

## TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

### OS DESAFIOS DO LÍDER ADMINISTRATIVO EMPREENDEDOR FRENTE À HIERARQUIA DO SISTEMA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA

Welsimar Alves Pires

Bacharel em Teologia pelo Unasp, Campus Engenheiro Coelho, SP

TCC apresentado em dezembro de 2007

Orientador: José Miranda Rocha, D. Min

**Resumo:** Este trabalho aborda a seguinte problemática referente ao líder administrativo dos departamentos de publicações da União Central Brasileira, um dos órgãos da Igreja Adventista do Sétimo Dia: Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia? Sob este ponto de vista, o objetivo geral dessa investigação é o de "Analisar o método que o departamental de publicações da Igreja Adventista do Sétimo Dia utiliza para usar o seu empreendedorismo respeitando o sistema hierárquico da organização". Este trabalho analisa a questão da liderança desde os primórdios da administração, e desenvolve uma pesquisa de campo com o instrumento da entrevista. A pesquisa deixa bem claro que no departamento de publicações, existem regulamentos, leis que são chamadas de PRAXE, e que são seguidas por todos os departamentais. Todo líder entrevistado respeita a PRAXE, mostrando que são unidos num único foco. Mas acima de tudo pode se concluir que muitos departamentais não possuem muitos conhecimentos técnicos acerca de administração, mas demonstram que possuem um espírito de empreendedorismo em suas ações de trabalho, conseguindo levar com sucesso seu departamento.

**Palavras-chave:** departamentais, empreendedor, Igreja Adventista do Sétimo Dia, líder administrativo, praxe, publicações.

**Abstract:** This research deals with the following a problem regarding the administrative leader of the departments of publications of the Brazilian Central Union, one of the organs of the Church Adventist of the Seventh Day: How is it possible for an administrative leader in the field of publications, to be an



entrepreneur, and at same time to respect the existent hierarchy in the system of the organization of the Seventh-day Adventist Church? With this perspective, the major goal of this research is to "Analyze the method that the leader of the department of publications of the Seventh-day Adventist Church uses in his/her entrepreneurship and how it relates with the respect for the hierarchical system of the organization".

This research analyzes the issue of leadership from the origins of the administration, and develops a field research through interviews. The research leaves very clear that in the department of publications, regulations do exist, laws that are called PRAXIS, and that are followed by all of them. Every leader who was interviewed respected the PRAXIS, showing that they were united with a single focus. But, above all, it came to the conclusion that though many leaders did not possess much technical knowledge in the field of administration, they, nevertheless demonstrate a strong spirit of entrepreneurship in their actions, being able, thereby, to lead his/her department to success.

**Keyword:** Administrative Leader, Entrepreneur, Praxis, Publications, Seventh-day Adventist Church.

Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Campus Engenheiro Coelho  
Curso de Teologia

**OS DESAFIOS DO LÍDER ADMINISTRATIVO EMPREENDEDOR FRENTE À  
HIERARQUIA DO SISTEMA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA  
ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA**

por

Welsimar Alves Pires

Novembro de 2007

Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Campus Engenheiro Coelho  
Curso de Teologia

**OS DESAFIOS DO LÍDER ADMINISTRATIVO EMPREENDEDOR FRENTE À  
HIERARQUIA DO SISTEMA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA  
ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Apresentado como Requisito Parcial  
À Obtenção da Graduação no  
Bacharelado em Teologia

por

Welsimar Alves Pires

Novembro de 2007

**OS DESAFIOS DO LÍDER ADMINISTRATIVO EMPREENDEDOR FRENTE À  
HIERARQUIA DO SISTEMA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA  
ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Apresentado como Requisito Parcial  
À Obtenção da Graduação no  
Bacharelado em Teologia

por

Welsimar Alves Pires

COMISSÃO DE APROVAÇÃO:

---

Orientador  
José Miranda Rocha  
Professor de Teologia Aplicada

---

Avaliação

---

Waggnor Macieira Kettle  
Professor de Administração

---

Data da Aprovação

---

Amin Américo Rodor  
Coordenador do Curso de Teologia

Dedico este trabalho ao Ministério de Publicações da Igreja Adventista do Sétimo Dia o qual tem sido uma benção para mim e minha família.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado da colaboração de diversas pessoas e ministérios da Igreja Adventista do Sétimo Dia. Por isso agradeço em especial:

- Ao meu querido Deus e Pai, mostrando-me as oportunidades de realizar um trabalho como este.
- À minha querida esposa Adma Littike Pires, por acreditar que posso, e pelo apoio nos momentos que precisei.
- A todos os departamentais do Ministério de Publicações da União Central Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia, tendo colaborado com as pesquisas, ajudando-me a colher dados muito importantes para este trabalho.
- Ao prof. Dr. e Pr. José Miranda Rocha, por sua dedicação em ser meu orientador no curso de Teologia, seu carinho e amizade, este é um homem de Deus que tenho aprendido muito, obrigado meu mestre e pastor.
- Ao prof. Ms. Wagnoor Macieira Kettle, sua grande contribuição por este trabalho e pelos tantos momentos de conselho a mim dados, o admiro muito pela sua competência e dedicação aos alunos que sonham. Obrigado por aceitar estar em minha banca.
- Ao prof. Ms. Everson Mückenberger, por ter sido meu orientador no curso de administração, pelo incentivo e orientação precisa deixando sempre que minhas idéias fossem um pouco mais além.
- Aos incentivos do prof. Ms. Antônio João de Brito por este trabalho, e por sua participação na minha banca.
- E aos meus colegas da turma de teologia e administração por termos passado juntos este momentos, vou sentir a falta de vocês.

“O líder se forma e a liderança se conquista.”

(Gómez Emiliano)

## RESUMO

Este trabalho traz uma problemática referente ao líder administrativo dos departamentos de publicações da União Central Brasileira, um dos órgãos da Igreja Adventista do Sétimo Dia, chegando-se ao seguinte problema da pesquisa: Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia? Sob este ponto de vista, é proposto um objetivo geral que é “Analisar o método que o departamental de publicações da Igreja Adventista do Sétimo Dia utiliza para usar o seu empreendedorismo respeitando o sistema hierárquico da organização”. Este trabalho faz uma busca teórica da liderança desde os primórdios da administração ligando com uma pesquisa de campo, onde se atinge cem por cento dos entrevistados. A pesquisa deixa bem claro que no departamento de publicações, existem regulamentos, leis, que são chamados de PRAXE, que é seguida por todos os departamentais. Todo líder entrevistado respeitam a PRAXE, mostrando que são unidos num único foco. Mas acima de tudo pode se concluir que muitos departamentais não possuem muitos conhecimentos técnicos acerca de administração, mas demonstram que possuem um espírito de empreendedorismo em suas ações de trabalho, conseguindo levar com sucesso seu departamento.

## ABSTRACT

This work brings a problem regarding the administrative leader of the departments of publications of the Brazilian Central Union, one of the organs of the Church Adventist of the Seventh Day, being arrived to the following problem of the research: How does it can an administrative leader, of the section of publications, an entrepreneur to be, respecting the existent hierarchy in the system of the organization of the Church Adventist of the Seventh Day? Under this point of view, it is proposed a general objective that it is to "Analyze the method that the departmental of publications of the Church Adventist of the Seventh Day uses to use his/her entrepreneurships respecting the hierarchical system of the organization". This work makes a theoretical search of the leadership from the origins of the administration calling with a field research, where the interviewees' a hundred percent is reached. The research leaves very clear that in the department of publications, regulations exist, laws, that are called of CUSTOM, that is followed by all the departmental ones. Every interviewed leader respects the CUSTOM, showing that you/they are united in a single focus. But above all it can be ended that many departmental they don't possess many technical knowledge concerning administration, but they demonstrate that you/they possess an entrepreneurships spirit in their work actions, getting to take with his/her success department.

## **GLOSSÁRIO DE TERMOS UTILIZADOS**

<b>AG</b>	Associação Geral
<b>AP</b>	Associação Paulistana
<b>APaC</b>	Associação Paulista Central
<b>APL</b>	Associação Paulista Leste
<b>APO</b>	Associação Paulista Oeste
<b>APS</b>	Associação Paulista Sul
<b>CASA</b>	Casa Publicadora Brasileira
<b>IASD</b>	Igreja Adventista do Sétimo Dia
<b>MPV</b>	Missão Paulista do Vale
<b>SELS</b>	Serviço Educacional Lar e Saúde
<b>UCB</b>	União Central Brasileira

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
Definição do Problema .....	02
Objetivos .....	04
Objetivo Geral .....	04
Objetivos Específicos .....	04
Justificativa .....	05
Metodologia .....	06
Delimitações do Estudo .....	07
Sumário dos Capítulos .....	08
<b>CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO BÍBLICA TEOLÓGICA</b> .....	09
Breve Histórico da Colportagem .....	09
A Bíblia e Ellen G. White .....	10
<b>CAPÍTULO II - LÍDER DE COLPORTAGEM PELA ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA</b> .....	16
Existe ou deve existir uma organização certa?! .....	16
O que é ser líder? .....	18
O que é liderança? .....	19
Liderança Distribuída .....	22
Encontrando o líder verdadeiro .....	23
Métodos para formação de novos líderes .....	24
Delegação em uma hierarquia tradicional .....	25
Criação de uma comunidade .....	25
Estabelecimento de um sistema de livre mercado .....	26
Disciplinas do bom líder .....	27
A disciplina do descanso e do lazer .....	27
A disciplina na administração do tempo .....	28
A disciplina devocional .....	28
O Empreendedorismo .....	28
Histórico do Empreendedorismo .....	29
Como Conceituar o Empreendedorismo .....	30
O Perfil Empreendedor .....	32
<b>CAPÍTULO III - ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO</b> .....	33
Objetivos e Metas .....	33
Dificuldades de Decisões .....	35
Liberdade que Recebe do Superior e Liberdade que Concede aos Liderados .....	36
Ser Empreendedor Respeitando a Hierarquia .....	37
Auto-Avaliação: Por Quê? .....	38
Pontos de destaques predominantes nas entrevistas .....	39

<b>CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
Implicações Gerenciais .....	43
Sugestões para Estudos Futuros .....	44
Sugestões Bíblicas e Teológicas.....	45
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	47
<b>ANEXOS</b> .....	49
Roteiro de Entrevista.....	50
Transcrição das Entrevistas .....	51
Análise da Pesquisa de Campo Detalhadamente .....	66

## INTRODUÇÃO

O fim do século XIX foi o início de grandes conquistas para a organização empresarial no mundo. Nesta época iniciou-se a preocupação com o gerenciamento de grandes organizações, como empresas, serviços civis de governos e forças armadas permanentes.

A primeira discussão sobre estrutura organizacional ocorreu na França por volta da virada do século, por Henri Fayol entre os anos de 1841 e 1925. A partir desta época muitas mudanças têm ocorrido no que se refere à organização empresarial mundial. A liderança é um processo recíproco entre aqueles que optam por liderar e os que preferem seguir. Qualquer debate sobre liderança deve levar em conta o processo desse relacionamento.

A empresa pode ter as melhores estratégias, táticas, habilidades e regras, mas nada disso terá utilidade se não compreender as aspirações humanas fundamentais que unem líderes e seguidores. Muitas vezes um líder subordinado é um grande líder que desenvolve um excelente trabalho e que se dependesse dele tudo renderia e se desenvolveria muito mais dentro da organização.

Este trabalho estará estudando de modo geral sobre o sistema da organização da IASD, em especial como funciona a área do campo de publicações.

Existe nesta organização um relacionamento entre várias pessoas que dependem de seus líderes e entre outras que possuem liderança administrativa superior. Todos estes acabam fazendo parte de uma hierarquia que deve ser respeitada.

Para iniciar a hierarquia, o departamental de publicações da Associação possui um superior que é o departamental de publicações da União. Este, por sua vez possui um superior que é o departamental da Divisão, o qual é subordinado ao superior da AG que tem sua sede nos Estados Unidos.

Embora existam vários líderes que façam parte desta hierarquia, este trabalho abordará apenas a primeira e a segunda que é o departamental de publicações da Associação e o departamental de publicações da União.

### **Definição do Problema**

A organização da IASD é um corpo organizacional estabelecido praticamente no mundo todo, possuindo as seguintes estatísticas: 1) Igrejas: 56.575 e 2) Membros: 13.663.497.<sup>1</sup> Ela não funciona só como igreja, mas há nela vários departamentos os quais são a estrutura funcional da igreja para o cumprimento de sua missão como: área médica, educação, lar e família, desbravadores (estilo escoteiros), jovens. Entre tantos, há também o departamento de publicações, que é o tema chave em questão a ser estudado.

O sistema da IASD é bem organizado. Este segue uma hierarquia séria, para que tudo funcione bem e tenha seus resultados positivos. Por ser uma organização mundial, sua hierarquia também o é. Abaixo segue a explicação como esta funciona.

Existem na organização da IASD quatro níveis administrativos:

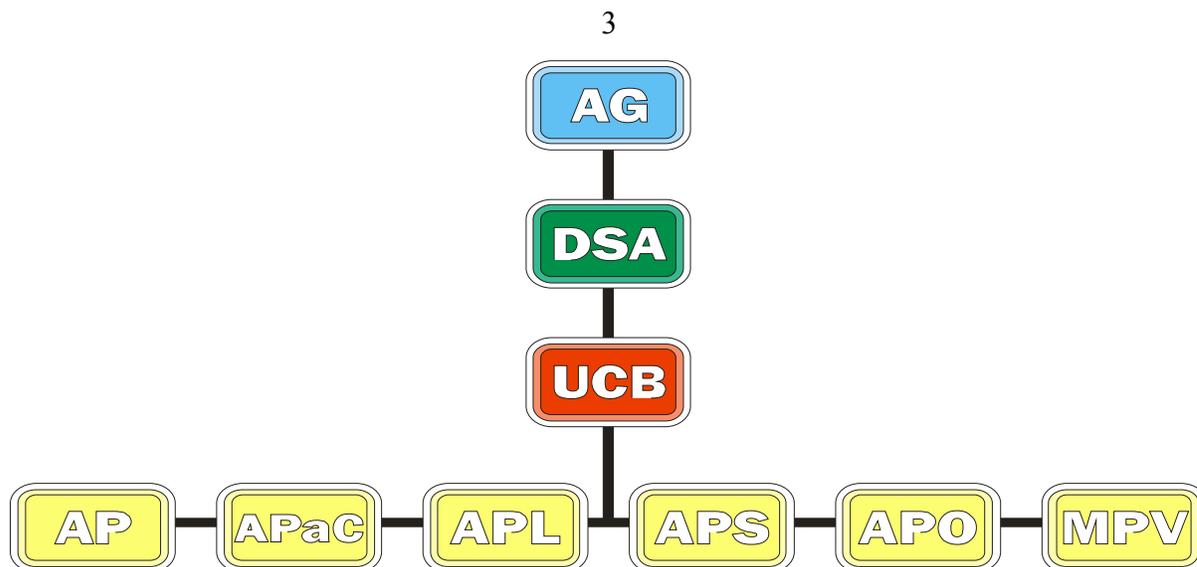
- 1) Igrejas e Congregações que formam uma Associação ou Missão;
- 2) Associações e Missões que formam uma União;
- 3) Uniões que formam as Divisões; e
- 4) Divisões que formam a Associação Geral (AG) da IASD.

A Associação Geral foi oficialmente organizada em 21 de maio de 1863, tendo hoje a sua presença no mundo, possuindo assim onze Divisões.

Para observar melhor observe a figura 1:

---

<sup>1</sup> Website: [www.adventist.org](http://www.adventist.org), acessado em 25 de setembro de 2006.



**Figura 1:** diagrama da estrutura da IASD por departamentos.  
**Fonte:** website da [www.adventist.org](http://www.adventist.org)

Conforme é demonstrado na figura 1, será analisado apenas o departamento de publicações da UCB localizada na cidade de Artur Nogueira no estado de São Paulo, possuindo cinco associações e uma missão.

Sendo assim, sabemos que os líderes que tomam conta desse departamento são pessoas criativas e empreendedoras que lutam para fazer seu departamento, ou organização, crescer. Embora saibam que existe uma hierarquia a ser seguida, e a respeitem, eles têm também uma visão a respeito do seu departamento, que apenas quem está naquela liderança e naquele contexto é capaz de sentir e almejar certas mudanças.

O departamento de publicações da organização da IASD tem por objetivo colaborar com a disponibilidade de materiais impressos pela mesma, proporcionando assim uma forma de divulgação da doutrina do evangelho e da filosofia da IASD, sua missão, informações gerais que ocorrem no Brasil e no mundo e outros pontos importantes como bem estar físico, mental e social, educação e família. Temas úteis tanto para os membros da igreja como para as pessoas da sociedade em geral que buscam um estilo de vida melhor.

O material para esta divulgação é fornecido pela Casa Publicadora Brasileira (CASA), uma editora adventista de livros e revistas, situada na cidade de Tatuí, no estado de São Paulo.

O departamento de publicações das associações é gerenciado por um diretor, conhecido como “Departamental de Publicações”, o qual é o líder administrativo. Dentro deste departamento existe o Serviço Educacional Lar e Saúde (SELS) que é o que disponibiliza a distribuição do material da CASA.

No departamento de publicações existem pessoas que fazem o trabalho de divulgação dos materiais que são chamados colportores (vendedores de livros). Estes fazem o seu trabalho no período anual (efetivos) e férias (estudantes das Instituições Adventistas de Ensino), levando os livros e revistas pessoalmente nas casas, comércios e empresas. O departamento de publicações é o único departamento que deve conseguir recursos para sobreviver sozinho sem auxílio extra. Por isso muitos diretores de publicações devem exercer o seu empreendedorismo na realidade de seu campo de trabalho, respeitando as normas descritas na PRAXE.

Assim surge a seguinte pergunta: “Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da IASD?”.

## **Objetivos**

### Objetivo Geral

Analisar o método que o departamental de publicações (pastor e administrador) da IASD utiliza para usar o seu empreendedorismo respeitando o sistema hierárquico administrativo.

### Objetivos Específicos

- Identificar as dificuldades de tomada de decisão do departamental de publicações.

- Obter a percepção do diretor de publicações da União, Associação e Missão sobre a liberdade concedida pela hierarquia da IASD para empreender o desenvolvimento do departamento.
- Compreender a avaliação que o diretor de publicações da União, Associação e Missão fazem de sua própria liderança.

### **Justificativa**

O departamento de publicações apresenta ser um campo de trabalho muito abrangente e que exige bastante trabalho para que ele possa prosseguir tendo um bom desempenho.

Esta pesquisa será útil tanto para os departamentais da união como da associação, a fim de que percebam que alguns líderes necessitam expandir o seu empreendedorismo ou a sua liderança administrativa que existe dentro de si, pois este líder é administrativo e a acima de tudo um pastor.

Este trabalho trará à luz algumas idéias sobre como o departamental (pastor e administrador) pode trabalhar melhor dentro de seu departamento, usando seu empreendedorismo e sabendo respeitar a hierarquia, ajudará tanto os departamentais a melhor se desenvolverem dentro de seu contexto, como aos alunos que dependem deste trabalho para viver ou para pagar a faculdade. Pois, se o departamental tiver mais liberdade, da forma correta, para agir, os resultados serão maiores e estes benefícios atingirão também os colportores.

A pesquisa será baseada na experiência que os departamentais vivem em seu dia-a-dia, com relação ao respeito que um departamental pastor tem pelo outro é que devem ter pela hierarquia da organização, mesmo sabendo que isso possa dificultar, o alcance dos resultados almejados e necessários em seu departamento.

Quanto à realidade do trabalho, proporcionará uma visão geral da situação de hierarquia dentro da organização da IASD, mostrando que é possível lidar com diferentes pensamentos de

líderes administrativos. O interessante é que poderá ser utilizado em todos os campos que abrangem estes mesmos departamentos. E o resultado, proporcionará uma oportunidade a futuros pastores que são líderes administrativos a desempenharem melhor o seu papel em seu setor de trabalho.

### **Metodologia**

O trabalho inicia com o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica com alguns aspectos pertinentes ao líder empreendedor. Abordar-se das dificuldades de liderança no mercado de trabalho, no que diz respeito àqueles que, mesmo sendo líderes, são subordinados a superiores.

As fontes e dados utilizados, contaram com uma pesquisa qualitativa, buscando ter um sinopse geral da situação encontrada entre os departamentais de publicações da UCB. Com as fontes secundárias, foram analisadas as idéias propostas sobre liderança administrativa no que diz respeito a líderes subordinados a superiores, e qual o verdadeiro foco desse líder administrativo; isto é, uniu o teórico ao prático. As fontes obtidas vieram de sites consultados pela internet, livros, periódicos, empresas e outros.

Esta pesquisa, bem como seu resultado, tem como público-alvo administradores que são subordinados a superiores em seu dia a dia, ou mesmo administradores que são líderes de algum empreendimento. Estes possuem, em sua organização, liderados que a eles são submissos, mas que, por também serem líderes, devem também resposta a algum superior. Também foi público-alvo os futuros administradores, que no momento cursam a universidade se preparando para muito em breve se incorporarem no campo definitivo de trabalho profissional ou vocacional.

O trabalho foi realizado com líderes administrativos. Para ser mais específico, departamentais de publicações que trabalham no estado de São Paulo. A pesquisa de campo foi realizada unicamente com líderes administrativos do departamento de publicações, que

pertencem à UCB, localizada na cidade de Artur Nogueira, no estado de São Paulo. Líderes dos departamentos das seguintes Associações: APaC, APL, APS, AP, APO e MPV.

Toda a coleta foi desenvolvida em forma de entrevistas, realizadas pessoalmente com os departamentais de publicações da UCB. Todas as entrevistas foram gravadas, mas preservando no anonimato a identidade do entrevistado. Depois de transcritas, são feitas as análises com as devidas observações.

Estas entrevistas foram não estruturadas, sendo abrangendo perguntas objetivas e abertas levando assim alguns entrevistados a incluírem como resposta na pesquisa assuntos que condiziam a outros temas importantes, mas que não foram abordados neste trabalho, pelo fato de não fazerem parte deste tema.

No roteiro de entrevistas, foram abordados aspectos como: auto-avaliação, para que pudessem analisar o que pensam de si mesmos frente ao seu trabalho, perspectivas de mudanças, que, segundo eles, poderiam ocorrer no departamento ou em si mesmos nesta área de publicações. Foram abordados também os objetivos e metas que eles têm para o departamento, como eles conseguem ser empreendedores respeitando a hierarquia existente na organização da IASD. Abordou-se também até onde vai a liberdade que ele recebe dos superiores e que ele concede aos seus liderados para agirem e se existe dificuldades para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento.

Por fim, foi feita uma análise, verificando os procedimentos positivos e negativos das perguntas feitas aos entrevistados.

