra na sessão de encerramento do Congresso Internacional de Espiritismo, em 5-10-1989. Publicado em Reformador de novembro do mesmo ano.

mansuetude, tereis as lâminas aguçadas dos desejos vis dilacerando-vos as carnes da alma, e o vosso não será o holocausto público, mas o martirologio silencioso da abnegação que só Jesus e os vossos Guias saberão.

Não temais pois; nunca ficareis a sós. Nos momentos mais rudes, Ele vos dirá baixinho: “Tende ânimo. Eu não venci no mundo dos negócios, nem das orgias, mas Eu venci o Mundo.”

Vencei-o, espíritas, meus irmãos, e ide em paz! O Brasil Espírita, através dos mensageiros que aqui nos reunimos, o Mundo Espírita que aqui está junto a nós, encarnado, através de vós, e desencarnado, conosco, abraça-vos e vos diz: “Ide em paz! E confiai em Deus em qualquer conjuntura.”

Que Ele vos abençoe e a todos nos dê a sua paz. São os votos do vosso servidor humílimo de sempre.

MUITO SE PEDIRÁ A QUEM MUITO RECEBEU

“O servo que souber da vontade do seu amo e que, entretanto, não estiver pronto e não fizer o que dele queira o amo, será rudemente castigado. - Mas, aquele que não tenha sabido da sua vontade e fizer coisas dignas de castigo menos punido será. Muito se pedirá àquele a quem muito se houver dado e maiores contas serão tomadas àquele a quem mais coisas se haja confiado.”

Jesus, (Lucas, 12: 47-48)

Aos espíritas, pois, muito será pedido, porque muito hão recebido; mas, também, aos que houverem aproveitado, muito será dado.

(O EVANGELHO SEGUNDO O ESPIRITISMO, cap. XVIII).

CONCLUSÃO

A prestação de contas a ser feita pelo dirigente espírita diz respeito não apenas na aplicação dos seus conhecimentos em favor do seu próprio progresso, mas em função da melhoria de muitos que se beneficiam com a sua atuação.

Reflita sobre esse processo de auto-avaliação que o dirigente espírita deve proceder, analisando que a maior cobrança nunca virá de ninguém externo, mas da própria consciência, onde temos guardados todos os nossos compromissos.

www.luzespirita.org