### **Delimitações do Estudo**

O trabalho foi realizado dentro do Estado de São Paulo, especificamente na UCB e suas associações e missão. Foram entrevistados apenas os departamentais de publicação.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas pessoalmente, usando a técnica de pesquisa qualitativa. Observou-se assim as reações de cada entrevistado.

Foi abrangido cem por cento do campo, em um total de sete entrevistas. Com os sete entrevistados, notaram-se algumas particularidades.

Não podemos deixar de comentar, que cada campo de pesquisa possui uma realidade diferente uma da outra, o que facilita ou dificulta o trabalho de cada campo. Devido a isto, cada líder tem uma estratégia diferenciada, para o campo de trabalho em que está inserido.

### **Sumário dos Capítulos**

No capítulo um, será uma pesquisa bíblico-teológica sobre o assunto pertinente ao ministério da colportagem. Mostrando dois fundamentos em que a Bíblia comenta sobre este ministério e sua obra e o que Ellen G. White apresenta sobre o plano de publicações, mostrando o seu valor sem igual.

Já no capítulo dois, onde encontra-se termos técnicos e científicos da área administrativa, primeiramente faz-se um estudo dos vários perfis de líderes administrativos. Este é um dos capítulos que lança a base teórica para o estudo da parte prática.

O capítulo três é a apresentação dos resultados da pesquisa de campo. Neste capítulo, compreende-se melhor o que acontece no departamento de publicações de nossa organização e quais os pontos de vista dos pastores administrativos.

Por fim, o capítulo quatro sugere a relação do problema focalizado nesta pesquisa, comparando-a com as conclusões dos capítulos dois e três. É neste processo de cruzamento sistemático das informações que podemos ter uma idéia de como estão relacionadas a parte científica com a prática.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTAÇÃO BÍBLICA TEOLÓGICA

### Breve Histórico da Colportagem<sup>1</sup>

A colportagem começou na Europa, na Idade Média. Desde o princípio dessa obra, os colportores alcançaram grandes triunfos missionários, e à sua passagem almas foram convertidas ao verdadeiro cristianismo e igrejas foram fundadas. A palavra “colportagem” vem da palavra “Colportor” que deriva do francês e significa “levar no pescoço”. “Esse nome originou-se do costume que tinham os colportores valdenses de levar os escritos sagrados debaixo da roupa, ou numa bolsa que pendia do pescoço. Esse trabalho também preparou o solo para a Reforma do século XVI. O poder de Deus acompanhou os colportores daquele tempo, e acompanha os colportores de nossos dias.

Mas os Valdenses (por Pedro Valdo), em 1173 A.D., que era um rico e próspero comerciante, de Lião, França, deixou os seus negócios e se dedicou a distribuir porções das Escrituras ao povo. Através do seu incansável trabalho, granjeou missionários e fundou o Movimento da Colportagem. Esse movimento caracterizou-se pela venda de mercadorias, distribuição dos Escritos Sagrados e explicação do Evangelho.

No ano 1181 A.D., os valdenses foram excomungados pelo papa e duramente perseguidos. Então se dispersaram por todo o continente, onde continuaram sua obra evangelizadora. No século XIII centralizaram-se nos vales do Piemonte, (Itália). Nos Alpes, os valdenses tiveram

---

<sup>1</sup> <http://www.asd-mr.org.br/html/colportagem.html> (acesso 25/04/2007 às 17h e 30 min.) // <http://pt.wikipedia.org/wiki/Colportagem> (acesso 25/04/2007 às 17h e 45 min.)

centros de educação, onde os jovens se preparavam. Eles mesmos copiavam porções da Palavra de Deus, que logo saíam a espalhar.

Os colportores valdenses deram origem a esse método missionário, semeando a Palavra de Deus e preparando o caminho para a Reforma Protestante do século XVI. A colportagem atual é uma continuação dessa sementeira que prepara o caminho para o regresso do Senhor.

Hoje a palavra colportor é um termo empregado pelas Igrejas Evangélicas (tradicional e/ou renovadas). Os colportores vendem literatura religiosa, via de regra de porta em porta, ao tempo em que se realiza a pregação. O seu vocábulo ainda não se encontra indexado, no Brasil, no dicionário da língua portuguesa.

### **A Bíblia e Ellen G. White**

Isaías capítulo seis é uma referência ao ligar as lições do coração com o ministério da colportagem:

"Então, disse eu: Ai de mim, que vou perecendo! Porque eu sou um homem de lábios impuros e habito no meio de um povo de impuros lábios; e os meus olhos viram o Rei, o Senhor dos Exércitos! Mas um dos serafins voou para mim trazendo na mão uma brasa viva, que tirara do altar com uma tenaz; e com ela tocou a minha boca e disse: Eis que isto tocou os teus lábios; e a tua iniquidade foi tirada, e purificado o teu pecado. Depois disso, ouvi a voz do Senhor, que dizia: A quem enviarei, e quem há de ir por Nós? Então, disse eu: Eis-me aqui, envia-me a mim." (Isa 6:5-8). Neste texto, encontra-se o verdadeiro chamado para esta obra de colportagem. Aqui encontramos a base para entender este verdadeiro ministério, que é abençoado por Deus.

Enquanto durar o tempo da graça, haverá conveniência de o colportor trabalhar. Se em algum lugar a perseguição se tornar severa, façam os obreiros como Cristo ordenou. "Quando pois vos perseguirem nesta cidade, fugi para outra." Se ali vier a perseguição, procurai outro

lugar ainda. Deus guiará Seu povo, tornando-o uma bênção em muitos lugares. Não fora a perseguição, e não seriam tão extensamente espalhados para proclamar a verdade. E Cristo declara: "Não acabareis de percorrer as cidades de Israel sem que venha o Filho do homem." Mat. 10:23. Até que no Céu seja dito: "Está consumado", haverá sempre lugares para trabalhar e corações para receber a mensagem.<sup>2</sup>

Deus tem Seus obreiros em todas as épocas. O chamado da hora é respondido pela vinda do homem. Assim, quando a voz divina clamar: "A quem enviarei, e quem há de ir por Nós?" a resposta virá: "Eis-me aqui, envia-me a mim." Isa. 6:8. Que todos os que trabalham eficientemente no campo da colportagem sintam no coração que estão fazendo a obra do Senhor em ministrar às almas que não conhecem a verdade para este tempo. Eles estão fazendo soar a nota de advertência nos caminhos e valados, para preparar um povo para o grande dia do Senhor, que está prestes a sobrevir ao mundo. Não temos nenhum tempo a perder. Precisamos animar esta obra. Quem sairá agora com nossas publicações?

Para homens e mulheres que desejam cooperar com Deus, Ele estará a disposição para conceder seu poder divino. É neste momento que tanto o talento, o ânimo, a perseverança, a fé, serão exigidos e assim estarão protegidos. Pela obra da colportagem é a verdade apresentada a milhares que de outro modo não a ouviriam sobre a mensagem que o Senhor tem para apresentar, porque o tempo está próximo.

Ellen White mostra que o êxito da proclamação da verdade está no "Senhor e confirmando a palavra com os sinais..."? Mar. 16:20. Nossa comissão é fazer que a luz da página impressa brilhe em todos os lugares. Pela página impressa a luz alcança os que estão mais isolados, que não têm oportunidade de ouvir os pregadores em pessoa. Este é um trabalho missionário dos mais

---

<sup>2</sup> Ellen G. White, *Conselho sobre educação* (Santo André, SP: Casa Publicadora Brasileira, 1976), p. 478

abençoados. Os colportores podem ser a mão auxiliadora do Senhor, abrindo portas para a entrada da verdade.<sup>3</sup>

No relato de Mateus 10:5-20, encontramos a missão de Jesus enviando os doze:

Jesus enviou estes doze, e lhes ordenou, dizendo: Não ireis pelo caminho dos gentios, nem entrareis em cidade de samaritanos; Mas ide antes às ovelhas perdidas da casa de Israel; E, indo, pregai, dizendo: É chegado o reino dos céus. Curai os enfermos, limpai os leprosos, ressuscitai os mortos, expulsai os demônios; de graça recebestes, de graça dai. Não possuiais ouro, nem prata, nem cobre, em vossos cintos, Nem alforjes para o caminho, nem duas túnicas, nem alporcas, nem bordão; porque digno é o operário do seu alimento. E, em qualquer cidade ou aldeia em que entrardes, procurai saber quem nela seja digno, e hospedai-vos aí, até que vos retireis. E, quando entrardes nalguma casa, saudai-a; E, se a casa for digna, desça sobre ela a vossa paz; mas, se não for digna, torne para vós a vossa paz. E, se ninguém vos receber, nem escutar as vossas palavras, saindo daquela casa ou cidade, sacudi o pó dos vossos pés. Em verdade vos digo que, no dia do juízo, haverá menos rigor para o país de Sodoma e Gomorra do que para aquela cidade. Eis que vos envio como ovelhas ao meio de lobos; portanto, sede prudentes como as serpentes e inofensivos como as pombas. Acautelai-vos, porém, dos homens; porque eles vos entregarão aos sinédrios, e vos açoitarão nas suas sinagogas; E sereis até conduzidos à presença dos governadores, e dos reis, por causa de mim, para lhes servir de testemunho a eles, e aos gentios. Mas, quando vos entregarem, não vos dê cuidado como, ou o que haveis de falar, porque naquela mesma hora vos será ministrado o que haveis de dizer. Porque não sois vós quem falará, mas o Espírito de vosso Pai é que fala em vós.

Jesus deixa bem claro para eles que dentre toda obra em que eles estiverem fazendo é o Espírito Santo que conduzirá as pessoas a Ele. E se não forem recebidos, não deveria se indignar com os moradores das cidades, mas deveriam bater o pó dos pés e continuarem o trabalho que para o que foram comissionados.

Deus deseja que lancem mão da colportagem os que são capazes de instruir outros, os que podem despertar em moços e moças promissores um interesse por este ramo, levando-os a empreender a obra da colportagem e fazê-la com êxito. Alguns têm o talento, a educação e a experiência que os habilitaria a instruir os jovens para a colportagem de tal modo, que muito mais do que se está fazendo agora poderia ser feito.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Idem. *O colportor evangelista* (Santo André, SP: Casa Publicadora Brasileira, 1993), p. 19

<sup>4</sup> Ibid. p. 57.

Estes farão um bom trabalho na colportagem, se obedecerem às palavras: "Tem cuidado de ti mesmo e da doutrina." I Tim. 4:16. Os que dão evidência de que estão verdadeiramente convertidos e que se empenham na colportagem, verão que ela é o melhor preparo para outros ramos de trabalho missionário.<sup>5</sup>

A colportagem com nossas publicações é um importante e muito proveitoso setor da obra evangelística. Nossas publicações podem ir a lugares onde não se poderão realizar reuniões. Em tais lugares o fiel colportor-evangelista toma o lugar do pregador vivo. Pela obra da colportagem a verdade é apresentada a milhares que de outro modo não a ouviriam. Não temos tempo a perder. Importante é a obra que está diante de nós, e se formos servos negligentes certamente perderemos a recompensa celestial. Poucos, porém, têm ampla e extensa visão do que pode ser feito em alcançar o povo mediante interessado esforço pessoal numa sábia distribuição de nossas publicações. Muitos que não serão persuadidos a ouvir a verdade apresentada pelo pregador vivo, aceitarão um folheto ou revista e os examinarão; muito do que lerem. Virá precisamente ao encontro de suas idéias, e eles se interessarão em ler todo o conteúdo.<sup>6</sup>

A colportagem não deve, por mais tempo, ser negligenciada. Muitas vezes me foi mostrado que deveria haver um mais geral interesse por nossa colportagem. A disseminação de nossas publicações é um meio muito importante de colocar diante de homens e mulheres a luz que Deus confiou a Sua igreja, para ser dada ao mundo. Os livros vendidos por nossos colportores, abrem a muito espírito as inescrutáveis riquezas de Cristo.<sup>7</sup>

Os instrutores na obra de colportagem têm solenes responsabilidades a levar. Os que compreendem corretamente sua posição, dirigirão e instruirão os que estão sob seu cuidado com o senso de sua responsabilidade pessoal, e inspirarão outros à fidelidade na causa. Demorar-se-ão

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 58.

<sup>6</sup> Ibid. p. 16.

<sup>7</sup> Ibid. p. 17.

em orar e compreenderão que suas palavras e ações estão produzindo impressões que não se apagarão facilmente mas durarão como a eternidade. Perceberão que nenhum outro pode vir após eles para corrigir seus erros, ou suprir suas deficiências. Quão importante é, então, que o assunto, a maneira, o espírito do instrutor sejam segundo a ordem de Deus.

Os presidentes de nossas associações e outros que estão em posições de responsabilidades, têm um dever a cumprir neste assunto, para que os diferentes ramos de nossa obra possam receber igual atenção.

“Alguns têm o talento, a educação e a experiência que os habilitaria a instruir os jovens para a colportagem de tal modo, que muito mais do que se está fazendo agora poderia ser feito.”<sup>8</sup>

Todos os que se consagram a Deus para trabalhar como colportores, estão auxiliando na proclamação da última mensagem de advertência ao mundo. Não podemos avaliar demasiadamente esta obra; porque, não fossem os esforços do colportor, e muitos nunca ouviriam a advertência.<sup>9</sup>

O evangelho tem de ser proclamado a todo o mundo. As publicações que contêm a luz da verdade presente devem ir a todos os lugares. Devem ser organizadas campanhas de colportagem para a venda de nossas publicações a fim de que o mundo possa ser iluminado acerca do que está exatamente diante de nós.<sup>10</sup>

“Aqueles que se estão preparando para o ministério, não se podem empenhar em outra ocupação que lhes dê tão ampla experiência como a colportagem.”<sup>11</sup>

Há mais dificuldades nesta obra do que em alguns outros ramos de ocupação; mas as lições aprendidas, o tato e a disciplina adquiridos, hão de preparar-vos para outros campos de utilidade, onde podeis auxiliar almas. Aqueles que deficientemente aprendem sua lição e são descuidados e

---

<sup>8</sup> Ibid. 56-57.

<sup>9</sup> Ibid. 6.

<sup>10</sup> Ibid. 17.

<sup>11</sup> Ibid. 34.

bruscos ao aproximar-se das pessoas, haveriam de mostrar a mesma falta de tato e habilidade em lidar com mentes, se entrassem no ministério.

Na colportagem evangélica, os jovens podem tornar-se melhor preparados para o trabalho ministerial do que gastando muitos anos na escola. O mundo deve receber a luz da verdade por meio do ministério evangelizador da Palavra em nossos livros e periódicos. De nossos livros e revistas projetar-se-ão brilhantes raios de luz que iluminarão o mundo quanto à verdade presente. De cidade em cidade, de país a país, eles devem levar as publicações que contêm a promessa da breve volta do Salvador.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid. 5 e 34.

## CAPÍTULO II

### O LÍDER DE COLPORTAGEM PELA ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

O estudo sobre liderança é muito extenso. É por isso que consisti em abordado apenas uma área de liderança, a liderança administrativa. No início, serão obtidas informações gerais de como se desenvolve o papel de líder, na história da administração. Entre estes pontos existem algumas informações necessárias para se entender: *o que é ser líder e o que é liderança; a liderança distribuída; o verdadeiro líder; a formação de novos líderes, quais os passos; e disciplinas do bom líder*. Com estas informações, poder-se-á analisar o perfil administrativo de um verdadeiro líder.

#### **Existe ou Deve Existir uma Organização Certa?!**

O estudo e a preocupação com o gerenciamento de uma empresa começaram nas grandes organizações, empresas, serviços civis de governos, forças armadas permanentes. Esta foi a novidade do final do século XIX.<sup>1</sup>

Desde o princípio, há mais de um século, o estudo de organização baseou-se em uma hipótese: *“Existe ou deve existir uma organização certa?”*<sup>2</sup>

Aquela que foi ou é apresentada como a “única organização certa”<sup>3</sup>, ou a organização modelo, tem mudado mais de uma vez, mas a busca por este título permanece até hoje.

---

<sup>1</sup> P. F. Drucker, *Desafios gerenciais para o século xxi* (São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2001), p. 18.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

A primeira estrutura organizacional discutida ocorreu na França, por volta da virada do século XX, por Henri Fayol (1841-1925), o líder de uma das maiores empresas da Europa, mas totalmente desorganizada. Era uma empresa de mineração de carvão. Depois desta, outros praticantes também se preocuparam com a organização nos Estados Unidos. Um pouco mais tarde, Elihu Root aplicou a teoria da organização ao Exército dos Estados Unidos. Ao mesmo tempo Georg Siemens (1839-1901), fundador em 1870 do Deutsche Bank, usava os conceitos de organização de seu amigo Fayol para salvar a Siemens Electric Co, que seu primo Werner Siemens (1816-1892) havia fundado, mas deixara sem líder com sua morte.<sup>4</sup>

Mesmo assim, a necessidade de estrutura organizacional ainda não era óbvia para todos, nos primeiros anos.

Frederick Winslow Taylor não chegou a enxergar isto. Até sua morte ele escrevia e falava dos “proprietários e seus auxiliares”. Foi sobre o conceito de uma não-estrutura, que Henry Ford (1863-1947), até sua morte, procurou dirigir aquela que por muitos anos foi a maior empresa manufatureira do mundo.<sup>5</sup>

A I Guerra Mundial, tornou-se mais claro a necessidade de uma estrutura organizacional formal e também foi ela que mostrou que a estrutura funcional de Fayol não era a organização certa. Logo depois da I Guerra Mundial, Pierre S. DuPont (1870-1954) e Alfred Sloan (1875-1966) desenvolveram a descentralização. E só agora chegamos a louvar a “equipe” como a organização certa para quase tudo.<sup>6</sup>

Hoje, temos claro que não existe uma organização certa em termos absolutos, mas sim, organizações diferentes umas das outras possuindo forças e limitações distintas e aplicações

---

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid. p. 16.

<sup>6</sup> Ibid.

específicas. Ela é, no entanto um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto.<sup>7</sup>

Hoje em dia alguns comentam sobre o “fim da hierarquia”, o que parece ser um absurdo, pois em qualquer instituição é necessária uma autoridade final, um patrão, alguém que seja responsável pela palavra final. Pois numa situação de perigo, que qualquer organização está sujeita mais cedo ou mais tarde, é muito importante um comando claro e definitivo para salvar a todos e até mesmo a própria empresa. Por exemplo, se um navio estiver afundando o capitão dá imediatamente uma ordem, pois não dá tempo de ainda convocar uma reunião, e assim esta ordem deve ser obedecida, para que o navio chegue a salvo num porto seguro.<sup>8</sup>

Algumas situações dentro de uma empresa requerem deliberação, outras, trabalho em equipe, e assim por diante, dependendo da situação. A teoria da organização assume que as instituições sejam homogêneas e que a empresa toda deve ser organizada da mesma maneira.<sup>9</sup>

Em qualquer empresa, provavelmente até na empresa manufatureira típica de Fayol houve a necessidade de várias estruturas organizacionais diferentes, coexistindo lado a lado, como na Força Aérea dos Estados Unidos, onde o pequeno grupo de desenvolvimento tinha um gerente de fabricação, um de pessoal, um financeiro e um de relações públicas.<sup>10</sup>

### **O Que é Ser Líder?**

De forma geral as pessoas descrevem um líder através das seguintes características:

*“Capacidade de comando, domínio dos métodos de direção, carisma, boa presença pessoal, conhecimento da psicologia humana, destreza oratória, caráter forte, honestidade, facilidade para se relacionar com as pessoas, simpatia, capacidade de comunicação, etc.”<sup>11</sup>*

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid. p. 19.

<sup>9</sup> Ibid. p. 52.

<sup>10</sup> Ibid. p. 52.

<sup>11</sup> Gómez Emiliano, *Liderança ética, um desafio do nosso tempo* (São Paulo, SP: Editora Planeta do Brasil, 2005), p. 124.

Segundo o autor acima citado, tudo o que as pessoas de forma geral qualificam como modelo de líder, são apenas referências às virtudes próprias da liderança. Mas a resposta é bem mais simples: “A coisa mais importante que uma pessoa deve ter para ser líder é o desejo de ser líder”.<sup>12</sup>

Esta parece uma resposta bem óbvia, mas na verdade as pessoas quase não param para pensar nisto, pois nada na vida nós realizamos se não tivermos primeiro o desejo. Geralmente quando realizamos o que amamos e desejamos, sai muito melhor do que se fizéssemos o que não gostamos. Porque assim temos a possibilidade de mudarmos e transformamos a realidade em que estamos inseridos.

É bem verdade também que isto não é tudo, pois só o desejo não realiza o sucesso de uma empresa, ele é apenas o início. É claro que para ser um bom líder é necessário também trabalhar e se esforçar para aprender e crescer até chegar ao topo. Pois “o líder se forma e a liderança se conquista”.<sup>13</sup>

O líder deve sempre ter em vista que os seres humanos constituem o fator mais importante de um empreendimento. Líder é aquele segundo Drucker<sup>14</sup>, que é capaz de ajudar as pessoas de seu empreendimento a crescer e se elevar acima de sua rotina e de suas limitações.

### **O Que é Liderança?**

Através dos anos, o conceito de liderança tem mudado consideravelmente. As habilidades necessárias à liderança permanecem estáveis, mas o conceito do que é na verdade liderança mudou muito. O mundo está repleto de grandes líderes. Max Gehringer comentou que no Brasil, nós temos líderes até demais. Ele diz: “nunca vi um país em que tanta gente se acha em condições

---

<sup>12</sup> P. F. Drucker, *Desafios gerenciais para o século XXI*. 1. ed. (São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2001), p. 50.

<sup>13</sup> Ibid. p. 125.

<sup>14</sup> Idem, *Desafios gerenciais para o século XXI*. 1. ed. (São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2001), p. 50.

de mandar nós outros”. E continua: “O que nós precisamos é de mais educação formal, para transformar essa liderança inata, acomodada, em algo aproveitável”.<sup>15</sup>

Durante décadas de estudos, chegou-se a mais de 350 definições de liderança. Só nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações, mas nunca se chegou a um entendimento claro e definitivo deste assunto. Nunca se trabalhou tanto tempo, para se dizer tão pouco. “Existem muitas interpretações de liderança, mas cada uma continua incompleta”.<sup>16</sup>

De acordo com Ferreira, “liderança é dirigir na condição de líder”.<sup>17</sup>

Na visão de Maxwell, “A liderança é desenvolvida, não é descoberta. Sempre surgirão autênticos ‘líderes natos’, mas para se manter no topo, tem de ser desenvolvidas características naturais de liderança”.<sup>18</sup>

Para Carnegie, “Liderança significa ajudar pessoas a realizar o que são capazes de fazer, formular uma visão para o futuro, encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem-sucedidos”.<sup>19</sup>

Liderança é uma relação viva e dinâmica entre pessoas, baseada em valores, sentimentos e objetivos. As pessoas apóiam outras pessoas e não a um cargo independente. Por isto se considera que liderança não é um cargo, ou uma posição hierárquica organizativa, mas uma relação entre pessoas.<sup>20</sup>

Alguns líderes fazem com que seus liderados obedeçam e trabalhem mediante pressão, castigo ou recompensa. Muitas vezes um superior pode até impor sua vontade e conseguir os resultados desejados mediante seu poder. No entanto, estes resultados não passam do

---

<sup>15</sup> Ibid. “Comentado por Max Gehringer, 2006, p. 06”

<sup>16</sup> Warren Bennis e Burt Nanus. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança* (São Paulo, SP: Editora Harbra, 1988), p. 04.

<sup>17</sup> A. B. H. Ferreira, *Mini dicionário Aurélio* (Rio de Janeiro, RJ: Editora Nova Fronteira, 1977), p. 292.

<sup>18</sup> J. C. Maxwell, *Desenvolva sua liderança*. (Rio de Janeiro, RJ: Editora Record, 1996), p. 11.

<sup>19</sup> D. Carnegie, *O líder em você: como fazer amigos, influenciar pessoas, e ter sucesso em um mundo de mutação*. 2. ed. (Rio de Janeiro, RJ: Editora Record, 1995), p. 24

<sup>20</sup> Gómez Emiliano, *Liderança ética, um desafio do nosso tempo*, p. 125.

cumprimento de uma obrigação, são resultados passageiros, pouco duradouros, pois as pessoas não fizeram por amor ou senso de dever, mas por medo ou pressão e sendo assim estes resultados obtidos costumam desaparecer quando acaba sobre elas a vigilância e cobrança. E geralmente pessoas atemorizadas por ameaças, não levam a organização a obter vitórias.<sup>21</sup>

Outro caso que ocorre em algumas empresas é unicamente a recompensa material, servindo de instrumento de poder ou “motivação”. Todos querem um dinheiro a mais, um privilégio, um aumento salarial, etc., e este resultado pode muitas vezes ser perigoso. Pois sendo desta maneira, alguns acabam fazendo estritamente aquilo que lhes é mandado, ou ficam dispostos a largarem o emprego a qualquer momento por outro onde possam ganhar um pouco mais. Alguns acabam colocando em risco sua própria saúde física e mental, isto se não ocorrerem corrupções na tentativa de alcançarem o objetivo e ganharem a recompensa.<sup>22</sup>

Ao contrário, um líder genuíno obtém os mesmos resultados, porém com satisfação, pois o obteve através do amor, ou porque trabalhou em desenvolver nas pessoas o senso de compromisso e consciência. Ou seja, liderar, na verdade, não é impor, ou colocar as pessoas abaixo de si, mas é conquistar corações, ganhar as pessoas e despertar nelas a consciência do dever.

É função do líder, fazer com que seus trabalhadores sejam bem conduzidos dentro da empresa, pois, “liderança é a bússola e o motor da organização”. “É a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns”.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid. p. 126.

## Liderança Distribuída

Caneloro<sup>24</sup> apresenta um artigo interessante sobre o fato de numa empresa todos liderarem, podendo expressar suas opiniões e dar suas idéias e sugestões, e não ter apenas um ou dois líderes que dominem o assunto e a liderança.

Caneloro comentou também sobre a “orquestra de Câmara Orpheus”, de Nova Iorque, que já ganhou vários prêmios e viaja pelo mundo inteiro tocando Mozart e Stravinsky. Mas o que mais impressiona nesta orquestra é o fato de não ter um maestro. Há sim um diretor do empreendimento, sendo o cooperador em algumas ações de levantarem fundos e algumas outras coisas que precisam, mas geralmente a maioria das atividades que os envolvem e faz com que eles sejam o que são, visto que a liderança pertence a todos juntos, todos dão idéias, todos sugestionam.

A nosso ver este é um tipo de liderança que traz muitos problemas. Mas segundo os autores, funciona. Em primeiro lugar porque *todos tem uma voz*. Sem a presença de um líder eles não têm porque se intimidarem, e assim dão idéias, opiniões, e as aceitam também. Dividem as responsabilidades e assim todos trabalham para que a meta seja atingida. O segundo ponto é que este modelo *incentiva a liderança*. Pois como não existe um líder, quem faz e dá as ordens são eles mesmos. E, por último, há *maior sentido de equipe*. Como a orquestra não tem líder, todos prestam mais atenção uns nos outros e não só em uma pessoa, desenvolvendo assim a habilidade de liderança em todos.<sup>25</sup>

No momento atual, são poucas as empresas que utilizam este tipo de liderança, um exemplo é *Google*, o site de busca mais utilizado no Brasil.

Se alguém deseja aumentar este tipo de liderança em sua empresa, de acordo com Caneloro, aqui vão algumas sugestões: em primeiro lugar *esteja presente e guie na medida*

---

<sup>24</sup> Raúl Caneloro, (editor). *Liderança & Supervisão* (Editora Quantum: Abril de 2006, ano iii, nº 22), p. 03.

<sup>25</sup> Ibid.

*certa*. Evite microgerenciar. Faça de cada um de seus colaboradores um líder, a tal ponto que todos reconheçam suas competências e saibam quem é bom no quê. “Ajude as pessoas, mostre a direção, seja um guia, estimule discussões”.<sup>26</sup>

Em segundo lugar *desafie sempre*. O pessoal deve sempre ter a oportunidade de desenvolver habilidades que normalmente não usam em seu dia a dia.

Em terceiro lugar, *faça com que as pessoas sintam o desafio*. Mostre a cada uma delas o que elas podem ganhar com determinada ação.

O quarto ponto é: *mantenha as contas em dia*. Tenha sempre uma maneira de verificar como anda a equipe. Assim há sempre uma oportunidade de corrigi-los. O líder necessita além de manter as contas da equipe em dia ele deverá ter uma sabedoria para manter suas contas pessoais em dia, demonstrando assim confiabilidade à seus liderados.

“Sua tarefa, como líder em uma equipe de liderança distribuída, é fazer com que as pessoas sonhem, e lutem com unhas e dentes para realizar tal sonho”.<sup>27</sup>

### **Encontrando o Líder Verdadeiro**

Nem sempre as pessoas mais inteligentes, ou que melhor exercem seu trabalho, são grandes líderes. A liderança é de certa forma um tipo de poder pessoal. O que é líder de verdade tem o poder de influenciar pessoas e o que não é líder, acaba por ser influenciado. A influência de um líder na pessoa age no sentido de modificar ou provocar uma mudança de comportamento na outra de forma intencional.

Liderança não é sinônimo de administração. O administrador é responsável pelos recursos organizacionais e por funções como planejar, organizar, controlar uma ação no sentido de

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

alcançar seus objetivos. Já o líder, por sua vez, atua em grupos formais e informais e nem sempre precisa ser necessariamente um administrador.<sup>28</sup>

Já no ponto de vista de Emiliano<sup>29</sup>, ser líder é ser capaz de “capacitar, educar, ajudar a crescer, orientar, entusiasmar e mobilizar, implantar valores e modelar condutas”. Na verdade ser um verdadeiro líder é também ser mestre, guia, fonte de inspiração e um exemplo a ser imitado.

Daniel Goleman<sup>30</sup> mostra exemplos disto e acrescenta que “identificar indivíduos com as ‘características certas’ para se tornarem líderes é mais arte do que ciência”. Este autor também mostra que os líderes mais eficazes são parecidos em um aspecto: todos têm um ponto dominante forte que é o que chamamos de *inteligência emocional*.

É dever do líder administrar o estado de ânimo da organização. O líder que possui inteligência emocional é capaz de administrar suas próprias emoções e captar intuitivamente aquilo que os outros sentem e consegue perceber quanto ao estado emocional da organização.<sup>31</sup> Segundo Useem<sup>32</sup>, “sem inteligência detalhada das condições que a organização enfrenta as pessoas do alto escalão não terão condição de tomar decisões rápidas e precisas em resposta a pedidos de baixo”.

### **Métodos Para Formação de Novos Líderes**

Conforme Drucker<sup>33</sup>, existem três métodos para aumentar as oportunidades de surgirem dentro da empresa outros líderes: a) delegação em uma hierarquia tradicional; b) criação de uma

---

<sup>28</sup> I. Chiavenato, *Administração nos novos tempos*. 2. ed. (Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier/Campus, 2004), p. 43.

<sup>29</sup> Gómez Emiliano, *Liderança ética, um desafio do nosso tempo*, p. 125.

<sup>30</sup> Ibid. “Comentado por Daniel Goleman, 2006, p. 205”

<sup>31</sup> Raúl Candeloro, (editor). *Liderança & supervisão* (Editora Quantum: Abril de 2006, ano iii, nº 22), p. 04.

<sup>32</sup> M. Ussem, *Liderando para o alto: como conduzir seu chefe em benefício de todos* (São Paulo, SP: Negócio Editora, 2002), p. 115.

<sup>33</sup> P. F. Drucker, *Desafios gerenciais para o século XXI*. 1. ed. (São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2001), p. 52.

comunidade com propósito comum e valores compartilhados; e c) estabelecimento de um sistema de livre mercado.

### Delegação em uma hierarquia tradicional

A delegação é uma ferramenta básica onde existe hierarquia, para que assim surjam outros líderes. Os líderes subordinados ouvem o mando e usam sua liderança para cumprir a tarefa a eles designados. Sendo assim, cada líder pode desenvolver líderes subordinados. “A liderança abaixo e a liderança ao alto se reforçam integralmente; se você é eficaz na primeira, ela desencadeará a segunda; se você for hábil na segunda, ela pode inspirar à primeira”.<sup>34</sup>

### Criação de uma comunidade

Grandes empresários vêem suas empresas como comunidades. De acordo com Drucker<sup>35</sup>, empregados que possuem espírito comunitário de forma geral usam a liberdade para fazerem o bem em vez do mal.

Se o colaborador numa empresa sente-se seguro, protegido, conhecendo a missão e os valores que regem a empresa, e acreditando que os demais colegas assim também vivem geralmente produzirão bons frutos e bons resultados, porque se sentem parte da mesma, pois seus líderes as ouvem, e fazem o melhor para aceitar suas idéias e opiniões.

Empresas assim, bem sucedidas, compartilham informações de modo que as pessoas possam ver como a organização funciona, pois o processo que o empreendedor utiliza para chegar a uma estratégia simplesmente resume-se em dar foco total no produto e no cliente, conforme Farrell.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> M. Ussem, *Liderando para o alto*, p. 187.

<sup>35</sup> Idem, *Desafios gerenciais para o século XXI*. 1. ed. (São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2001), p. 52.

<sup>36</sup> L. C. Farrell, *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras* (São Paulo, SP: Editora Atlas, 1993), p. 45.

“Se você espera que os que estão no nível inferior apoiem sua liderança e assumam a iniciativa quando necessário, eles terão de compreender sua estratégia, seus métodos e suas regras.”<sup>37</sup> Se existir na empresa um propósito claro e bem definido, é também mais fácil identificar os clientes e saber como suprir suas necessidades, podendo perceber assim como estão andando seus resultados.<sup>38</sup>

A comunidade acontece quando as pessoas sentem que trabalham de igual para igual buscando um empreendimento comum. Grandes líderes geram assim, um senso de liberdade e voluntariedade comum. É claro que esta facilidade é maior em pequenas empresas, onde o contato é mais próximo, ao contrário do que acontece em grandes empresas, e quanto mais o espírito solidário se enfraquece, o senso comunitário cai.

#### Estabelecimento de um sistema de livre mercado

As máquinas e a tecnologia estão substituindo cada vez mais a força braçal, e o comércio acaba necessitando de mais líderes e pessoas de conhecimento. O livre mercado surge então, demonstrando ser uma instituição indispensável para gerar prosperidade e aumentar a produtividade. “Quanto maior o distanciamento entre você e o superior que você está buscando conduzir, mais humilde você tem de ser quanto a seu papel, tendo por base o bem estar dos que estão abaixo de você, aceitando plenamente a responsabilidade que lhe foi atribuída e permanecendo totalmente consciente do que é esperado de você”.<sup>39</sup>

Líderes existem vários, tipos de líderes também, mas devemos entender que as leis segundo Maxwell<sup>40</sup> podem ser aprendidas, mesmo sabendo que algumas podem ser mais fáceis

---

<sup>37</sup> M. Ussem, *Liderando para o alto*, p. 204.

<sup>38</sup> P. R. Scholtes, *O manual do líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia-a-dia* (Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Editora, 1999), 68.

<sup>39</sup> M. Ussem, *Liderando para o alto*, p. 293.

<sup>40</sup> J. C. Maxwell, *As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas o seguirão* (São Paulo, SP: Mundo Cristão, 1999), p. 18.

do que outras. Maxwell cita 21 leis que regem a vida dos líderes e que levarão estes a fazerem discípulos, pois, segundo o autor seguindo estas leis muitos o seguirão também.

Se numa empresa os colaboradores estiverem felizes, realizados e satisfeitos com seu trabalho, este renderá muito mais e sua produção será bem melhor e mais rápido os resultados.

Além dos colaboradores, a satisfação também deve haver no líder, pois hoje em dia um dos problemas mais comuns encontrados na liderança é a estagnação. A raiz da estagnação é com frequência a falta de auto-disciplina e este problema é bem comum na liderança cristã.<sup>41</sup>

### **Disciplinas do Bom Líder**

Este mesmo autor cita três áreas de disciplina que um líder deve ter em sua vida: a) a disciplina do descanso e do lazer; b) a disciplina na administração do tempo; e c) a disciplina na vida devocional.

#### A disciplina do descanso e do lazer<sup>42</sup>

Stott cita que a condição do nosso corpo afeta de maneira particular nossa vida espiritual. Percebendo que o líder administrativo do departamento de publicações é um pastor que trata com pessoas no ponto de vista físico, mental e espiritual.

O próprio Jesus segundo Marcos 6:45, declara que Ele iria descansar e orar naquele momento.

Como seguidores de Cristo deve-se considerar a necessidade de atender suas ordens e seguir seu exemplo. Stott refere-se que, além das férias, deveríamos tirar um dia por semana para

---

<sup>41</sup> J. Stott, *Os desafios da liderança cristã: os relacionamentos pessoais: o desânimo, a juventude e a estagnação* (São Paulo, SP: ABU Editora S/C, 1999), p. 23.

<sup>42</sup> Ibid.

um descanso, pois se o próprio Deus assim falou, por que desobedeceríamos? Para os seguidores de Cristo, o dia de descanso é o sétimo dia (cf. Marcos 2:27-28).

### A disciplina na administração do tempo

Outro problema com relação à administração é o tempo, deve-se separar um tempo para as prioridades do dia, visto que todos têm necessidade de estabelecer metas realistas.

### A disciplina devocional

Para que se evite estagnação, segundo Stott, também é importante a prática devocional como a leitura da Bíblia e a oração diariamente. Pois “o inimigo sabe que a oração é o maior segredo da vida cristã”.<sup>43</sup>

Como Deus, nós seres humanos precisamos ter algum tipo de relacionamento. A própria Bíblia diz: “Pois ninguém de nós vive e ninguém morre para si mesmo” (Rm 14:7).

É pensando nisto que recitamos um famoso ditado: “Ninguém é uma ilha”. Porque ninguém vive absolutamente sozinho. Todos têm necessidade de atenção. Stott comenta da necessidade de escutar as pessoas. Pois calar uma pessoa ou recusarmo-nos a ouvi-la, é tratá-la com falta de respeito, ao passo que no fato de escutar alguém, estamos demonstrando o quanto essa pessoa é importante para nós e o quanto a valorizamos.<sup>44</sup>

## **O Empreendedorismo**

Dornelas apresenta o empreendedor como sendo “aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. O empreendedor surgiu como uma

---

<sup>43</sup> Ibid. p. 34, 46.

<sup>44</sup> Ibid.

das conseqüências imediatas através do índice de aumento de desemprego, principalmente nas grandes cidades.<sup>45</sup>

Para os autores Britto e Wever<sup>46</sup>, o Brasil é, por excelência, o país do empreendedorismo. É o sonho de milhões de brasileiros, não se importando com sexo, idade ou religião, eles querem ser os donos de seu próprio negócio, participando de um projeto.

Este tema é relevante, atual e importante para o país, pois no Brasil se encontrarão algumas quebras de paradigmas administrativos. Conforme as palavras de Peter Drucker “o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico e tecnológico”.<sup>47</sup>

### Histórico do Empreendedorismo

Esta palavra tem origem francesa (*entrepreneur*) que quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.<sup>48</sup> Conforme o Prof. E. B. Ângelo<sup>49</sup>, esta palavra vem desde 800 anos atrás, significando “fazer algo”.

De acordo com Dornelas<sup>50</sup>, podemos observar alguns exemplos acerca do termo empreendedorismo, diferenciados unicamente pela época. O primeiro exemplo que expressa empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo. Na idade média, o termo foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. No século XVII Richard Cantillon, importante escritor e economista, considerado como um dos criadores do conceito de

---

<sup>45</sup> J. C. A. Dornelas, *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed. (Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier/Campus, 2005), p. 17.

<sup>46</sup> F. Britto e L. Wever, *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes* (Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 2003), p. 13.

<sup>47</sup> Ibid. p. 18. “Peter Drucker. Ele é citado como fonte histórica dentro do texto.”

<sup>48</sup> J. C. A. Dornelas, *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed., p. 29. “Hisrich, P. *Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: the foundations of economic renaissance*, (org.: Robert D. Hisrich). Lexington: Lexington Books, 1986, pp. 18-25.”

<sup>49</sup> F. Britto e L. Wever, *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*, p. 18. “Prof. E. B. Ângelo. Ele é citado como fonte histórica dentro do texto.”

<sup>50</sup> J. C. A. Dornelas, *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed., p. 29-30.

empreendedorismo definiu o líder empreendedor como aquele que assume riscos. Século XVIII, o capitalismo e o empreendedorismo foram finalmente diferenciados. E por fim nos séculos XIX e XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, e isto, ocorre até os dias atuais, conforme Dornelas.

O administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor. Uma das abordagens a que pertence é a clássica ou processual, com o seu foco na organização e na hierarquia, propondo-se que o trabalho do administrador ou arte de administrar concentre-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar, tendo como principal divulgador Henry Fayol, no início do século XX, e outros autores reformularam ou complementaram seus conceitos com o passar dos anos.<sup>51</sup>

Dornelas<sup>52</sup>, comenta que o crescimento das organizações para os empreendedores, geralmente envolvem dificuldades nas tomadas de decisões referentes ao dia-a-dia dos negócios, por se preocuparem mais com os aspectos estratégicos, e assim se sentirem mais à vontade.

Na realidade o que difere o empreendedor de sucesso do administrador comum é o constante planejamento a partir de uma visão declarada do futuro. Em se tratando do ideal de um administrador, Dornelas<sup>53</sup> afirma que deve ser feita a incorporação das várias abordagens existentes no empreendedor, sem restringir, mas interagindo com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

### Como Conceituar o Empreendedorismo

Segundo Dornelas<sup>54</sup>, uma das formas mais práticas de se definir *empreendedorismo* seria o envolvimento de pessoas e processos que em conjunto, transformam idéias em oportunidades, levando a uma criação de negócios de sucesso.

---

<sup>51</sup> Ibid. p. 31.

<sup>52</sup> Ibid. p. 34.

<sup>53</sup> Ibid. p. 35.

<sup>54</sup> Ibid. p. 39.

Joseph Schumpeter<sup>55</sup> apresenta outro termo de empreendedorismo, podendo ser um dos mais antigos e que talvez melhor reflita o espírito do empreendedorismo: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”<sup>56</sup>.

Conforme Dornelas<sup>57</sup> apresenta, o empreendedor é aquele que detecta uma ocasião para criar um novo ou atual negócio para capitalizar sobre ele, embora assumindo riscos calculados.

Diante de algumas definições pode-se destacar:

1. Tem iniciativa em criar um novo negócio, tendo paixão pelo que faz.
2. O disponível é usado com criatividade no ambiente onde se vive.
3. Assume riscos calculados mesmo sabendo de possibilidade de fracassar.

Dentre estes pontos, pode-se destacar um, a criatividade. É ela que vai distingui-lo da concorrência, necessitando ser um pouco melhor do que a concorrência para ganhar, porque os outros são iguais<sup>58</sup>. E quanto a Dornelas<sup>59</sup>, menciona que o processo para um empreendedor, inicia-se quando um evento gerador de fatores externos, ambientais e sociais, possibilita o início de um novo negócio. Pois para cada fase de um empreendedor, ele tem seus desafios e aprendizados novos.

O pensamento chamativo sobre um bom processo de desenvolvimento de um empreendimento:

A tolerância para o fracasso é uma parte muito específica da excelente cultura empresarial – e esta lição vem diretamente de cima. Um campeão tem de fazer muitas tentativas, e com isso aceitar um certo número de fracassos, pois do contrário, a empresa não irá aprender.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Ibid. “Shumpeter, J. *The theory of economic development*. Harvad University Press, 1949.”

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> J. W. Halloran, *Por que os empreendedores falham: como evitar armadilhas fatais que podem levar seu negócio a um fracasso total* (São Paulo, SP: Makron Books, 1994), p. 7.

<sup>59</sup> J. C. A. Dornelas, *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed., p. 41, 44 e 45.

<sup>60</sup> M. E. Gerber, *O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido* (São Paulo, SP: Editora Saraiva, 1990), p. 67. “Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr., **Vencendo a crise**. (uma fase deles).”

## O Perfil Empreendedor

Geralmente, os empreendedores são aqueles que se envolvem em todas as funções, atividades e ações estando associado com a oportunidade e a criação de organizações que buscam ordenadamente as oportunidades. Cinco elementos ou qualidades são fundamentais na caracterização de um empreendedor.<sup>61</sup>

1. Criatividade e inovação: eles conseguem identificar oportunidades onde nenhuma outra pessoa conseguiu notar;
2. Habilidade ao aplicar esta criatividade: direcionam seus esforços num único objetivo;
3. Força de vontade e fé: eles acreditam em seus planos e têm paixão para alcançar o sucesso;
4. Foco na geração de valor: fazem o melhor possível, de modo rápido e barato;
5. Correr riscos: quebram regras, encurtando distâncias e indo contra ao *status quo* (estado atual).

Como mencionado, se o líder possuir estas características acima citadas, com certeza facilitará muito mais o seu trabalho, e os resultados serão melhores, pois implantando formas de crescimento para seu departamento será um líder empreendedor e sua visão com respeito à liderança será absolutamente mais ampla, tanto no sentido de visão futura como de ação empresarial.

---

<sup>61</sup> F. Britto e L. Wever, *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*, p. 21 e 22.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Através desta análise, obterá uma comparação de um entrevistado com outro, mostrando pontos positivos e negativos detectados. Através desta, pode se observar algo em comum entre os entrevistados, mostrando que todos seguem um regulamento (conhecido como “PRAXE”) para se orientarem em seu papel de líder administrativo.

De acordo com o estudo realizado, foram feitas as entrevistas. Nestas, foram englobadas todos os objetivos propostos no início do trabalho.

Pode-se perceber que entre os entrevistados há muitos objetivos em comum devido à obra ser a mesma para todos. O que diferencia é que a associação ou missão (campo) em que cada entrevistado trabalha é bem diferente um do outro. Tudo isto traz diferenças no estudo devido à localização e até mesmo o contexto em que estão inseridos.

#### **Objetivos e Metas**

Durante a entrevista foi feita a seguinte pergunta: Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?

Analisando o ângulo geral do estudo, em se tratando dos objetivos, a maioria dos entrevistados acredita que seja essencial para o bom desempenho de sua liderança formar bons líderes (liderados). Estes liderados, sendo bem treinados, selecionados e preparados terão maior capacidade de formar uma boa campanha de colportagem estudantil (alunos que saem no período de férias das instituições educacionais adventistas), efetiva (vendedores efetivados) ou do projeto

sonhando alto (são pré-universitários que colportam em busca de recursos financeiros para se manterem), dando a seus colportores mais segurança, treinamento de bom nível, e um melhor desenvolvimento humano em se tratando do trabalho que realizam, pois segundo alguns entrevistados, do *“humano, vêm o financeiro”*, e neste caso os líderes dependem do sucesso, tanto quanto os liderados.

É função do líder fazer com que seus liderados sejam bem conduzidos no seu trabalho, pois, segundo Emiliano,<sup>1</sup> *“liderança é a bússola e o motor da organização”*. *“É a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns”*.

Todos os líderes têm um objetivo em comum que é o resultado final. Pois através deste trabalho é que eles mantêm seus estudos, famílias e o próprio departamento de colportagem.

Alguns entrevistados têm como objetivos, além destes acima citados, fazer com que sua campanha de colportagem cresça, aumentando a cada férias o número de colportores para que assim conseqüentemente aumente também o número de literaturas vendidas. Desta forma nunca se estagnarão, mas estarão sempre crescendo. Segundo um entrevistado, *“cada campanha monta estratégias para alcançar um crescimento de 30% aumentando o número de colportores, treinando-os e qualificando-os constantemente para aumentar o número de vendas”*.

Um dos pontos fortes que os líderes entrevistados têm em comum, é que todos eles trabalham em equipe, *“não trabalhamos sozinhos, nós trabalhamos em equipe”*. Segundo eles, isto reforça o trabalho e traz mais segurança, pois se acontecer um erro todos lutam juntos, e para um sozinho, seria mais difícil. *“É melhor que a gente trabalhe sempre em conjunto, mais pessoas junto, pensando junto, a decisão acaba sendo melhor”*.

---

<sup>1</sup> Gómez Emiliano, *Liderança ética, um desafio do nosso tempo* (São Paulo, SP: Editora Planeta do Brasil, 2005), p.126

Os líderes também levantaram como metas a serem alcançadas, o fato de “*criar na igreja o senso de missão com publicações, como parte do ministério de cada membro da igreja*”. Alguns completaram que este senso de missão deve começar na igreja para depois se ampliar para fora. Como este líder, que apresentou o seguinte objetivo: “*ter em cada igreja, pelo menos um colportor efetivo e para isto estou tentando recrutá-los, conscientizando-os de que realmente este departamento é um ministério de Deus, e muitos têm aceitado*”. Então, este é um objetivo, e uma meta de todos os líderes departamentais de publicações, pois desta forma o evangelho estará sendo pregado.

Estes acima citados são objetivos e metas que os líderes têm para o departamento de publicações. E observa-se que a maioria das respostas se assemelham.

### **Dificuldades de Decisões**

Na entrevista foi feita a seguinte pergunta: Como líder administrativo, existem dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?

As dificuldades, alguns colocam como desafios, “*nós chamamos de desafios, porém a gente não procura dar foco no desafio, a gente procura dar foco na solução*”. Estas dificuldades podem ser várias, e entre elas, é que o número de vendas é menor em alguns campos, devido ao pouco número de colportores que lá vão trabalhar.

As pessoas, enquanto colportores, devido ao trabalho que fazem, dependem do mesmo para manterem seus estudos e suas famílias, por isto a preocupação em treiná-las para que estejam aptas para o trabalho. “O líder deve sempre ter em vista que os seres humanos constituem o fator mais importante de um empreendimento”.<sup>2</sup> Conseqüentemente, o resultado

---

<sup>2</sup> Ibid. p. 125.

final beneficiará não só o departamento, mas também os líderes e os estudantes que ali estão trabalhando.

### **Liberdade que Recebe do Superior e Liberdade que Concede aos Liderados**

Foi feita a seguinte pergunta: Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar aos superiores. Sob este ponto de vista, que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?

Para que os objetivos sejam elaborados os líderes devem respeitar aos regulamentos que a organização propõe, que é conhecido como “PRAXE”. Por isto todos, unanimemente, trabalham conforme com esta “PRAXE”, não desrespeitando, para que assim haja um consenso, com direitos iguais para todos os campos de trabalho e também para todos que usufruem deste trabalho.

Desta entrevista participaram líderes que têm em comum um líder superior, por isso cabe ressaltar que, por eles seguirem a “PRAXE”, eles sabem até onde podem ir a seus empreendimentos, reconhecem que tem total liberdade para agir, desde que seja dentro dos parâmetros da “PRAXE”. Por isto eles sabem até onde pode ir à liberdade que recebem, e até onde podem conceder esta mesma liberdade para seus liderados; *“o departamental tem toda a liberdade pra fazer o trabalho”*; *“na verdade quando se trabalha dentro desses princípios você tem uma liberdade total para se trabalhar como deve”*.

Segundo os depoimentos durante as entrevistas, estes líderes, dão também total liberdade a seus liderados, desde que, como eles, estes sigam suas ações dentro dos parâmetros da “PRAXE”, exemplo: *“eu gosto de trabalhar no sistema democrático, num sistema mais aberto, a fim de que o líder (liderado), tenha liberdade”*; *“eles (liderados), tem total liberdade pra*

*desenvolver seu trabalho, eu não interfiro em nenhum momento desde que alcancem os objetivos propostos”.*

Quanto à liberdade de atuação entre União e Associação: *“a União não interfere no campo local”*. Porque o departamental segue um planejamento de seu presidente do campo, onde este (departamental) é um secretário do presidente.

O observado entre a maioria dos campos da UCB é que todos respeitam o departamental da União, e seguem o programa que lhe é passado. Mas este programa tem que haver acima de tudo com a realidade do campo local, e quando há alguma divergência, alguns departamentais entendem a UCB como uma base de conselho para tratar dos assuntos de publicações em seu campo.

Terminando, dizemos da importância de todos respeitarem a hierarquia da organização. Pois esta segue também a “PRAXE”, o que acaba beneficiando a todos, e transmitindo a todos, direitos iguais e respeito pelo trabalho que exercem, independente dos resultados finais serem mais ou menos benéficas.

### **Ser Empreendedor Respeitando a Hierarquia**

Foi feita a seguinte pergunta: Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da IASD?

Alguns entrevistados responderam que se respeitarem às leis e ouvirem os conselhos dados de cima, não terão como não serem empreendedores mesmo frente à hierarquia da organização. *“Leis não se discutem, princípios não se discutem. Conselhos se ouvem e se analisam, e se trabalham dentro de uma coerência”.*

Sugerem também, ter metas e objetivos, com planos bem definidos de trabalho; pois, principalmente, se o empreendedorismo tratar de investimento, será necessário que tudo esteja dentro de um bom planejamento e projeto.

Alguém sugeriu que se deve ter muita criatividade, para ser um empreendedor. Outro ainda explicou projetos de empreendedorismo que executa em sua liderança como parcerias com outras entidades, como: APAE, AMIC, ADRA, educação, ministério da mulher, (realizando palestras sobre violência, abuso da violência).

Para finalizar, foi sugerido ser empreendedor sempre respeitando o programa da igreja, usando as ferramentas cristãs e éticas, pois assim o empreendedor não se depararia com tantos conflitos, como no caso de estar fora do programa da IASD. *“Nós temos que ser empreendedores, porque o nosso Deus é empreendedor, se você observar a criação de Deus, o universo, você imagina que Deus fantástico, maravilhoso, gosta de coisa grande, então eu acho que nós temos que pensar em coisas grandes também em nosso trabalho”*.

### **Auto-Avaliação: Por Quê?**

Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?

As notas variaram entre sete e oito. Alguns deram esta nota porque acham que ainda tem muito que crescer na área de publicações. Outros acham que podem melhorar ainda no aspecto técnico e na vida espiritual.

Há entrevistados que acham que devem crescer muito ainda no aspecto financeiro, alcançando um número um pouco maior de vendas, já que este é um dos resultados de seu trabalho. Aproveitando este ponto, alguém disse que deve melhorar sua organização. Modernizar o sistema de recrutamento e fazer com que o departamento fique mais conhecido diante das igrejas.

Para concluir a resposta a esta pergunta, um dos entrevistados não deu uma nota para si mesmo, explicando ser uma pessoa insatisfeita com suas realizações, e querendo realizar sempre mais e melhor, demonstrando sua satisfação por tudo o que já fez e buscando nunca se acomodar.

### Pontos de Destaques Predominantes nas Entrevistas:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter um aumento de colportores;</li> <li>• Aumentar o número de vendas;</li> <li>• Ter em cada igreja um colportor;</li> <li>• Dar treinamento para líderes;</li> <li>• Motivar membros das igrejas a divulgar a obra da literatura.</li> <li>• Alguns vêem as dificuldades com otimismo, encarando-as como desafios.</li> <li>• Toda decisão de cunho administrativo é tomada em grupo.</li> <li>• Existe um regulamento (conhecido como “PRAXES”); conforme este, é dado à liberdade para os líderes de acordo com os objetivos propostos pelo superior sempre seguindo esta “PRAXES”.</li> <li>• Todos entendem que suas atitudes devem ser tomadas frente aos princípios da IASD.</li> <li>• Alguns entendem que se deve ter criatividade.</li> <li>• Todos visam crescimento.</li> <li>• Vêem seus pontos fracos como desafios a melhorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citaram metas e objetivos com muita dificuldade para esclarecê-la, pois as citaram dentre vários outros assuntos que não foram solicitados.</li> <li>• A grande maioria disse que existem dificuldades, mas não souberam citá-las.</li> <li>• Só se tem liberdade total mediante a bons resultados financeiros.</li> <li>• A maioria não entende de empreendedorismo, muito menos como lidar com a hierarquia.</li> <li>• Houve muito receio por parte dos entrevistados de se auto-avaliar.</li> </ul>

**Quadro 1:** Análise das entrevistas entre pontos fortes e pontos fracos.

## CAPÍTULO IV

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como tema “Os desafios do líder administrativo empreendedor frente à hierarquia do sistema da organização da IASD”, chega-se ao objetivo geral que é “Analisar o método que o departamental de publicações da IASD utiliza para usar o seu empreendedorismo, respeitando o sistema hierárquico da organização”.

As fontes secundárias, foram bases para ter conhecimento da área de *liderança administrativa*. Tudo isto nos levou a uma relação do teórico com o prático. Dando uma visão geral da liderança de cima e de baixo.

Para chegar a um bom resultado da pesquisa, os cumprimentos dos objetivos ficaram implicitamente incluídos na entrevista feitas com departamentais. Dentre todos os objetivos se incluía: a) verificar se há objetivos ou metas pré-determinadas nas lideranças de nível estratégico, tático e operacional; b) identificar as dificuldades de tomada de decisão do departamental de publicações; c) obter a percepção do diretor de publicações da União, Associação e Missão sobre a liberdade para empreender que eles recebem e concedem; d) compreender a avaliação que o diretor de publicações da União, Associação e Missão fazem de sua própria liderança; e) analisar como um líder departamental pode ser um empreendedor respeitando a hierarquia existente no sistema da organização.

Ao concluir este trabalho é necessário deixar claro que no departamento de publicações, através da pesquisa de campo entre todos os líderes, existem regulamentos, leis, que são chamados de PRAXE.

Essa PRAXE é seguida tanto pelos departamentais que são líderes na área de publicações na associação, como pelos diretores responsáveis por esta área, na união, divisão e associação geral. Esta é a escala hierárquica que é respeitada na organização da IASD, e que fundamenta a PRAXE.

Todos os líderes entrevistados nesta pesquisa respeitam a PRAXE e a seguem. Desta forma todos os campos de trabalho, que são diferentes, porém, unidos num único foco, são beneficiados e respeitados em suas diferenças.

Devido a este regulamento chamado PRAXE, ser seguido na organização da IASD, e dela fazerem parte grandes administradores e empreendedores, que a nosso ver devem seguir este regulamento, esta hierarquia, para desenvolver seu trabalho, não podendo fazer o que bem entendem, surgiu de início o seguinte questionamento: Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da IASD?

Para responder este questionamento, foram entrevistadas sete pessoas, responsáveis pelo departamento de publicações. Sendo estas pessoas conhecidas como departamentais de colportagem, pertencentes a cinco associações, uma missão e uma união. Na pesquisa de campo foram feitas algumas perguntas a estes líderes de publicações. A pesquisa foi gravada e depois transcrita, para então, serem feitas as análises.

De acordo com vários depoimentos, citados no decorrer do trabalho, esses líderes têm total liberdade de ação para agir em seu departamento, fazendo-o crescer e se desenvolver, usando de seu empreendedorismo, desde que estejam respeitando a PRAXE, que são regulamentos da igreja elaborados pelos superiores que dirigem a organização ao redor do mundo. A PRAXE deixa claro que o departamento tem liberdade de expor seu trabalho, isto é, este regulamento é para que não haja uma direção mais viável frente as necessidades do campo. Então, respeitando a PRAXE, os

líderes estão respeitando a hierarquia existente no sistema da organização, e assim, todos andam e agem dentro de um mesmo padrão, beneficiando a todos.

Os líderes departamentais entrevistados, deram exemplos práticos, como os abaixo citados, e responderam que podem trabalhar tranquilamente respeitando a hierarquia e usando de sua criatividade para desenvolver seu empreendedorismo. Veja:

Como este é um trabalho realizado pelos membros da própria igreja, *“pode-se começar a obra com os membros da igreja e depois ampliar a obra para fora”*. Outro entrevistado sugeriu elaborar um grande projeto social, visando à distribuição de revistas ou determinados livros em grande quantidade. Ou ainda incentivar a igreja há ter cada ano a sua cesta básica, que contém literaturas denominacionais e *“espírito de profecia”*<sup>1</sup> em sua casa. Para que chegue neste alvo pode-se complementar este trabalho de empreendedorismo com outra idéia de outro entrevistador que é fazer uma divulgação e treinamento com esses livros de *“espírito de profecia”*.

Há também uma forma de empreendedorismo muito bonita que é *“ter em cada igreja, pelo menos um colportor efetivo”*, e para isto, este líder está tentando recrutá-los, conscientizando-os de que realmente este departamento é um ministério de Deus e, segundo ele, muitos têm aceitado.

Outra sugestão também é aproveitar a semana da colportagem comunitária, e envolver toda a igreja para fazer um trabalho de venda com literatura ou doação das literaturas naquela semana, isso é um empreendimento, *“desta forma você está evangelizando mais e ao mesmo tempo você está nutrindo a igreja e pessoas amigas da igreja que talvez não foram alcançadas pelos colportores”*.

---

<sup>1</sup> “Espírito de profecia” é uma expressão usada para identificar livros inspirados por Deus e escritos por Ellen G. White.

Os líderes departamentais entrevistados apresentaram seu empreendedorismo através de parcerias com algumas empresas, como por exemplo: ADRA, APAE, a AMIC que é a associação de amigos das crianças com câncer, que são formas de estar expandindo o trabalho.

Nos eventos da ADRA, há um setor dentro do empreendedorismo que é a empregabilidade. Tornar a ADRA não apenas como uma agência para dar cestas básicas, pra dar roupas, mas para ensinar a pessoa a ter trabalho e ser empreendedor.

Através dessas experiências abordadas, à conclusão é que a colportagem é um setor de empreendedorismo que incentiva as pessoas ao trabalho, a ganhar seu próprio sustento, e ser um empreendedor, trabalhando para o bem de seu departamento e de sua sociedade.

### **Implicações Gerenciais**

Um dos pontos fortes encontrados nas fontes primárias e secundárias, foi o fato de que o líder não pode ficar à mercê da mediocridade. O verdadeiro líder deve buscar desafiar sempre os seus liderados, dando assim oportunidades de desenvolverem suas próprias habilidades, mas, para isso, as pessoas têm que sentir o desafio.

Outro fator que surge é o trabalho em equipe. Todos os entrevistados notam esta necessidade para ter um bom desenvolvimento interno e externo. Nada é decidido administrativamente sem antes fazer uma reunião administrativa do departamento, buscando assim, ter um amparo coletivo e não individual, pois, se algo der errado a responsabilidade é em grupo. Logo todos sofrem. Mas se foi individual alguém sofre sozinho, como também havendo sucesso o grupo vence junto.

Observando mais a fundo, cada entrevistado, tem a capacidade de influenciar o seu grupo, levando sempre a decisões oriundas do seu campo. Isto não significa que um líder seja sinônimo de administrador.

Para uma organização se desenvolver bem, se leva em conta o trabalho como um todo, onde buscam um empreendimento comum. E grandes líderes geram assim, um senso de liberdade e voluntariedade comum.

Deve-se buscar aplicações no geral de um ponto crucialmente importante que é abordar os valores humanos expostos nos departamentos internos ou externos de cada empresa, valorizando primeiramente o humano, ajudando as pessoas a realizar o que são capazes de fazer, em vez de priorizar os lucros empresariais, porque através do humano bem sucedido é que virão os resultados financeiros.

É necessário formular uma visão para o futuro, encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem-sucedidos. Note o que diz Emiliano que a “Liderança é uma relação viva e dinâmica entre pessoas, baseada em valores, sentimentos e objetivos. As pessoas apóiam outras pessoas e não a um cargo independente. Por isto se considera que liderança não é um cargo, ou uma posição hierárquica organizativa, mas uma relação entre pessoas”.<sup>2</sup>

### **Sugestões Para Estudos Futuros**

O trabalho foi limitado a uma determinada união (UCB), juntamente com suas associações (AP, APaC, APL, APS e APO) e missão (MPV). O campo de estudo é muito mais amplo, podendo abranger a todas as divisões, uniões, associações e missões, do Brasil e do mundo.

A pesquisa deixa em aberto os aspectos acima citados para um futuro estudo a ser realizado detalhadamente com cada um destes campos, buscando primeiramente um apanhado histórico do sistema de publicações.

---

<sup>2</sup> Gómez Emiliano, *Liderança ética, um desafio do nosso tempo* (São Paulo, SP: Editora Planeta do Brasil, 2005), p. 130.

### Sugestões Bíblicas e Teológicas

O líder administrativo empreendedor vai usar métodos para divulgar a mensagem da IASD, tanto para os próprios adventistas como para os não adventistas. E mesmo assim, ele vai trabalhar respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da IASD. Pois além da liderança, ele vai usar o seu papel de pastor. O trabalho de um líder departamental de publicações que ao mesmo tempo seja um pastor e obreiro de Deus para divulgar a mensagem de salvação ao mundo, é “vender”, é fazer com que o seu departamento cresça através das vendas, pois este é um departamento que sobrevive praticamente sozinho, ele deve se manter e para isto o líder e pastor, deve com sabedoria através da venda dos livros e revistas alcançar estes recursos. Aqui entra a questão estudada, pois para tudo isto, o líder deve ser empreendedor respeitando a hierarquia da igreja, bem como seus princípios por detrás da mesma. A questão é esta, pois poderia ser que alguns líderes usassem de “métodos mundanos” para alcançar os resultados, mas este deve ser alcançado unicamente da forma correta aos olhos de Deus. Deus já sabia que isto poderia acontecer, pois instruiu a irmã White há muito tempo atrás para que falasse exatamente desse assunto a pastores que trabalham na área de liderança, mexendo com finanças. Ela diz:

O desejo desordenado de ganho levará até mesmo professos seguidores de Cristo a imitarem os costumes do mundo. Deve seus obreiros trabalhar com abnegação e fidelidade relativamente à utilidade e influência de qualquer outro obreiro. A inteligência e a pureza lhes devem assinalar todo o trabalho e todas as transações comerciais. Em seu trabalho não deve haver recantos escuros em que se realizem atos desonestos. A injustiça é em alto grau, desagradável a Deus.<sup>3</sup>

Deus deseja que lancem mão da colportagem os que são capazes de instruir outros, os que podem despertar em moços e moças promissores um interesse por este ramo, levando-os a empreender a obra da colportagem e fazê-la com êxito. Alguns têm o talento, a educação e a

---

<sup>3</sup> E. G. White, *Administração eficaz: como multiplicar os recursos com sabedoria* (Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2002), p. 143.

experiência que os habilitaria a instruir os jovens para a colportagem de tal modo, que muito mais do que se está fazendo agora poderia ser feito.<sup>4</sup>

A colportagem com nossas publicações é um importante e muito proveitoso setor da obra evangelística.<sup>5</sup>

A colportagem não deve, por mais tempo, ser negligenciada.<sup>6</sup>

Os presidentes de nossas associações e outros que estão em posições de responsabilidades, têm um dever a cumprir neste assunto, para que os diferentes ramos de nossa obra possam receber igual atenção.

Como vimos, este é um trabalho sério, instruído por Deus e aconselhado a ser divulgado ao mundo. Deus até instruiu Ellen White a dizer sobre como devem ser os líderes desta obra, bem como seus colportores juntamente com seu trabalho. O próprio Jesus disse: “E este evangelho do reino será pregado em todo o mundo, em testemunho a todas as nações. Então virá o fim” (Mateus 24:14).

---

<sup>4</sup> Idem, *O Colportor evangelista*. 7 ed. (Santo André, SP: Casa Publicadora Brasileira, 1993) p. 57.

<sup>5</sup> Ibid. p. 8

<sup>6</sup> Ibid. p. 29

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, Warren e NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo, SP: Editora Harbra, 1988, p. 04.
- BÍBLIA, *A Bíblia de Jerusalém*. São Paulo, SP: Sociedade Bíblica Católica Internacional e Paulus, 2000.
- BRITTO, F. e WEVER, L. *Empreendedores Brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 2003, p. 13, 18, 21, 22.
- CANDELORO, Raúl (editor). *Liderança & Supervisão*. Editora Quantum: Abril de 2006, ano iii, nº 22, p. 03, 04.
- CANDELORO, Raúl (editor). *Liderança & Supervisão*. Editora Quantum: Maio de 2006, ano iii, nº 23.
- CANDELORO, Raúl (editor). *Liderança & Supervisão*. Editora Quantum: Junho de 2006, ano iii, nº 24, p. 06.
- CARNEGIE, D. *O Líder Em Você: como fazer amigos, influenciar pessoas, e ter sucesso em um mundo de mutação*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Record, 1995, p. 24.
- CHIAVENATO, I. *Administração Nos Novos Tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier/Campus, 2004, p. 43.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier/Campus, 2005, p. 17-53.
- DRUCKER, P. F. *Desafios Gerenciais Para o Século XXI*. 1. ed. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 18, 19, 52.
- EMILIANO, Gómez. *Liderança Ética, um Desafio do Nosso Tempo*. São Paulo, SP: Editora Planeta do Brasil, 2005, p. 124, 125, 126.
- FARRELL, L. C. *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1993, p. 45.
- FATZENBACH, J. R. *Os Verdadeiros Líderes da Mudança: como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier/Campus, 1996.
- FERREIRA, A. B. H. *Mini Dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Nova Fronteira, 1977, p. 292.
- GERBER, M. E. *O Mito do Empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido*. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 1990, p. 67.
- HALLORAN, J. W. *Por Que os Empreendedores Falham: como evitar armadilhas fatais que podem levar seu negócio a um fracasso total*. São Paulo, SP: Makron Books, 1994, p. 7.

- HARVAD BUSINESS REVIEW, *Liderança: os melhores artigos de Harvard Business Review*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier, 2006, p. 62, 205.
- KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. *O Desafio da Liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier/Campus, 1991.
- KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. *O Desafio da Liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier/Campus, 2003.
- MAXWELL, J. C. *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: siga-as e as pessoas o seguirão*. São Paulo, SP: Mundo Cristão, 1999, p. 18.
- MAXWELL, J. C. *Desenvolva Sua Liderança*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Record, 1996, p. 11.
- MAXWELL, J. C. *Seja o Líder que Todos Querem Ter: usando o seu carisma para motivar pessoas*. 3. ed. São Paulo, SP: Editora Sepal, 2003.
- SCHOLTES, P. R. *O manual do líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia-a-dia*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Editora, 1999, 68.
- STOTT, J. *Os Desafios da Liderança Cristã: os relacionamentos pessoais: o desânimo, a juventude e a estagnação*. São Paulo, SP: ABU Editora S/C, 1999, 23, 34, 46.
- USSEM, M. *Liderando Para o Alto: como conduzir seu chefe em benefício de todos*. São Paulo, SP: Negócio Editora, 2002, p. 115, 173, 187, 204, 293.
- WHITE, E. G. *Administração Eficaz: como multiplicar os recursos com sabedoria*. Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2002.
- \_\_\_\_\_. *O Colportor Evangelista*. 7 ed. Santo André, SP: Casa Publicadora Brasileira, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Conselhos Sobre Educação*. Santo André, SP: Casa Publicadora Brasileira, 1976.
- <http://www.adventist.org> (acesso 25/09/2006 às 9h e 20 min.)
- <http://www.asd-mr.org.br/html/colportagem.html> (acesso 25/04/2007 às 17h e 30 min.)
- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Colportagem> (acesso 25/04/2007 às 17h e 45 min.)

# **ANEXOS**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA****TCC de Teologia**

- 1) Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?
- 2) Como líder administrativo, existe dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?
- 3) Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar à superiores. Sob este ponto de vista que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?
- 4) Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da IASD?
- 5) Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?

# TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

## TCC de Teologia

### ENTREVISTA 1

**1) Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?**

É impossível você ser diretor de publicações sem ter metas determinadas, de todas as áreas da igreja, do departamento da igreja, publicações é o que mais exige metas e estratégias de trabalho, então, principais metas, você criar na igreja, o senso de missão com publicações. Publicação surgiu para a igreja em si, a visão foi dada a Ellen White quando ainda não tinha colportagem na igreja adventista e quem desenvolveu o trabalho com publicações eram líderes da própria igreja começando com os membros da igreja, depois se ampliou para pessoas de fora. Então esse é um dos focos que nós podemos trabalhar no departamento de publicação é criar no membro da igreja o senso de que publicação faz parte do ministério de cada membro da igreja, isso nós chamamos hoje de colportagem comunitária ou denominacional, esse é um dos focos. O segundo foco é a formação de liderança, aí volta a colportagem estudantil, então os líderes são formados na nossa igreja como pastores, professores, médicos, passam pelos nossos colégios, e a pena inspirada nos mostra que a colportagem é uma das melhores escolas de educação aos jovens, por isso que é importante dentro das metas... A segunda meta então como eu já mencionei é o perfil da formação da liderança dentro da igreja, que é constituída pelos pastores, professores, enfim, então dentro do plano de Deus no ministério de publicações, a colportagem ela ocupa um papel fundamental, ela é chamada até de educação superior e ensina de forma prática os jovens, o relacionamento, a desenvoltura, o crescimento em todos os aspectos tanto espirituais, pessoais, é, financeiros, então uma das metas que nós devemos ter como diretores é ter uma colportagem forte em nosso campo, forte para os alunos que estudam no colégio, e forte para os jovens que gostaríamos de estudar em nossos colégios, então dentro da área estudantil, entra o que nós chamamos de projeto líderes para sonhando alto também, outro aspecto é a colportagem com livros, que nós chamamos colportores efetivos, a colportagem com livros tem como objetivo fazer uma varredura no campo, aonde muitas vezes o estudante não vai, o efetivo vai, ... é uma visão mais ministerial, Ellen White nos diz que o colportor evangelista, o fiel colportor evangelista, encontram-se em igual patamar, Deus considera o pior pastor, assim como considera o pior colportor, então é importante que todo campo tenha uma estrutura dividida em campanhas de colportores evangelistas e livros de porta a porta essa é a terceira meta. A quarta meta seria a que nós chamamos de setores especializados, que seriam em primeiro lugar colportores que atendam a área escolar, que nós chamamos colportores de revistas, são colportores já formados, colportores já com uma carreira maior que atende uma determinada região, e dão prioridade a crianças, principalmente de escolas não adventistas é o que nós chamamos colportores de revistas. Então já abrangemos aí colportores estudantes, abrangemos igrejas, abrangemos colportor efetivo porta em porta, abrangemos colportor de revistas e o quinto aspecto são projetos especiais, são programas que você pode fazer principalmente em grandes cidades como São Paulo que nós temos feito lá, que envolva outros aspectos, aspectos sociais, por exemplo, criar um programa social, um grande evento por exemplo, onde você pode trabalhar literatura, vários aspectos, programa publicitário, por exemplo na paulistana nós temos o programa publicitário vida e saúde, foram 40 mil revistas, foi feito um projeto com o grande conflito, foram quase 50 mil livros, mas aí vai depender mais da criatividade e desenvoltura do diretor, então quando alguém olha para colportagem, principalmente em nossos colégios eles vêem apenas uma fatia do bolo, a colportagem é um bolo composto de várias fatias, não é? E nós temos certeza que no tempo do fim quando todas as inscrições estiverem fechadas, a colportagem terá seu espaço, então por isso é importante que a colportagem continue avançando cada vez mais, não é? Como ministério, é, a princípio ela veio começando pequeno mas foi a primeira visão, mas cresceria ao ponto de se tornar como correntes de luz e folhas de outono, estes dias já estão fáceis.

**2) Como líder administrativo, existe dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?**

As dificuldades elas existem, a gente sente isso, mas de uma forma bem clara, porque quando você está fazendo o trabalho de Deus, nós estamos vivendo num contexto que nós chamamos de O grande conflito, então a luta entre o bem e o mal, é forte, Satanás sabe que se você deixar hoje um livro como o Grande Conflito, um Vida de Jesus, e outros é algo que pode levar as pessoas a tomarem uma decisão, as lutas sempre existem, agora, tudo depende de como você encara as dificuldades, eu sempre digo assim, quando um campo é duro, o líder tem que ser duro e meio, não é? E as dificuldades elas tendem a nos fazer crescer, então em qualquer associação, em qualquer

campo, esta é a quarta associação que eu trabalho, e em todas elas eu vi dificuldade, mas se você colocar o foco na dificuldade você não vai crescer, não vai se desenvolver, e por isso que é importante, o principal passo de um diretor de publicações, e qualquer administrador é trabalhar em equipe, primeiro, o departamental de publicação, ele é um secretário de publicações, na verdade quem dirige o departamento é o presidente, então se você tem um bom relacionamento, estabelece estratégias e metas com o seu presidente, com o seu tesoureiro, com o seu secretário, juntos estão trabalhando de mãos dadas, né, e nessa conexão envolve o gerente também, os líderes que acompanham o departamento de publicações, você não vai ter dificuldades porque quando você tiver vitórias, serão vitórias da campanha, da equipe, e quando tiver alguma aparente derrota, também serão derrotas da equipe, é trabalho em equipe, quando o diretor trabalha isoladamente, vai enfrentar dificuldades ou, quando ele foge à ética que a igreja espera, que na verdade nós não trabalhamos de uma forma isolada, embora muitas vezes as pessoas vêem a colportagem como um trabalho a parte, colportagem faz parte do programa da igreja, e é isso que nós devemos, eu sempre estarei enfatizando, né, colportagem é um ministério da igreja, e nós como diretores de publicações estamos ali para servir a igreja, a responsabilidade é de quem, são dos administradores, nós estamos ali como secretários, como apoiadores, como uma extensão, da nossa administração, até o colportor ou até o cliente.

**3) Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar à superiores. Sob este ponto de vista que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?**

É, vou dar um exemplo bem prático tá?, pra você, dizem que em terra de cego, quem tem um olho é rei, mas em terra de rei quem tem um olho é caolho, colportagem é um departamento, é, muito especial na igreja, e poucas pessoas entendem, então se você é um diretor de publicações visionário, e sabe o que está fazendo, você vai ter o respeito da sua administração a tal ponto que a sua voz é uma voz respeitada, então, tanto o presidente, secretário, tesoureiro, ou pessoas que estão acima de você, eles confiam muito em você, desde que você desenvolva uma liderança que ofereça, que demonstre segurança, que demonstre respeito, que demonstre ética. O grande problema é que muitas das vezes como vem o departamento de publicações que tem muito foco na área de vendas, porque nós evangelizamos vendendo, eles perdem um pouquinho de vista é isso, eles se preocupam tanto em mostrar um bom relatório de vendas, que se esquecem, podem perder de vista o foco (os diretores de publicações), porque o nosso foco não é ganhar dinheiro, o nosso foco é evangelizar, com publicações e formar pessoas, tornar os nossos colportores mais capacitados, para melhor servirem a igreja, esse é o foco principal, então se a igreja vê nisso, vê no diretor isso aí, tenha a certeza o seguinte, todos os departamentos da igreja, talvez o que trabalhe com mais liberdade e autonomia é o departamento de publicações, então quanto a isso o diretor não vai enfrentar dificuldades.

A igreja trabalha dessa forma para existir um espírito de união, entendeu, uma única linha de pensamento, então, quem manda no campo local, é o que, é o presidente. Ele vai definir juntamente com a sua comissão, com a comissão administrativa quem serão as pessoas que vão estar representando a igreja em seus diversos seguimentos, que são os departamentais, quem são os departamentais, são nada mais nada menos, são secretários do presidente naquela determinada área, então um campo local ele determina uma linha de trabalho, agora como campo local, é óbvio que existe uma união que está acima do campo local que trabalha mais na área de aconselhamento, diretrizes, mas a execução é feita pelo campo local, então hoje publicações, ela tem uma ligação muito próxima da união, eu até diria assim que é um dos departamentos que talvez tenha mais proximidades junto a união e a divisão, então sempre existe uma coerência, existe um respeito, mas o campo local ele tem uma autonomia nas suas definições, por exemplo, qualquer decisão séria, que explicações for tomar tem que ser passada em comissão, se nessa comissão ele não for aprovada, não tem como executar, percebe então, quem define a execução, quando são execuções sérias é a comissão do campo local, a união traz o programa, certo, mas esse programa, ele é trazido na hora de fazer a execução dependendo da linha se é uma linha que compromete algum aspecto, principalmente aspecto relinheiro, alguma coisa assim, se deve, se recomenda que o diretor leve essa idéia a seus administradores e que seja tomado um voto em comissão interna, então se na comissão for aprovado tranquilo, agora se não for aprovado é melhor que você siga o programa local, mas dificilmente você vai ter dificuldade porque até hoje eu não vi a união trazer algum tipo de trabalho que não seja pro melhor do campo.

A liberdade do diretor de publicações ela é muito vasta, e a igreja ela tem o seu manual, a colportagem tem o colportor evangelista, temos a bíblia, então existe uma linha de coerência, que é uma linha bem lógica, são os princípios de Deus, então você vai perder a sua liberdade se você não estiver seguindo os princípios que Deus estipulou, no colportor evangelista, na própria bíblia, né, eu digo assim, nesses 10 anos na área de publicações eu sempre tive muita liberdade pra dar, muita mesma, talvez o maior desafio, de um diretor não seja a falta de liberdade, talvez para alguns foi até excesso de liberdade, no momento que nós trabalhássemos mais em equipe, mais em grupo talvez nós erráramos um pouco menos, né. Então quanto a liberdade ela é bem vasta, liberdade clara, é claro que esta liberdade também, ela vai estar aliada a saúde financeira do departamento, quanto mais saudável o departamento tiver financeiramente, mais poder de ação ele vai ter, de ampliação.

**4) Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia?**

Existe-se uma coisa que chama-se lei e outra coisa chama-se conselho, leis não se discutem, certo, princípios não se discutem, não se negociam, conselhos se ouvem, se analisam, e se trabalham dentro de uma coerência, então a igreja, é uma igreja coerente, a administração do campo é uma administração coerente. Todos nós temos as nossas falhas, mas, existe uma coerência, então, o que o diretor de publicações tem que fazer, tem que saber, a primeira pergunta que você fez, tem que ter metas tem que ter objetivo, então se você tem metas, tem objetivos, se tem um plano bem definido de trabalho, você vai fazer o que, se vier da parte superior alguma idéia que venha entrar em conflito com os projetos do campo, que tem que se fazer, sentar, conversar, seguir o princípio bíblico, não é?, se conversa, se analisa, e vê se realmente as vantagens são maiores em adotar o programa da união ou seguir o programa do campo. Na maior parte das vezes se vai perceber que tem como se fazer uma harmonia, se harmonizar, a realidade do campo com aquilo que realmente a organização venha te pedir. Geralmente as organizações superiores elas tem aberto assim um espaço para as realidades diferentes de cada associação. A igreja a nível de conferência geral, a nível de divisão ela tem um programa, mas ela sabe que cada região tem sua peculiaridade, cada associação tem seus desafios, não é?, e geralmente procura-se adequar a esta realidade, se harmonizar. O sistema dá esta liberdade, é claro que existem algumas coisas que são bem objetivas, nessas a gente tem que trabalhar e procurar encaixar de uma forma ou outra. Mas no geral quando o diretor tem um programa que está em crescimento, que está em andamento, em time que se ganha não se mexe.

**5) Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?**

É difícil você dar uma nota geral, se fosse uma nota específica por determinado segmento seria mais fácil, eu diria assim, eu daria um oito, sete, ficaria entre um sete ou oito. ... Eu não sei cara, é difícil né cara, é que nem aquele esquema, quantos estão salvos, ... mas me dou uma nota oito, não pelo esforço porque eu acho que todos estão se esforçando, mas pela falta de, a gente tem que crescer muito ainda na colportagem, há, há, há, quanto a esta nota que você me pede eu daria uma nota oito. Se fosse para analisar esforço e dedicação eu daria dez para todos eles. Eu dou oito porque assim, nós temos muito que crescer, muito que ouvirmos a direção de Deus, eu acho que creio que precisa na colportagem... o foco nosso é avançarmos sem perdermos de vista o espiritual, ta bom?, então oito, oito e meio eu acho que seria uma boa nota.

## ENTREVISTA 2

**1) Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?**

Bom, é, quando se fala em objetivos e metas, hoje em dia toda e qualquer empresa trabalha com objetivos e metas que tem haver com o planejamento. Então realmente hoje em dia esse trabalho com planejamento colocando de um ano para o outro, né, que no caso é o planejamento a curto prazo, é, os objetivos para o ano seguinte, então realmente nós colocamos, e esse objetivo tem haver com cada departamento. Meu caso é publicações então tenho por exemplo objetivos, metas no caso, que seriam metas, de número de colportores, é, visitas também a eles, campanhas que eu vou ter que formar, vou ter que treina-las, e assim, de acordo com a realidade de cada campo, de acordo com a realidade do meu campo, então eu tenho minhas metas que eu coloco, que eu faço junto com meus liderados, em relação ao ano seguinte. Então para o ano que vem eu já tenho já o planejamento pronto e preparado com todas as metas para o ano que vem. Isso é determinado... o planejamento sempre começa no meio de junho, julho, então já começa a preparar de acordo com a realidade, e aí nós sentamos, a administração, primeiro vem a união as metas que eles tem, né, os programas que eles tem, as datas, juntamos com as da associação, né, com as deles também, e aí colocamos as nossas também de acordo com as nossas necessidades. Então primeiro é reunida a união, é, depois a associação, e aí depois com os meus liderados que eu vou ter a reunião agora final de outubro, já com as datas da igreja junto com as minhas datas para o ano que vem. ... Os assistentes são os meus liderados, por exemplo eu trabalho com assistentes de livros, de revistas, assistentes de estudantes também, né, então você vai estar participando no final de outubro juntamente com o grupo lá dessa agenda, que vai ter ali as metas que a gente vai ter que alcançar. Então são metas de pessoas, em número de pessoas para o trabalho, que tem haver logicamente com o resultado final que é metas de vendas, nós trabalhamos com vendas, né, vendemos, então nós temos que ter uma meta para a gente alcançar. Então também a própria casa publicadora brasileira com as compras corporativas a gente tem um planejamento para poder desovar o seu estoque de livros, né.

*Para montar o planejamento quem está junto contigo, quem que participa dele? Desse planejamento, do montar ali, junto comigo ali pro planejamento no caso primeiro eu já levo algo mais ou menos em tese é, pronto para reunião pelo menos o esqueleto, né, não pronto, mas o esqueleto, do que a gente mais ou menos com os dados do*

ano, né, de acordo com o que a gente alcançou, pra gente poder trabalhar junto com eles. Então por exemplo, eu pego as vendas individuais por equipe, de cada assistente, para ver quanto eles alcançaram, de acordo com aquilo que eles alcançaram, o que foi remungado até o período né, de um ano, então eu pego de junho de 2005 por exemplo a junho de 2006, vejo quanto que alcançou, o que se pode melhorar e eles participando juntamente nessa reunião eles vão dizer o que eles podem melhorar e aquilo que eles mesmos esperam deles e o que eu espero deles também. *Fora esta parte de livros, revistas, tem algum outro departamento que inclui junto nesta parte de publicações?* Olha, publicações também trabalha com espírito de profecia e literatura denominacional, nós temos também que trabalhar, principalmente no segundo semestre de todos os anos, que é a cesta básica, então é a compra de literatura pra igreja, nós trabalhamos com material de loja que nós falamos, que é material separado de material de colportagem, que é vendido pelos colportores, que vendem um tipo de literatura que dentro da loja não tem. Na casa e membros que quiserem comprar tem que comprar do colporteur, então também trabalha com estas metas em relação à literatura denominacional, né, que vem da Casa Publicadora, são livros de bolsa, assinatura de lição, de revista, como também Espírito de Profecia, nós trabalhamos também na divulgação e treinamento também com livros de espírito de profecia da igreja que são inclusão da verdade, literatura e espírito de profecia, é um departamento que tem dentro da igreja que é nomeado em cada igreja pelo, através da comissão né, que é feita todo final de ano, que é colocado um líder para cada igreja.

**2) Como líder administrativo, existe dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?**

Em relação ali a dificuldades, tudo ali que você faz, mesmo planejado, você encontra ali uma certa dificuldade, inclusive tem uma crítica em relação ao planejamento que alguns autores até fazem dizendo que o planejamento, o grande problema dele é que ele acaba até engessando né, mas, isso é um ponto negativo que eles consideram, mas, tem um ponto positivo que te dá uma diretriz, e talvez alguns até o colocam como ponto negativo que você tem que mudar ele durante o percurso né, não é subsequente. Mas isso é natural, então às vezes aparece imprevistos, que você tem que mudar ali o planejamento que você fez. Agora dificuldade em relação a você alcançar, ir avante em relação ao crescimento é, sempre vai aparecer, agora, se você fez um bom planejamento se você trabalha em cima dele, se você corre atrás do resultado com base naquilo que você desencadeou que você no caso ali planejou, você alcança, dá para você alcançar, mas não é só planejar, não é só colocar no papel, você também tem que criar metodologias, que às vezes você coloca no papel, coloca ali no ano anterior aquilo que você quer no ano seguinte, mas você não procura, você tem que fazer na verdade, você tem que fazer reuniões com seus liderados, ver aquilo que eles estão alcançando, ver talvez as dificuldades que eles estejam enfrentando em relação ao cumprimento daquela meta ou seja, você tem que acompanhar, acompanhar e mobilizar se você mobilizar acompanhando e no campo de trabalho junto com eles né, não só atrás mas estando junto ali também, isso facilita na realização.

**3) Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar à superiores. Sob este ponto de vista que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?**

Bom eu vou falar para você, na União eles sempre tem datas né, que no caso vem de cima para baixo, conferencia geral, a Divisão, União, enfim, são datas comuns que é dia do colporteur por exemplo, é, tem ali por exemplo também o batismo de primavera, então são datas comuns que a igreja como um todo trabalha nesse foco. Então tem um foco que a liderança pede que nós venhamos a trabalhar em cima dele. Agora em relação a liberdade que você faz no seu programa, todo departamental, falando por mim né, e abrindo um pouco o leque, tem a liberdade de fazer seu próprio planejamento e você desenvolver seu próprio trabalho, é, de acordo com aquilo que você pensa e da maneira que você quer, então você tem a liberdade pra você formar as suas equipes, para você escolher os seus lideres, né, principalmente escolher os seus lideres pro trabalho, então você tem essa liberdade, então não é algo assim engessado né, tem algumas coisas que tem datas comuns, mas quem faz o planejamento quem organiza e determina é você, aí logicamente a administração, a igreja como um todo né, ela te dá esta liberdade pra você delinear, aí logicamente depois é feito uma..., você faz um projeto maior algo que vai envolver talvez custos né, aí você tem que sentar com as administrações, as comissões, então tem por exemplo a comissão do SELS, tem a comissão da Associação, tem a comissão diretiva, e essas comissões ali elas votam projetos maiores. ... *quem participa em cada uma dessas comissões?* Por exemplo no meu caso ali, a comissão do SELS, (Serviço Educacional Lar e Saúde), então essa comissão é formada pelo presidente, o diretor né que sou eu, mais ali o tesoureiro, tem um assistente que está ali representando sempre os colportores e o gerente também e o secretário, né, aí você pode convidar também o diretor de União em si, mais ali um e dois ali para participar também da comissão, então essa comissão quando vai envolver, envolve investimentos no caso ali, aí você no caso tem que, gastos né, ou custos ali, investimentos né, você tem que passar pela comissão para poder liberar a verba, começando do SELS, para que você trabalhe nesse sentido é uma forma também democrática né e deve e é bom também que você não toma decisão ali sozinho, é bom voce estar amparado ali porque todo e qualquer investimento quando se trata em área de vendas os investimentos que você vai fazer nesta área, você pode ter um resultado positivo ou negativo, é um mercado comum,

o nosso departamento trabalha num departamento comum então você pode ir bem como você pode talvez ali não ir tão bem acontecer ali algum problema no decorrer do processo então por isso é bom você estar amparado o que é estar amparado, é você sentar junto com a administração, ouvir o que eles tem pra dizer, apresentar o seu projeto, e assim aprovar todas as molduras e trabalhar num mesmo objetivo. *Como funciona a liberdade com os seus liderados, você concede a mesma liberdade que lhe concedem também?* É tem vários estilos de liderança, né, é democrática ou autocrática, e assim vai né, ... e assim por diante né, então isso tem haver com o aspecto individual, eu por exemplo ali quem trabalha comigo sabe, eu gosto de trabalhar no sistema democrático, num sistema mais aberto ali, a fim de que o líder ele tenha liberdade, se você chama uma pessoa, fala que ele é líder e você não dá oportunidade, liberdade para ele agir, da forma como ele pensa, é, na minha opinião você está num caminho um pouco errado né, minha maneira de ver, porque se ele é líder, líder toma decisões, ele tem que estar motivado, ou auto motivado se auto motivar cada dia pra realizar o trabalho então não é por pressão né, ele sabe que tem metas que tem objetivos enfim que você coloca de cima pra baixo, enfim que nem eu falei compra corporativa você vai comprar, fazer uma compra de livros, ali em quantidade aí senta com os liderados e passa ali os líderes a fim de que eles possam passar para os colportores é, o desafio que foi tomado, no caso pela associação através da divisão, da casa publicadora, e eles agora assumirem aquilo que foi determinado, pré determinado pela organização, agora eu procuro dar liberdade pra eles trabalharem, então eles vão criar metodologias, eles tem que estar motivados, eles tem que criar eles não podem ficar parados, olhando, pensando que as coisas vão resolver, talvez de uma forma até mágica né, a gente tem que ter responsabilidade então eu gosto de trabalhar de uma forma democrática, ele pode escolher, pode ver a melhor maneira, metodologia, eu dou liberdade agora, como eu tenho liberdade também, uma coisa que eu gosto de dizer e falar é o seguinte, você tem liberdade mas você tem que ter também o que, resultado. A gente trabalha com resultado, então ele tem que ter na cabeça dele que ele tem que ter um resultado tem que, qualquer empresa, qualquer lugar, espera um resultado positivo, então eu deixo trabalhar com liberdade não gosto de ficar em cima, nem duvidando, ou, pegando no pé como diz o ditado popular, deixo mais a vontade, é o meu jeito, então é uma coisa que eu aprendi, que fizeram comigo em relação a liderança, né, então é para você passar responsabilidade pra pessoa.

#### **4) Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia?**

Ouvir falar em empreendedorismo é algo moderno né, o líder que é empreendedor é aquele que investe, que arrisca, que procura fazer o seu trabalho, daquilo que ele tá fazendo na sua liderança, algo maior e sublime, né. Agora o empreendedorismo ele parte da pessoa como um todo, né, o que seria essa pessoa como um todo, o empreendedorismo, tem a ver com os objetivos e metas que a pessoa tem e principalmente também com a garra, a perseverança em relação ao trabalho. Agora você falou ali em relação ao empreendedorismo, ... (WELL) o que rege ali no caso a obra, num aspecto geral é a ética né, e desde também que não fuja, não só dá ética, mas que não fuja também de padrões, então por exemplo padrão religioso, então o que é que também tem a ver com a ética, é você ser sincero naquilo que você está fazendo, você não fazer algo que vai benegrir a imagem da obra como um todo, então voce ser empreendedor, voce arriscar entrar num mercado e correr atrás não é um problema, a questão é você usar de métodos que não sejam éticos né, (well)

Bom, o meu departamento que é literatura, o que rege ali, a pregação do evangelho com livros, então no caso ali é você saber que esta vendendo literaturas e evangelizando então o padrão de comportamento que se pede ali é você trabalhar, vender a literatura mas com o objetivo de salvar, então o padrão que a pessoa tem que ter para seguir é esse, é vender a literatura, saber que esta vendendo mas para salvação. Então, o que eles pedem é isso, agora, como você vai fazer, por exemplo, hoje em dia nós temos colportores especializados para trabalhar em empresas, tem colportor que trabalha de casa em casa, tem alguns que trabalham em órgãos públicos, enfim, é a mesma obra de formas diferentes, abordagens diferentes, mas que não esta prejudicando ou criando nenhum problema em relação ao padrão ético, né, e moral da igreja como um todo. (WELL) *Em poucas palavras como você define o departamento de publicações?* Publicações, bom, publicações é como eu falei né, publicação, literatura hoje em dia como um todo é você levar Cristo através da escrita. O departamento de publicações ele tem por objetivo evangelizar tanto as pessoas fora, logicamente pra estar indo pra dentro da igreja, como também os próprios membros, para que eles tenham um conhecimento maior sobre a literatura. Eu diria que o departamento de publicações é uma máquina de ganhar almas, né, inclusive mais de 80% dos países conquistados no mundo, onde não havia a presença adventista, foram conquistados através da literatura, inclusive o Brasil né, porto de Itajaí. Então publicações é isso né, evangelização, salvação, com literatura e a meta do departamento o que é, é espalhar os livros como folha de outono, Ellen White diz no livro o colportor evangelista que nós temos que espalhar a literatura, a nossa meta é como folhas de outono, por que folhas de outono, porque no outono lá no Canadá, EUA, as folhas caem né, e aí elas se espalham no chão e forram o chão, então ela fala que os livros deveriam forrar o mundo e todo o globo terrestre como as folhas que caem em todo o período de outono. ... (WELL) é por exemplo, hoje a obra como um todo ela tem o CGC, ela tem o CNPJ, inscrição estadual, então ela trabalha em tese como uma empresa, ela é uma empresa, então você utiliza de métodos convencionais e que existe também um padrão aí, regras estaduais, municipais em relação a vendas enfim a gente trabalha em cima disso dali ...pra poder alcançar o objetivo final.

**5) Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?**

É difícil né, você dar uma nota pra você mesmo, eu vou dizer pra você, em termos de trabalho eu faço o que eu gosto, trabalhar num departamento né, não só pelo fato de ser um departamento, eu me considero um colportor, vendedor de porta em porta, colportor sempre fica vendendo de porta em porta né, então eu comecei a trabalhar de casa em casa, liderei, passei por todas as etapas, do departamento, das funções mesmo do departamento de publicações, então eu sempre procurei fazer meu trabalho da melhor maneira possível né, que sempre estar ali fazendo o meu melhor, procurando respeitar as pessoas que eu entro em contato, tanto na liderança direta quanto indireta também né, as pessoas que estão em redor, agora, dar uma nota eu acho melhor você dar uma nota do que eu. Eu daria uns 7, esta bom né, 6 ou 7. agora o que eu poderia mudar, eu acho que todos nós temos que mudar, o mundo hoje é de constante mudança né, todo dia você tem que estar mudando, então eu acho que poderia mudar em vários aspectos, talvez ali no aspecto técnico, eu tenho que melhorar, tem que envelhecer todos os dias, aspecto espiritual também a gente pode melhorar bastante, ler a bíblia também é o que nós cremos na palavra de Deus, aperfeiçoar mais este ponto, apesar de que eu sempre estou procurando ler, reler, estou lendo agora o grande conflito, acho que a gente pode melhorar, crescer todos os dias, esse negócio de dizer que ela está 100%, você nunca vai chegar em tese nos 100%, você vai chegar talvez no seu limite, nós somos limitados, então é você ultrapassar o seu limite, é algo bem individual.

### ENTREVISTA 3

**1) Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?**

A gente já tem planejamento pré determinado, a gente sempre faz isto no oitavo mês do ano que antecede o ano que vai entrar, então a gente já começa a passar todas estas datas e em cima das datas a gente começa a fazer um planejamento de dois focos, o desenvolvimento humano e desenvolvimento financeiro do departamento que tem haver com a colportagem humana que é o recrutamento de colportores, a preparação das campanhas, o treinamento dessas campanhas e essas campanhas então começam a se desenvolver de uma forma que eles começam a ter agora uma preparação financeira aí então nós trabalhamos com o SELS, este, tem despesas operativas essas despesas elas são rateadas em todo o sistema colportagem que envolve campanha e loja de SELS, então essas operativas elas envolvem tanto o custo do SELS como assistentes como funcionários do escritório do próprio departamento. Então se a gente não trabalhar com um planejamento financeiro prévio com metas, objetivos, datas pré determinadas com os alvos a serem alcançados dentro de nossos períodos de trabalho a gente alcançar cada meta em cada período que a gente divide em 4 trimestres desses períodos a gente tem como fazer avaliações trimestrais para saber quanto nós já alcançamos, e o quanto nós podemos alcançar e o quanto esta faltando para nós alcançarmos, para que a gente possa ter o ponto de equilíbrio que a gente chama, ponto de equilíbrio de campanhas internas e ponto de equilíbrio da loja que a loja também influencia dentro do sistema financeiro do SELS, é lógico cada campo ele varia muito pelas situações geográficas de colportagem e situações de venda em si para que isto esteja sendo positivo ou sendo negativo, a gente tem as suas dificuldades, tem seus objetivos e suas metas como os outros campos também tem. Então dentro dessa pergunta que você me fez, sim, a gente tem um planejamento, esse planejamento como eu ter falei a gente sempre faz no oitavo mês do ano que antecede, por exemplo, agora mesmo nós estamos em setembro e nós já fizemos o plano de 2007 para todo o ano, já está pronto com todos os nossos orçamentos, tem que ter os investimentos, as despesas, o previsto e aquelas entradas previstas que são nossos alvos, nossos objetivos, tanto o lado humano, o número de colportores sendo recrutados para colportagem de efetivos e colportagem de estudantes que são dois períodos né, que é as férias de inverno e férias de verão, e as campanhas permanentes que é a sonhando alto e as campanhas permanentes de efetivos e o quanto que a loja vai contribuir nesse processo aí a gente trabalha com promoção da loja, promoção de livros, de materiais e produtos da loja, superbom, material do SISAC, da rede novo tempo enfim esta tudo envolvido dentro do nosso planejamento (WELL) ... A decisão financeira é tomada por três pessoas ... essas pessoas na realidade preparam uma proposta, o tesoureiro do campo, da associação, gerente do SELS e diretor, que sou eu, essas pessoas preparam uma proposta que é levada pra comissão do SELS, quem participa da comissão do SELS, toda a administração do campo mais dois departamentais e mais o departamental da união então essa reunião é feita e ali é passada toda essa agenda que eu já falei pra você ta, de uma forma sistemática e programada, então parece até ser um trabalho meio fragmentado esse negócio assim mas é para você ter seu norte ... é para direcionar todo o fluxo do departamento desde o colportor aspirante até o trabalho do diretor, então você tem que estar ali tudo bem detalhado então essa comissão do SELS ela estuda, geralmente a gente fica uns três dias trabalhando em cima disto e vota, vota como uma proposta da assembléia da mesa geral da associação aí é votado o programa e a gente trabalha em cima disto aí,

**2) Como líder administrativo, existe dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?**

Na realidade uma palavra que eu poderia definir para você assim as dificuldades elas existem, mas eu acho que a gente tem que olhar sempre o lado positivo da dificuldade, com a dificuldade vem sempre uma oportunidade, então na realidade o departamento ele tem oportunidade e essas oportunidades eu posso aproveitá-las ou não aproveita-las então as dificuldades quando elas vêm, o que é uma dificuldade para mim, no SELS hoje, a nível da minha associação da Paulista Leste que é um campo de São Paulo da União Central a minha dificuldade hoje é a capitalização dos recursos humanos, que vai me levar a capitalização do recurso financeiro que é o humano que me trás o financeiro. O humano seria o colportor tanto o estudante como o efetivo é o meu desafio que para mim eu vejo como uma oportunidade de eu desenvolver este trabalho. Seria criar a fidelidade é aquilo que dentro do escurinho do marketing fala, o pós venda é o cliente fidelizado, qual que é o cliente do colportor, é a pessoa que ele entra em contato uma empresa, um gerente de loja um pai de família, uma casa, qual que é o meu cliente, meu cliente é o colportor, então eu tenho que ter um trabalho com o colportor não só na ação da venda, o caso do estudante não é só nas férias tenho que ter com ele o pré e o pós, visita-lo antes e acompanha-lo após fazenda a pós venda com ele. Meu colportor efetivo o que é, é eu dar condições de trabalho, condições de ele também tornar um empreendedor que aí já tem a “PRAXE” da divisão pra isso.

**3) Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar à superiores. Sob este ponto de vista que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?**

Hoje dentro da estrutura da igreja o SELS o serviço educacional ele é em alguns momentos motivado a ter uma atitude de empresa mas na realidade nós não somos uma empresa nós somos um braço da igreja e a igreja tem regulamentações que muitas vezes nos impele a ter essa visão de igreja temos que ter visão de igreja, evangelística, então seria até onde vai o meu limite da minha liberdade vai até a minha produção dentro do contexto adventista. Um pastor distrital ele tem total liberdade para ele fazer o trabalho dele desde que esteja alcançando o alvo de batismo dele. O meu como departamental e líder administrativo que gera finanças que é a colportagem aonde esta a minha liberdade, até o meu, ...eu posso inventar, ter criatividade de métodos, estratégias de trabalho, que em nenhum momento um superior meu vai me interferir ele só vai fazer alguma interferência no momento que este método ou estratégia não tiver alcançando o objetivo final da colportagem que é a distribuição de literaturas no maior número possível, isso gera vendas. Então eu tenho no departamento hoje, você tem total liberdade, não só o meu, isto é geral, total liberdade, a União não interfere o campo local não interfere, até porque o departamental é um secretário do presidente, o presidente da colportagem é o presidente do campo. Eu sou um secretário que nomeado e escolhido pela mesa junto com o presidente pra ser o profissional daquela área específica ou seja quem responde por este departamento direto é o departamental, então ele tem toda a liberdade pra fazer o trabalho. Consequentemente os líderes desse departamento, os líderes adjuntos, podemos assim dizer que são os assistentes efetivos, assistentes de estudantes, dentro da concepção hoje, aqui eu vou falar mais ponto leste eles tem total liberdade pra desenvolver o trabalho deles eu não interfiro em nenhum momento até que, novamente aquela forma que eu te falei do contexto adventista, até o ponto que o objetivo esteja sendo alcançado é um ponto em comum, é o ponto de equilíbrio que todo SELS tem que ter e toda campanha tem que ter que é aquele escolha, aquela média, a campanha estando naquela média, o processo de liderança estando naquela média, o líder tem total liberdade de tomar decisões e tomar atitudes a menos que essa atitude venha gerar para ele erros e ele ter que pagar muitas vezes com o insucesso. Mas é muito melhor você trabalhar com líderes que tomam atitude mesmo que seja passivo ao erro do que você trabalhar com líder que não erra mas também não pensa. (Well) ... nós temos uma metas para nos dar um norte, pra nos mostrar, olha eu quero chegar até aquela árvore ali, mas se eu cheguei até aquela arvore e estou com fôlego para chegar três vezes mais aquela arvore, é lógico nós vamos buscar aquelas três vezes mais, principalmente no departamento de publicações é muito dinâmico ele não se satisfaz com o básico, ele sempre quer o mais, sempre quer mostrar que o ministério de publicações ele é algo assim que é positivo pra igreja, isso mostra que o departamento de publicações na igreja é um departamento assim que está muito ativo, vivo, e dinâmico. A nossa meta é evangelizar o mundo, é lógico que nós temos que ver com venda, temos que ver com gestão de pessoas e gestão financeira mas, a nossa meta é evangelização, então evangelizar o mundo e nosso alvo é até Jesus voltar, enquanto Jesus não voltar sempre tem que melhorar, crescer, mas é o que eu te falei se o meu alvo é andar 100 metros e desses que eu andei estou com fôlego para andar mil, eu vou até os mil. Também pode-se procurar outros métodos para chegar até nela. Hoje dentro da colportagem, ... é aquilo que eu te falei, apesar do SELS ser estabelecido como uma empresa ele não é uma empresa, até porque os líderes do SELS não são preparados para serem gestores, eles são preparados para serem pastores, a formação deles é pastorar o rebanho. Só que quando um jovem, um pastor sente falta nesta área de agregar pessoas ele começa agora um processo meio que informal de se tornar um gestor e nesse processo informal,

muitas coisas que ele faz é amador pro mundo moderno, mas dá certo porque, por que ele tem um agente externo que é o Espírito Santo, o poder de Deus e assim vai. Mas é... o líder moderno é aquele que investe em pessoas

**4) Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia?**

A hora que você tem que fazer um investimento, você tem um projeto e esse projeto ele envolve você investir, você vai ter que empreender, investir valores, investir pessoas. O teu superior ele vai esperar de você que você tenha um projeto que mostre neste projeto não só no âmbito visionário então você tem que trazer para realidade, colocar no papel este projeto e este projeto tem que estar muito bem fechado com todos os riscos e com todos os prós e contras. E você tem que mostrar isto para os seus superiores, quem são os seus superiores para te dar esta resposta direto, é o teu diretor de União. Após o diretor de união te dar um OK, você passa agora a procurar os administradores do campo aí você vai fazer um investimento. Só erra quem tenta, e hoje graças a Deus a igreja se modernizou neste ponto. Hoje você não é julgado pelos teus erros, você é julgado pelas atitudes que você fez ou deixou de fazer. Se você errou ou não o importante é que você tentou. Isso você é valorizado por isso. A igreja hoje está moderna neste ponto, esta acompanhando a modernidade gestora hoje. Então o investimento tem que ser feito, mas você tem que fazer dentro do âmbito adventista tudo em cima de planejamento, de projeto. Um exemplo, você pediu para eu dar exemplo Ex. recentemente nós tivemos um grande sucesso na venda do livro O Grande Conflito, a nível nacional, todo ano a igreja trabalha com um livro missionário. Está vindo agora para o ano que vem um livro que não tem ainda um título em português mas é sobre os 10 mandamentos, um livreto para igreja usar para o evangelismo, então o que acontece a igreja trabalha em cima de cotas, a casa publicadora edita um número X de livros e distribui estes livros nas suas associações e se você não tem um projeto de como distribuir este livro, dificilmente você terá o investimento que você precisa por parte da associação. A associação esta disposta a investir, então ela espera de você como departamental de publicações que você tenha este espírito de empreender mas traga para eles um projeto definido.

**5) Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?**

Eu vou fechar um ano que eu estou nesta área administrativa, então neste ano, ... eu já trabalhei em dois campos, trabalhei no campo da paulistana e agora estou no campo da leste, na paulistana u era associado e na leste agora eu trabalho como o homem da decisão mesmo, como o gestor e eu daria uma avaliação crescente, dentro do numérico eu daria uns 7, seria uns 7 na escala de 0 a 10. uma nota crescente, como eu já te falei nós somos preparados para ser pastores e não para ser gestores e você tem um espírito de liderança que agrega pessoas e que ai com o tempo, com o trabalho e com a tua maneira informal de estudar esta área administrativa você vai crescendo, então eu estou numa fase de crescimento. O que eu poderia melhorar meu trabalho na leste hoje? Hoje nós temos uma boa capitalização de pessoas apesar de ser o nosso desafio, nós estamos acima da média da nossa união com a capitalização de colportores de pessoas na colportagem, tanto efetivos como estudantes. O que está nos faltando ainda é um resultado financeiro, isso eu acho que nós podemos melhorar, ter um resultado financeiro mais expressivo ... Hoje a colportagem ela tem 4 pilares, colportagem efetiva, de revistas, estudantes e colportagem com mulheres e vou dar um quinto pilar aqui, colportagem com a igreja. Então desses cinco pilares aqui, eu entendo que nós estamos fazendo um trabalho na gestão de humanas e estamos alcançando nossas metas mas nos falta um resultado financeiro disso, o atendimento na igreja, atendimento no efetivo, o atendimento nos estudantes, colportagem com mulheres e colportor de revistas, como leste nós precisamos reaver uma resposta financeira pra tudo que nós investimos, porque até hoje nós investimos mais do que entrou, justamente porque nós temos o princípio de que não é deixando de investir que nós vamos conseguir estabilizar o SELS. Nós só vamos conseguir estabilidade no SELS no momento em que nós tivermos entrada, pra ter entrada tem que ter humana, pra você ter humana você tem que investir, você tem que acreditar no ser humano antes de ele te dar, entendeu, é um ciclo, então hoje eu daria uma nota pro meu desempenho na leste, hoje uma nota crescente, não só na leste mas desde a paulistana em ramo de colportagem, sempre algo crescente, sendo uma escala de 0 a 10 na minha visão é um 7 e na minha concepção atual que eu estou vivendo hoje que é a leste nós precisamos de um resultado um pouco maior de vendas, resultado financeiro nós já tínhamos resultados positivos já, nossos índices são positivos mas para aquilo que a gente quer, para aquilo que esta planejado nós ainda precisamos correr um pouco mais

## ENTREVISTA 4

**1) Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?**

Sim, eu na realidade tenho aqui vários objetivos, o primeiro objetivo da colportagem é a pregação do evangelho, e a nossa meta é atingir todo o nosso território e pra fazer o nosso departamento crescer e se desenvolver nós temos tentado preparar. Nosso objetivo maior é ter em cada igreja pelo menos um colportor. O nosso grupo possui pelo menos 320 igrejas e eu estou lutando para chegar nesse alvo. (Well) *Dê um exemplo prático de como está sendo realizado este trabalho?* Bom, o sistema de treinamento que nós temos, o sistema de recrutamento, e pra você recrutar você tem que fazer com que a pessoa conheça, e entenda a colportagem, por que infelizmente a maioria das pessoas não entende que a obra da colportagem é um ministério e muitos já interpretam como se fosse um departamento de vendas, só. Mas não é isso, então eu estamos tentando e primeiro lugar conscientizar as pessoas de que realmente este departamento é um ministério e Deus tem nos ajudado, tem nos abençoado, e muitos deles tem aceito essa sugestão ou essas orientações

**2) Como líder administrativo, existe dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?**

Todo trabalho que você faz pra Deus é claro que o inimigo tenta colocar obstáculo. Ellen White escreveu que o segredo do êxito e do fracasso está na união do Divino com o esforço humano, então nós temos tentado fazer o melhor da nossa parte e Deus tem nos abençoado mas é claro que sempre tem um ou outro obstáculo porque nós estamos num mundo, mundo de pecado, num mundo em que a gente ao trabalhar pra Deus sente a dificuldade do inimigo contra, mas Deus tem sido vitorioso. (Well) *como que estas dificuldades podem ser geradas?* Bom, primeiro você tem que ter um bom relacionamento com a administração do campo, administração da união, o nosso caso a administração da casa publicadora brasileira, juntando tudo isto você leva ao conhecimento deles quais são seus objetivos que é a colportagem e você contorna isso se é que isso se chama dificuldade, pra mim não tem sido, eu tenho facilidade em me relacionar com pessoas e também não trabalhamos sozinhos, nós trabalhamos em equipe, no nosso escritório por exemplo, cada um tem sua função e eu respeito a função de cada um deles e quando a necessidade nós nos reunimos e trocamos idéias para que realmente o trabalho prossiga. Nós temos a comissão do SELS, essa comissão é administração do campo, mais o diretor, o gerente de SELS, então nós fazemos essa comissão de SELS. Agora, nós temos a comissão do escritório, a comissão interna do SELS, do próprio departamento, então ali nós trocamos idéias e sempre quando surge um problemas a gente anota, anota numa pasta própria para isto e discute-se na reunião, não é para expor ninguém mas é para nós trocarmos idéia e melhorarmos o atendimento ao colportor, enfim, ao nosso trabalho não é? (Well)

**3) Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar à superiores. Sob este ponto de vista que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?**

Existe esta parte hierárquica, e tudo o que você vai fazer é bom você fazer em equipe, mais pessoas para pensar e caso surja um problema ou uma dificuldade todos estão envolvidos, então nunca se faz um trabalho isolado, igreja é assim que funciona e a gente tem , nós temos feito com que os administradores entendam, nós passamos para eles um itinerário, um programa do que nós vamos realizar, e se você fizer isso você recebe da administração apoio a mesma coisa com o subalterno meu, por exemplo o gerente de SELS ele passa pra mim a programação dele, acertos que ele vai fazer em campanha, nós temos no nosso SELS os dias próprios pra atendermos colportor, nós temos os dias de trabalho interno, segundas, quartas e sextas feira nós atendemos externamente, colportores e tal aquela coisa, e de terça e quinta é trabalho interno então nós pedimos que eles evitem fazer ligação telefônica, irem ao departamento, então nós damos essa liberdade pras eles agirem também né, no caso os subalternos nosso, e os exemplos práticos são isso e quando há qualquer problema eles tem liberdade de chegar e conversar comigo , eu sou muito aberto, muito transparente não fazemos acepção por causa do cargo que ocupamos né, e então é isso que nós fazemos. (Well)... quando eles encontram uma dificuldade então nós nos reunimos ou muitas vezes eles vem consultarem e no geral eles tem liberdade pra trabalharem tranquilamente, porque o ambiente feliz faz com que o atendimento seja melhor, a produtividade seja melhor, (Well) ... é, cada um tem a sua tarefa né, nós temos o gerente, contador, caixa, os líderes de colportagem, então os assistentes, isso é parte externa né, nós temos os assistente de efetivos, nós temos os líderes de estudantes na época estudantil, nós temos o projeto sonhando alto que um outro colportagem dentro da colportagem e ali nós passamos pra eles qual é a função, o que eles devem fazer, quando eles tem qualquer dificuldade eles passam pra nós, eles tem ali um relatório que eles fazem as atividades, através deste relatório nós estamos sabendo o que eles fazem e da mesma forma é uma proteção pra eles pro próprio assistente né.

**4) Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia?**

Como exemplo a casa publicadora tem feito um sistema de compra corporativa, ou seja ela faz uma tiragem grande de literatura e esta literatura tem um custo menor, dependendo da literatura nós usamos como empreendimento né, nós trabalhamos também com as escolas, departamento de educação, nós fazemos um trabalho direto com igreja além da colportagem com os colportores mas tudo é sob a orientação e também a visão dos

administradores pra não se tornar uma surpresa pra eles né, tudo o que você puder passar pros homens, um irmão ou outro pode perguntar, você está sabendo, sim estou sabendo e estou apoiando né, e nas próprias pregações, nas visitas que eles nos apóiam citando o plano, o trabalho que vamos fazer nós temos a colportagem comunitária que geralmente é feita no mês de maio, tem lá o dia da colportagem ou o dia em que nós fazemos o recrutamento, um dia específico que é o primeiro dia de maio e aí a semana da colportagem comunitária, nós envolvemos toda a igreja pra fazer um trabalho de venda de literatura ou doação de literatura naquela semana isso é um empreendimento, você está evangelizando mais e ao mesmo tempo você está nutrindo a igreja e pessoas amigas da igreja que talvez não foram alcançadas pelos colportores (Well) Quanto a hierarquia, não há dificuldade, eu não tenho tido esta dificuldade, se é que ela existe pra outros, não há porque antes de nós agirmos, nós nos reunimos pra vermos a opinião dos nossos líderes né, considerando que eu já estou há um bom tempo na colportagem e normalmente eu tenho recebido apoio na liderança então eu não tenho tido dificuldades.

**5) Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?**

É a vida nos ensina, nós nunca chegamos ao topo, se fosse uma avaliação de 0 a 10 eu nunca daria 10 pro meu trabalho porque eu sempre tenho que melhorar, estou sempre aprendendo e sempre crescendo né,, eu daria nota 8 pro meu trabalho, no que eu deveria melhorar, eu creio que eu deva me organizar, nós vivemos num mundo em que a tecnologia avança assustadoramente e temos que acompanhar esta evolução, mais eu tenho que fazer com que meus objetivos chegam e atinjam o alvo, é, eu devo fazer com que o meu sistema de recrutamento se modernize, que o nosso departamento fique mais conhecido diante das igrejas, eu tenho feito batismos e geralmente nos batismos eu dou para cada membro que eu batizei um livro O colporteur evangelista mensageiro da esperança, e falo leia isto aqui e a pessoa geralmente recém batizada ela é mais obediente né, e tenho conseguido recrutar pessoas recém batizadas, então estou tentando fazer isto ai, mas preciso melhorar

## ENTREVISTA 5

**1) Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?**

Sim existem objetivos e metas já pré definidos votados pela união que cada associação deve lutar pra alcançar, os métodos que são usados pra alcançar evidentemente que se deve trabalhar dentro da ética cristã e normas da igreja e o regulamento e “PRAXE” do departamento mas são feitos reuniões, é um departamento que envolve aspectos especialmente da venda, nossos trabalhos é cursos e técnicas de venda, o recrutamento, aumento de colportores a fim de alcançar esses objetivos então há constante avaliação, reunião de avaliação do que está sendo feito e do que não está sendo feito a fim de que seus objetivos sejam alcançados nesse prazo.(Well) ... você tem alvo numéricos de vendas definidos para cada campo pela união, no campo local o que se espera é que você alcance esses alvos que a própria união recomenda. A união tem um alvo dela que é distribuído entre os campos exemplo a união tem um alvo de entregar 20 milhões esse, é distribuído entre os 6 campos dessa união e é dividido de acordo com o tamanho do campo o potencial, a colportagem que já existe ali estabelecida então os alvos são diferentes para cada campo e o campo alcançando logicamente a união alcança o alvo. Então em relação ao campo em si se espera mais no aspecto administrativo, do controle financeiro pra que o SELS não venha incorrer em débito em problemas de inadimplência não saudar as contas então com relação a parte administrativa do SELS isso é mais diretamente com relação ao campo local a preocupação, tem a ver com a administração do campo local é essa a responsabilidade. A união apenas orienta, ajuda, mas, (Well) ... a união trabalha mais no aspecto promocional, tem que promover o aspecto mais administrativo cabe ao campo local.

**2) Como líder administrativo, existe dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?**

Todo setor mesmo fora da igreja quando vai tomar suas decisões tem suas dificuldades. A uma diferença entre uma empresa de fora e o sistema da igreja então hoje você não decide sozinho mesmo que você seja o chefe ou o diretor a igreja trabalha com comissões então você tem que levar o grupo que faz parte dessa comissão a apoiar essa decisão, então todas as tomadas de decisão em geral são feitas com o apoio da comissão do SELS, mesa do campo então quanto mais relevante de maior significância for a decisão maior a instancia em que deve ser aprovada essa decisão eu posso decidir lá no campo, mas, se não houver uma aprovação da união eu não posso executar. Muitas decisões elas tem suas dificuldades nesse aspecto, mas, se tiver trabalhando dentro da “PRAXE”, não tem porque também não ser aprovado. (Well) ... às vezes é necessário fugir um pouquinho da “PRAXE” para beneficiar o seu departamento? Na verdade eu não diria fugir, veja bem, quando você está dentro da “PRAXE”, poe exemplo qualquer coisa que você tenha que decidir e é o que está na “PRAXE”, então você está fazendo lá a necessidade de

reunir uma comissão, uma vez que a “PRAXE” já diz que é aquilo lá que deve ser feito e a “PRAXE” foi feita por uma comissão então a “PRAXE” já é a voz de uma comissão. Agora acontece que como em todas as áreas a “PRAXE” ela acabaria se tornando um livro com milhares de páginas se fosse detalhar cada coisa, cada assunto, que surge importantes situações que você não tem na “PRAXE” então quando se trata de um assunto que a “PRAXE” não menciona ou que a “PRAXE” não trata de todas as minúcias nesta questão, as vezes ela coloca em linhas gerais a situação, quando você vai lidar com decisões ou situações específicas que foge a normalidade então é quando você tem que uma outra comissão que vai ajudar você a aplicar aquele princípio da “PRAXE” porque a “PRAXE” ela coloca princípios mas ela não coloca detalhes específicos em muitos assuntos, muitas coisas são detalhes. (Well) porque se eu estou fazendo, se eu faço sozinho, você tem até autonomia para decidir sozinho, mas, mesmo assim sempre é recomendável que você trabalhe em conjunto ali com o gerente, administração, mesmo que não seja uma reunião formal mas, porque se você decide sozinho, faz sozinho, se der certo, parabéns, se der errado você vai ter que assumir tudo sozinho, né, então é melhor que a gente trabalhe sempre em conjunto e mais pessoas junto, pensando junto a decisão acaba sendo melhor.

**3) Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar à superiores. Sob este ponto de vista que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?**

Em relação ao que está acima de você como líder, é óbvio que você deve respeitar jamais deve fazer diferente ou tentar mudar o que está acima. Eu devo aceitar os desígnios que vem da união, que vem da diretoria da união devo executa-los no campo, agora a gente tem a liberdade de adapta-los dentro da realidade local. Então desde que eu não faça o contrário daquilo que a união espera eu devo executar. Eu diria pra você assim, nós temos que ter uma visão em relação a liderança pra não saltar, porque alguns as vezes quando está num degrau abaixo e não concorda com uma ordem que vem de cima, e eu acho que é mais ou menos está a idéia que você está explorando, então se você não concorda com a ordem que veio, então vai fazer diferente eu não acho que este é o melhor caminho, a gente deve respeitar, então ainda que eu não concorde então eu devo executar. Agora dentro da minha esfera, daquilo que é a ordem que eu faço que eu dou, aí eu faço com aquilo que a minha convicção diz. E se for da vontade de Deus que eu mude aquela ordem que eu não gostava um dia Deus vai me empurrar para eu fazer diferente. Então eu não tenho que dar murro pra cima, eu não tenho que mudar quem está em cima eu tenho que na cadeira que eu sento, aqui fazer diferente. E se um dia Deus quiser que eu passe lá na cadeira de cima, ele me põe lá, então eu não tenho que tentar mudar chefe que está lá. (Well) ... então se você vê que aquilo não condiz com a sua realidade local, então depois no particular você procura o seu chefe e conversa e se você faz em conjunto, trabalha em cima de comissões, reunião, você tem mais pessoas pensando igual é mais fácil você conseguir mudar essa situação, porque se é só eu que penso que não dá é uma coisa, agora se a minha administração pensa que não dá. (Well) ... Então ai não é uma coisa que eu sozinho tenho que dizer que não funciona, e não tem que ser com base no achismo, eu acho. Exemplo: o departamento tem hoje cotas ou compras corporativas, digamos que vem da união que o meu campo tem que comprar 30 mil livros, eu sei o número de colportores que eu tenho, sei a realidade do campo, sei que pra vender 30 mil livros vai ser muito complicado num curto espaço de tempo e eu vou ter dificuldade pra pagar este material então só eu chegar e dizer assim não dá eu não quero 30 eu quero 15 não é o suficiente. Então tem que se fazer um levantamento, no último ano nós vendemos tantos mil livros, temos tantos colportores, então quer dizer pra vender 30 mil levaria tanto tempo, mas eu vou ter só isso de prazo pra pagar, então eu levo isso pra minha administração local. Então junto com eles, quer dizer eu ganho o apoio deles se eles entenderem que 30 mil não é o número ideal. Agora eu vou trazer isto pra união, vou dizer dentro da análise que foi feita, a nossa capacidade de distribuição lá é de 15 mil por ano, então se eu receber uma cota de 30 mil, eu vou levar 2 anos, só que eu só tenho 5 meses pra pagar então se for pra ficar os 30 mil, a união vai ter que fazer um plano também, vai ter que o campo a administração, se for o caso de ter que assimilar estes 30 mil mas, tem que ter um plano diferenciado, um prazo maior ou pelo menos eles estarem conscientes de que não vão me cobrar de eu vender em um ano o que nós já sabemos que pela realidade do campo eu levaria 2 anos ou então vai se trabalhar você vai ter que vender os 30 mil, mas então qual o recurso que vocês vão me dar para mim vender esses 30 mil, eu vou precisar estratégias, eu vou precisar de uma turminha do nosso amiguinho, pois então isso custa dinheiro pois aí vem as ferramentas que a união vai me ajudar ou o próprio campo, pra poder atingir esse objetivo. (Well) *e em relação aos seus liderados?* A questão do que vem de cima e como isto reflete também no que está em baixo, eu procuro trabalhar como líder pra servir aqueles que estão ali sob a minha responsabilidade, eu não me coloco como estando acima deles hierarquicamente, embora isso seja verdade, mas como alguém que está ali numa posição de mando de autoridade, até porque dentro da realidade que trabalho com colportor, o colportor ele não é um empregado e a nossa liderança também é uma liderança pastoral. (Well) *o colportor seria o que então?* Ele é um missionário voluntário da igreja, então nós como pastores somos líderes que temos que ser um modelo de liderança de serviço, então a minha forma de trabalhar com eles é no conselho, é na orientação, é no ganhar o respeito, e conquistá-los pra afinal leva-los a fazer aquilo que a gente deseja. Mas eles não me obedecem, ou fazem aquilo que eu quero porque eu mando, mas porque eu pedi, é influenciado, então pra influencia-los tem que estar presente com eles, tem que respeita-los, conviver perto deles.

**4) Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia?**

O empreendedorismo dentro do nosso setor você tem que trabalhar pra hoje fazer parcerias, por exemplo nós temos alguns exemplos de empreendedorismo dentro da colportagem onde se tem feito associações com entidades como a APAE, a AMIC que é a associação de amigos das crianças com câncer, então são formas de você estar expandindo o trabalho, eu no meu campo local eu tenho feito parcerias com a ADRA, com o ministério da mulher, com a educação, o ministério da mulher por exemplo, palestras eles estão num evento contra a violência, o abuso da violência, lá estávamos a gente com a turminha do nosso amiguinho divulgando esse tema, então parcerias em cada encontro deles então nós estamos lá levando mulheres, fazendo o convite para estas mulheres se tornarem colportoras nos eventos da adra, há um setor dentro do empreendedorismo de empregabilidade tornar a adra não como apenas uma agencia para dar cestas básicas, pra dar roupas, mas para ensinar a pessoa a ter trabalho a ser empreendedor e dentro desse aspecto a colportagem é um setor de empreendedorismo onde nós incentivamos a pess a vir ganhar o pão, a vir trabalhar e ser um empreendedor, a colportagem ela é também um setor de empreendedorismo. Um outro aspecto com relação a educação, nós estamos num projeto onde vamos dar aos alunos carentes, onde as vezes depende de bolsa na escola e tem dificuldade, as vezes perde a bolsa e não pode continuar estudando, onde a colportagem vai patrocinar todos os custos eles não terão que pagar prospecto, não terão que pagar aluguel, a educação vai dar alimentação, então eles serão treinados, irão para uma campanha, não terão nenhum custo, pra estar ali, não pagarão água, luz, terão alimento, e tudo o que ganharem será lucro, então ensinando e motivando os alunos a serem empreendedores e a colportagem está colocando isto para eles.

**5) Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?**

Eu me avaliaria sob duas perspectivas diferentes, dentro do aspecto do esforço, eu daria uma nota 10, porque eu me esforço o máximo que posso, dou tudo de mim, agora, nem sempre esforço representa resultado ou eficiência desse esforço e hoje nós temos que unir esforço a competência, não adianta ser muito trabalhador, se esforçar e não ter resultado, então também sou voltado pro resultado. Agora em termos de eficiência eu não acho que a minha nota é 10, mas cada dia eu trabalho pra alcançar esta nota. Eu hoje eu diria que estaria aí nos 7 ou 8 no máximo, por que nos aspectos que a vida ensina, cada dia a gente vai aprendendo então cada campo que você passa é uma realidade diferente, você vai pro outro lugar, você vive diferenças que você não viveu anteriormente. Então chegar aos 100 % da eficiência é um desafio. Cada momento a gente tem que trabalhar para isto, mas, hoje eu diria pelo esforço e o que passa da eficiência talvez eu nunca chegaria aos 100 % da eficiência. Sempre crescendo porque cada lugar que você chega é uma nova experiência, um novo desafio e aquilo que falta em nós é exatamente aí que entra a dependência de Deus. Porque só o meu esforço, ou por mais talentoso e capaz que eu fosse eu tenho convicção de que pela natureza do trabalho, que é espiritual e que requer o poder de Deus e é um milagre então eu jamais vou ser suficiente 100% por mais esforçado que eu seja ou por mais experiência que eu tenha. Aí entre comunhão com Deus, oração, a fim de que Deus torne eficientes meus esforços e que Deus abençoe o meu trabalho a fim de que ele dê o resultado necessário (Well)... porque o trabalho embora ele tenha essa natureza que foi praticamente o que nós abordamos desde o início em relação ao aspecto administrativo, alvos, mais o objetivo principal e o porque da existência desse setor e do trabalho que a gente realiza é de natureza espiritual, é pra salvar, a igreja não depende do trabalho da colportagem para se manter, os recursos e lucros advindos desse trabalho não é o objetivo, o objetivo é de caráter missionário, salvar, então a gente não pode perder isso nunca de vista.

## **ENTREVISTA 6**

**1) Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?**

Ao final de cada ano nós fazemos um planejamento e esse planejamento sempre nas metas e nos objetivos nós colocamos um crescimento, aumento de 30% anual então a cada ano no final do ano nós estabelecemos esta forma. Então no planejamento um crescimento em todas as equipes, vendas de loja, de 30 %. (Well) ... então antes de começar o ano, o ano seguinte é feito um planejamento que na verdade são as metas, então o crescimento de 30%, como nós vamos alcançar os 30%. Aí cada equipe monta essa estratégia, para alcançar esses 30%. (Well) ... por exemplo se uma equipe de colportores te 15 colportores no ano de 2006, pra 2007 ela vai ter que ter 20 colportores, pra acompanhar o número percentual de vendas deve aumentar o número de pessoas e treinar e qualificar constantemente.

**2) Como líder administrativo, existe dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?**

Não, não existem dificuldades, porque como atendemos a igreja, a igreja é um crescente, ela está pra crescer, e sendo esse o princípio crescimento, então não existe limite, então a gente tem liberdade pra crescer. (Well) ... veja nesse caso específico de publicações, esse crescimento ele é em número de colportores, na quantidade de livros distribuídos, revistas distribuídas, a quantidade de livros denominacionais vendidos tudo isso é reflexo do crescimento do nosso departamento, o número de batismos que a gente alcança, então tudo isso faz parte do crescimento.

**3) Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar à superiores. Sob este ponto de vista que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?**

No departamento de publicações nós temos uma “PRAXE” que regulamenta as nossas atividades, então existe parâmetros e também princípios nesse departamento então na verdade quando se trabalha dentro desses princípios você tem uma liberdade total para se trabalhar como se deve ser feito, mas dentro desse parâmetro, dentro da “PRAXE”, (Well) ... então, nós temos total liberdade desde que estamos dentro desse círculo, dessa circunferência, dentro dessa “PRAXE”, então dentro dela você tem total liberdade, agora, quando você está fora dela, primeiro que não deve sair da “PRAXE”, sair fora dos regulamentos, mas se é alguma coisa extraordinária, então deve ser feita uma comissão, tomar-se um voto para trabalhar desde que haja um consenso das lideranças. Essa liderança é a administração do campo, presidente, tesoureiro, secretário, então essa é uma comissão, eles que decidem. (Well) ... o líder não decide só, até mesmo pra que haja uma mobilidade, haja assim, um fluxo melhor das atividades, já existe a “PRAXE”, porque se não você vive só em reunião, porque se tudo o que você for fazer for baseado em reunião ninguém trabalha, então já existe a “PRAXE” que regulamenta as atividades, os limites das atividades e aí quando você extrapola, quer ir além, precisa de um voto, um consenso para isto, não que a gente tenha assim uma autonomia completa, não, é que a “PRAXE” já diz, as atividades um regulamento. (Well) ... os meus liderados são os servidores de escritório e também os assistentes no campo, eles também tem uma série de atividades que eles precisam desenvolver, também existe uma “PRAXE” para isto, que regulamenta, é uma “PRAXE” separada mas que saiu de dentro da outra “PRAXE”. Existe uma “PRAXE” do departamento e dessa “PRAXE” é extraída uma para os assistentes então está dentro do regulamento deles e também quando eles pensam em fazer alguma coisa que não está dentro do regulamento então eles procuram a liderança e aí a gente estuda o caso, vê se é viável, se não fere princípios, então a gente segue adiante com esses regulamentos.

**4) Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia?**

Requer muita criatividade, além da criatividade, uma dinâmica e também precisa-se de, você precisa ser carismático. Pra você fazer as coisas acontecer, tanto de cima como pra baixo, então criatividade dentro daquilo que já existe, criatividade, pois se trata de literatura religiosa, com objetivo evangelístico, então você tem que praticar a ética mas com isso muita criatividade dentro daquilo que você tem em mãos e carisma pra você motivar o seu pessoal a trabalhar pra fazer aquilo que basicamente já é uma rotina (Well, quando você recebe de cima o que não condiz com o seu campo) olha dificilmente isso acontece, posso até dizer que raramente isso acontece de que venha de cima um comando ou um trabalho para ser executado que fira os princípios ou que quem esteja na base não esteja de acordo então na verdade os problemas eles ocorrem ao contrário, as vezes a pessoa que está em baixo, ela acaba fugindo daquilo que é determinado pela liderança superior então de cima pra baixo dificilmente vem ou raramente vem alguma coisa que a gente conteste aqui em baixo.

**5) Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?**

Olha, tem muita coisa que precisa ser melhorada, é no aspecto técnico. A nota que eu daria para mim hoje talvez seria um 6,5 a 7. então eu percebo que da minha parte a uma necessidade de crescimento e melhora e preparo falta-se muita coisa que a gente precisa aprender a cada dia, mas essa é a nota que eu daria.

## ENTREVISTA 7

**1) Como pastor departamental de publicação e líder administrativo de uma associação, você possui objetivos e metas pré-determinadas, a fim de levar seu departamento a crescer e se desenvolver? Se sim, quais e como?**

Como líder e departamental de publicações nós temos que pensar em crescimento, o nosso departamento evangeliza através da literatura, quanto mais literaturas distribuímos, mais nós atingimos o alvo de atingir pessoas

com a salvação, então o nosso pensamento é crescer, nos agentes que levam a literatura que são nossos colportores e crescer em número desses agentes e crescer também em de quantidade materiais que esses agentes distribui então esse é o nosso pensamento de crescimento, crescimento de número de pessoas e crescimento de material distribuído por essas pessoas. (Well) *o senhor poderia dar um exemplo prático de como é feita essa divulgação?*, Com os irmãos da nossa igreja, jovens dos nossos colégios são convidados para evangelizar com literatura, eles são convidados a levar a mensagem da nossa igreja que cremos que é a mensagem que Deus nos deu, que está em sua palavra, está na bíblia, e nós colocamos isto em livros e revistas então nós convidamos esses jovens, esses irmãos da nossa igreja pra distribuir literatura, a igreja evangelizando com livros e revistas da nossa igreja, lógico.

**2) Como líder administrativo, existe dificuldades ou não para que suas decisões sigam avante levando ao crescimento de seu departamento?**

Veja bem, eu acho que dificuldades elas existem em todos os lugares, porém quando a gente tem um programa de trabalho, tem um projeto, e esse projeto ele é estudado, ele é avaliado, eu imagino que fazendo dessa forma as dificuldades são menores, mas as dificuldades elas existem então nós chamamos isso de dificuldades, nós chamamos de desafios, porém a gente não procura dar foco no desafio, a gente procura dar foco na solução, a gente sempre procura a solução pros desafios que aparecem no dia a dia, mas eu acho que são todos contornáveis, eu acho que eles não são empecilhos quando você tem um bom projeto, quando você tem um bom programa pra você colocar em prática, e veja bem os nossos projetos os nossos programas eles sempre visam o alvo da igreja, o alvo da igreja é evangelizar então os nossos alvos, os nossos projetos são voltados para o evangelismo. Como eu disse dificuldades e desafios sempre vai existir, mas eles não impedem que os projetos, os programas sejam colocados em prática. (Well) ... o maior desafio do departamento é mobilizar o maior número de membros da nossa igreja para evangelizar com literatura, então nós temos que mostrar para igreja que é plano de Deus que os nossos irmão levem a mensagem de salvação através de livros e revistas e quando a gente conscientiza bem a igreja, ela se coloca a disposição de fazer esse trabalho. Portanto nós tivemos aqui na união brasileira o desafio de distribuir 150 mil livros O grande Conflito dos séculos nesse ano de 2006. e nós nem chegamos ao final do ano e praticamente a igreja distribuiu tudo. Então como eu disse, não é assim uma dificuldade, é um desafio e os desafios eles estão ai para serem alcançados, pra serem superados, pra serem contornados.

**3) Sabe-se que mesmo sendo líder administrativo deve-se respeitar à superiores. Sob este ponto de vista que liberdade você recebe de seu superior para agir em seu departamento? Você concede a mesma liberdade aos seus liderados? Dê exemplos práticos?**

Ta veja bem, eu acho que o segredo do sucesso é trabalhar em conjunto, eu procuro sempre trabalhar em conjunto com a minha liderança e também procuro trabalhar em conjunto com os meus liderados. É lógico que existe uma liberdade pra se trabalhar, porém essa liberdade sempre é comunicada. É, os meus líderes sabem o que eu estou fazendo, e também os meus liderados eles me informam do que estão fazendo. Eu não acho que as pessoas tem que ser engessadas mas eu acho que os meus líderes devem ser informados do que eu estou fazendo, eles devem ser cientes do que eu estou fazendo e eles sendo cientes do que eu estou fazendo eles me apóiam no que eu estou fazendo, como também os meus liderados me informam do que estão fazendo e assim tem o apoio meu também. Eu acho que o bom nisso é o seguinte, se a gente acertar todo mundo acerta, se a gente tiver uma dificuldade todo mundo tem uma dificuldade e aí são muitas cabeças pra encontrar soluções, então eu não acredito em trabalhar de forma independente, isso eu não acredito, eu acredito é de trabalhar de forma conjunto, mas com uma liberdade de ação e essa forma de trabalhar conjunto com uma liberdade de ação forma moderna de administração e liderança, etc. liberdade mas, todos sabendo do que estão fazendo, todos juntos na mesma direção, contando com o apoio da liderança, nós líderes apoiando nossos liderados, mas todos bem informados do que estão fazendo, todos na mesma direção, todos juntos porém no seu raio de ação você tem a liberdade de fazer alguma mudança, de quem sabe fazer alguma adaptação. Veja bem, aqui na união central brasileira nós temos 6 campos, e cada campo tem suas características, então a gente dá liberdade, a gente tem um projeto, tem um programa, mas a gente da liberdade de eles adaptarem o programa a realidade do seu campo. ... eles nos comunicam esta liberdade, porque nós somos um time, que nem imagina ai um time de futebol, tem o atacante, tem o meio de campo, tem os alas, tem os da defesa, tem o goleiro, cada um no seu raio de ação tem liberdade de criar, mas tem uma coisa, o atacante é atacante, o goleiro é goleiro, a defesa é defesa, e o técnico escala o time, dá liberdade de o jogador criar, fazer lá no ataque, uma jogada, mas tem uma coisa cada um tem sua posição, o técnico está ali, o técnico sabe, que o responsável pelo ataque é o beltrano, pela defesa é o cicrano, então é como nós também cada um tem seu time, cada um tem liberdade de agir no seu raio de ação, porém todos nós sabemos o que está acontecendo, o que estamos fazendo, e eu acho isto bom, porque se a gente acerta, nós acertamos juntos, nós também temos dificuldades, somos muitas cabeças juntas pra que nós possamos encontrar a solução em alguma dificuldade, alguma coisa que apareça. (Well) ... veja bem, eu sou especialista na colportagem, o meu trabalho é desenvolver um projeto para a união central brasileira na área da colportagem. A administração espera de mim comoespecialista da área que eu faça a área crescer, que eu faça a área chegar num patamar que a igreja espera no aspecto de resultados. E quem estabelece isto é o conjunto, de novo é o

conjunto, eu reúno os meus liderados e a gente estabelece um alvo, eu apresento esse alvo pra minha administração, a administração aprova esse alvo, eu apresento o alvo pra divisão sul americana e a divisão também aprova esse alvo, tudo é um conjunto, quando é um conjunto, ninguém está só, pelo menos é o meu estilo de trabalho, eu não gosto de trabalhar só, eu gosto de trabalhar com os meus liderados e gosto de trabalhar com a minha liderança então tudo o que eu faço, até no aspecto assim, naquele ponto que eu disse pra você, que a gente sempre está sabendo de tudo que o outro está fazendo, não é só os meus líderes que sabem o que eu estou fazendo, mas os meus liderados também sabem, fica um conjunto maior ainda, porque os meus liderados conhecem bem os meus projetos, eles conhecem bem os meus pensamentos, eu procuro ter uma comunicação bem clara para eles saberem o que eu penso, aonde eles quero chegar e ouço também eles pra ver se eles pensam a mesma coisa, se eles tiverem um pensamento diferente eu vou ouvir eu vou procurar entender porque eles estão pensando diferente, mas assim, como nessa pergunta que você me fez é tu o meu conjunto, eu reúno os meus liderados, traçamos um alvo, levo pra minha administração pra ver o que a minha administração pensa, tenho o aval deles, levo pra divisão, pra ver o que a divisão pensa, tenho o aval deles e aí como vamos dizer, mete bronca, né.

**4) Como pode um líder administrativo, do setor de publicações, ser um empreendedor, respeitando a hierarquia existente no sistema da organização da Igreja Adventista do Sétimo Dia?**

Veja bem nós pensamos em atingir o alvo, dentro de uma ética, esse alvo seria a distribuição de literatura, eu vou usar outra expressão, a gente procura alcançar o sucesso, damos o melhor de nós mesmos, dentro de um programa da igreja. Nós não usamos os caminhos que o mundo aí fora usa. A igreja tem um livro de regulamento. Que se chama “PRAXE”, então se você ficar dentro do regulamento da igreja, dentro da “PRAXE” da igreja, então você está tranquilo, porque você está trabalhando como a igreja espera que você trabalhe. A igreja dá a você total condição de você chegar aonde você precisa chegar, no aspecto alvo, objetivo, sucesso, podium, topo, o que você quiser colocar aí de nome. Então é tranquilo, eu não vejo como você não ser um empreendedor dentro dos regulamentos da igreja, lógico que tem, só que a gente não usa as ferramentas que o mundo usa, por que temos uma ética, ética cristã. Então se você procura fazer um trabalho que envolva todo o seu grupo, envolva todos os seus líderes, dentro de um programa da igreja, você se dedica, você coloca muita energia, você coloca muita disposição, muito entusiasmo, tranquilo, você não tem aí essa dificuldade, como a pergunta coloca (Well), é eu acho que nós temos que ser empreendedores, porque o nosso Deus é um Deus empreendedor, se você observar a criação de Deus, o universo, você imagina que Deus fantástico, maravilhoso, gosta de coisa grande, então eu acho que nós temos que pensar em coisas grandes também em nosso trabalho, que nem aqui na união central brasileira, meu desejo é ser a união que mais distribui literatura e é lógico a gente tem que ter projeto, tem que ter programa como eu já te falei no começo, a gente tem que ter uma visão empreendedora, a gente não pode se acomodar, principalmente na nossa área a gente não pode viver do sucesso de ontem ou de hoje, eu acho que o sucesso de ontem ficou para trás, hoje é outro dia, é uma nova história, vamos lá, e vamos de novo, vamos começar do zero, e vamos aí fazer o nosso trabalho, então é por aí. (Well) ... ser um empreendedor, ter uma visão empreendedora, querer fazer o melhor, fazer o maior, fazer grandes coisas, dentro do programa da igreja, usando as ferramentas cristãs, éticas e cristãs.

**5) Se você tivesse que fazer uma auto-avaliação de sua liderança como departamental, que nota daria ao seu trabalho e por quê? O que acha que deveria melhorar ainda?**

É o seguinte, a sua pergunta é a pergunta mais difícil que você me fez hoje a tarde. É difícil a gente se auto avaliar, eu sou uma pessoa que me cobro muito, eu costumo dizer pros meus diretores que eu me cobro muito, então muitas vezes eu me cobro muito também, porque como eu me cobro muito então é natural que você cobre as pessoas. Mas quando eu cobro os meus liderados, eu cobro com muito amor, muito respeito, eu me cobro bastante, eu sou uma pessoa insatisfeita com minhas realizações, eu sempre quero realizar mais, eu sempre tenho essa tendência, eu nunca acho assim que vou chegar a um patamar que vou ficar satisfeito. Eu quando conquisto uma coisa, sempre quero conquistar mais no meu trabalho, agora é eu não queria dar uma nota para mim, deixa, pergunta pros meus liderados que nota eles dariam para mim, eu acho que não seria justo comigo se desse uma nota muito alta, como acho que não seria justo comigo se desse uma nota muito baixa. Se você me perguntar que nota eu daria pra aquilo que eu quero realizar no departamento eu daria uma nota bem alta, e você me diria que nota eu daria se eu dissesse a satisfação que tenho por tudo que já fiz aí eu já não daria uma nota muito alta pra eu não me acomodar.

- Ele joga pelos seus times,
- Sempre quero ao melhores, se possível melhor do que eu,
- Não puxo o sucesso para mim,
- Sempre transparente em todo, para crítica, (insatisfeito), ou elogio.
- Tratamento para liderados, é personalizado,
- Lealdade total no trabalho.

# ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

## DETALHADAMENTE

### INTRODUÇÃO

Esta análise é uma síntese de todas as entrevistas. Foram entrevistados 7 líderes que exercem um mesmo ramo de trabalho. Cada líder (entrevistado) cuida de um campo (5 de associação, 1 da missão e 1 da união) diferente de trabalho, por isso possuem realidades distintas, mas todos possuem um mesmo superior a quem devem resultados do seu trabalho.

Selecionamos as respostas exatas de cada pergunta, em cada associação. Colocamos por ordem, primeiro vem todas as respostas da pergunta 1 de todos os entrevistados. Logo após vem todas as respostas da pergunta 2, de todos os entrevistados, e assim sucessivamente até terminarmos de responder todas as perguntas de todos os entrevistados.

Abaixo, segue um título que é a síntese da pergunta respondida pelos entrevistados.

### OBJETIVOS E METAS

- **Entrevista 1:**
  - Criar na igreja o senso de missão com publicações, como parte do ministério de cada membro;
  - Começar a obra com os membros da igreja e depois se ampliar a obra para fora;
  - Formação de liderança, através da colportagem estudantil, ex: pastores, professores.
  - Ter uma colportagem forte em nossos campos, forte para os alunos que estudam no colégio e forte para os jovens da igreja que gostariam de estudar em nossos colégios;
  - Projeto líderes para sonhando alto;
  - Colportagem com livros, que seria o caso dos colportores efetivos;
  - Setores especializados, que são os colportores de revistas que atendem a áreas escolares;
  - Projeto social, criar um grande evento social, como por exemplo, visando à distribuição de revistas, ou determinados livros em grande quantidade;
  
- **Entrevista 2:**
  - Número de colportores,
  - Visita aos colportores;
  - Formar campanha de colportagem e treiná-la;
  - Resultado final, que são metas de vendas;
  - Cesta básica, que é a trabalhar com literaturas denominacionais e espírito de profecia, para as igrejas;
  - Divulgação e treinamento com livros de espírito de profecia;
  
- **Entrevista 3:**
  - Desenvolvimento humano e financeiro do departamento;
  - Recrutamento de colportores efetivos e estudantes;
  - Campanhas permanentes de efetivos;
  - Campanhas permanentes de sonhando alto;
  
- **Entrevista 4:**
  - Pregação do evangelho, com a meta de atingir todo o nosso território;
  - Ter em cada igreja, pelo menos um colportor efetivo e para isto estou tentando recrutar-los, conscientizando-os de que realmente este departamento é um ministério de Deus e muitos têm aceitado;
  
- **Entrevista 5:**
  - Cursos e técnicas de venda, recrutamento;

- **Entrevista 6:**
  - Crescimento anual de 30%, em todas as equipes, vendas da loja.
  - Cada campanha monta estratégias para alcançar esse crescimento de 30% , aumentando o número de colportores treinando-os e qualificando-os constantemente para aumentar o número de vendas;
- **Entrevista 7:**
  - Crescer em número de agentes que levam literaturas;
  - Crescer em número de literaturas distribuídas;

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter um aumento de colportores;</li> <li>• Aumentar o número de vendas;</li> <li>• Ter em cada igreja um colportor;</li> <li>• Dar treinamento para líderes;</li> <li>• Motivar membro das igrejas a divulgar a obra da literatura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citaram metas e objetivos com muita dificuldade para esclarecê-la, pois as citaram dentre vários outros assuntos que não foram solicitados.</li> </ul>

**Tabela 1:** *Objetivos e metas do departamento de publicações.*

## DIFICULDADES DE DECISÕES

- **Entrevista 1:**
  - Existem. A luta entre o bem e o mal. Na vida espiritual.
- **Entrevista 2:**
  - Existem.
- **Entrevista 3:**
  - Existem. A capitalização dos recursos humanos que vai me levar a capitalização dos recursos financeiros. O colportor efetivo é o meu desafio.
- **Entrevista 4:**
  - Existem. O inimigo tenta colocar obstáculos. Na vida espiritual.
- **Entrevista 5:**
  - Existem. As decisões que o diretor toma lá no campo só podem ser executadas se forem aprovadas pela comissão da união.
- **Entrevista 6:**
  - Não.
- **Entrevista 7:**
  - Existem. Um desafio é mobilizar o maior número de membros da nossa igreja para trabalhar com literaturas.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns vêem as dificuldades com otimismo, encarando-as como desafios.</li> <li>• Toda decisão de punho administrativo é tomada grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A grande maioria disse que existe dificuldade mas não soube citar as dificuldades.</li> </ul>

**Tabela 2:** *Dificuldades na tomada de decisão.*

## LIBERDADE QUE RECEBE DO SUPERIOR E LIBERDADE QUE CONCEDE AOS LIDERADOS

- **Entrevista 1:**

- A liberdade do diretor de publicações é muito vasta, desde que a saúde financeira do departamento esteja tudo bem. Assim terá mais poder de ação e de ampliação.
- **Entrevista 2:**
  - Liberdade de fazer seu próprio planejamento e desenvolver seu próprio trabalho;
  - Liberdade de escolher seus próprios líderes e formar suas equipes.
  - Eu gosto do estilo democrático de liderança, por isso dou liberdade para meus liderados, mas deve ter resultado.
- **Entrevista 3:**
  - O departamental tem total liberdade. E eu dou esta liberdade total para os meus liderados, não interferindo, desde que eles estejam atingindo o objetivo;
- **Entrevista 4:**
  - Quando acontece qualquer problema eles têm liberdade de chegar e conversar comigo.
- **Entrevista 5:**
  - A liberdade de adaptar os designios que vem da união, dentro da nossa realidade local.
- **Entrevista 6:**
  - Quando estamos trabalhando dentro da “PRAXE”, dentro dos princípios, se tem total liberdade para se trabalhar. Quando sai da “PRAXE”, dos regulamentos, deve-se reunir a comissão para se tomar um voto.
- **Entrevista 7:**
  - Existe uma liberdade para se trabalhar, porém, esta, deve ser comunicada. Eles sabem o que eu estou fazendo (união), e eu devo estar informado do que eles estão fazendo. É tudo um conjunto, assim nós acertamos juntos.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um regulamento (conhecido como “PRAXE”); conforme este, é dado a liberdade para os líderes de acordo com os objetivos propostos pelo superior sempre seguindo esta “PRAXE”.</li> <li>• Nunca tomam decisões só.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Só se tem liberdade total mediante a um bom resultados financeiros.</li> </ul>

**Tabela 3:** Liberdade que recebe do superior e liberdade que concede aos liderados.

## SER EMPREENDEDOR RESPEITANDO A HIERARQUIA

- **Entrevista 1:**
  - Respeitando as leis e ouvindo os conselhos. Leis não se discutem, princípios não se discutem. Conselhos se ouvem e se analisam, e se trabalham dentro de uma coerência.
  - Tem que ter metas e objetivos, um plano bem definido de trabalho. Se vier alguma coisa de cima que entre em conflito com os projetos do campo, então se deve sentar e conversar.
- **Entrevista 2:**
  - O empreendedorismo tem a ver com as metas e objetivos que a pessoa tem e principalmente com a garra e perseverança em relação ao trabalho.
- **Entrevista 3:**
  - Quando se tratar de investimento, o seu superior espera que você tenha um projeto, pois é ele que vai que vai te dar uma resposta direta. O investimento tem que ser feito, mas dentro do âmbito adventista, tudo em cima de um planejamento, de um projeto.

- **Entrevista 4:**
  - Não respondeu a pergunta.
- **Entrevista 5:**
  - Fazendo parcerias com outras entidades como: APAE, AMIC, ADRA, educação, ministério da mulher, (realizando palestras sobre violência, abuso da violência).
- **Entrevista 6:**
  - Precisa-se de muita criatividade. Raramente virá de cima um comando que fira os princípios ou que os da base não estejam de acordo.
- **Entrevista 7:**
  - Se você ficar dentro do regulamento da igreja, dentro da “PRAXE”, então você está tranquilo, está trabalhando como a igreja espera que você trabalhe.
  - Temos que ser um empreendedor, ter uma visão empreendedora, querer fazer o melhor, fazer o maior, fazer grandes coisas, dentro do programa da igreja, usando as ferramentas cristãs e éticas.
  - Nós temos que ser empreendedores, porque o nosso Deus é empreendedor.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos entendem que suas atitudes devem ser tomadas frente aos princípios da IASD.</li> <li>• Alguns entende que deve-se ter criatividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria não entende de empreendedorismo, muito menos como lidar com hierarquia.</li> </ul>

**Tabela 4:** *Ser empreendedor respeitando a hierarquia.*

#### **AUTO-AVALIAÇÃO: QUE NOTA DARIA AO SEU TRABALHO E POR QUÊ?**

- **Entrevista 1:**
  - 8, não pelo esforço, mas, porque temos muito ainda que crescer na colportagem.
- **Entrevista 2:**
  - 7. Eu poderia ainda mudar no aspecto técnico e melhorar a vida espiritual.
- **Entrevista 3:**
  - 7. Nós precisamos melhorar ainda é o aspecto financeiro. Um número um pouco maior de vendas.
- **Entrevista 4:**
  - 8. Eu deveria melhorar a minha organização. Modernizar o meu sistema de recrutamento e fazer com que o nosso departamento fique mais conhecido diante das igrejas.
- **Entrevista 5:**
  - 7 ou 8 no máximo.
- **Entrevista 6:**
  - 6 ou 7.

- **Entrevista 7:**
  - Sou uma pessoa insatisfeita com minhas realizações, eu sempre quero realizar mais.
  - Se você me perguntar que nota eu daria pra aquilo que eu quero realizar no departamento eu daria uma nota bem alta, e você me diria que nota eu daria se eu dissesse a satisfação que tenho por tudo que já fiz aí eu já não daria uma nota muito alta pra eu não me acomodar.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos visam crescimento.</li> <li>• Vêm seus pontos fracos como desafios a melhorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houve muito receio por parte dos entrevistados de se auto-avaliar.</li> </ul>

**Tabela 5:** *Auto-avaliação: que nota daria ao seu trabalho e por quê?*