

# *Parceria com a igreja local*



### Parceria com a igreja local

Escrito por Rachel Blackman

Traduzido por Miriam Machado, Wanderley de Mattos Jr, Christina Daniels

Ilustrações: Bill Crooks

Design: Wingfinger

A autora gostaria de agradecer a Alan Murray, David White, David Mundy e Dewi Hughes pelas suas idéias e orientação durante a elaboração deste livro. Obrigada também às organizações parceiras da Tearfund que o testaram em campo.

Saber como as publicações da Tearfund são utilizadas pelos parceiros e por outras organizações ajuda-nos a melhorar a qualidade das futuras publicações. Se desejar fazer comentários sobre este livro, por favor, escreva para a Tearfund ou envie um e-mail para [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Entre os outros títulos da série ROOTS estão:

- ROOTS 1 e 2 – Kit de ferramentas para a defesa de direitos. Um conjunto de dois livros separados: *Compreensão da defesa de direitos* (ROOTS 1) e *Ação prática na defesa de direitos* (ROOTS 2), os quais só podem ser obtidos em conjunto.
- ROOTS 3 – *Auto-avaliação de capacidade*. Uma ferramenta de levantamento organizacional para permitir às organizações determinar as necessidades de desenvolvimento de suas capacidades.
- ROOTS 4 – *Construindo a paz dentro das nossas comunidades*. Pontos de aprendizagem retirados de estudos de casos de parceiros da Tearfund que estiveram envolvidos no trabalho de incentivo à paz e à reconciliação em comunidades.
- ROOTS 5 – *Gestão do ciclo de projetos*. Aborda o processo de planejamento e gestão de projetos usando o ciclo de projetos. Descreve ferramentas de planejamento, assim como os levantamentos de necessidades e de capacidades e a análise das partes interessadas. Também descreve claramente como desenvolver um marco lógico.
- ROOTS 6 – *Captação de recursos*. Mostra como elaborar uma estratégia de captação de recursos e traz idéias para ajudar as organizações a diversificarem a sua base de financiamento.
- ROOTS 7 – *Participação infantil*. Examina a importância de incluir as crianças na vida comunitária e no planejamento, na implementação e na avaliação de projetos.
- ROOTS 8 – *HIV (VIH) e AIDS (SIDA): começando a agir*. Examina como as organizações cristãs de desenvolvimento podem responder aos desafios trazidos pelo HIV (VIH) e pela AIDS (SIDA), reduzindo o seu impacto, prevenindo a propagação do HIV e lidando com questões de HIV e AIDS dentro das organizações.
- ROOTS 9 – *Reduzindo o risco de desastres nas nossas comunidades*. Examina um processo chamado “Avaliação Participativa do Risco de Desastres”, o qual permite que as comunidades considerem as situações de possível risco que enfrentam, as suas vulnerabilidades, as suas capacidades e o que podem fazer para reduzir o risco de desastres.
- ROOTS 10 – *Governabilidade organizacional*. Examina princípios e questões de governabilidade, para que as organizações possam melhorar a estrutura da sua governabilidade ou estabelecer um corpo diretivo, se já não tiverem um.

Todos podem ser obtidos em inglês, francês, espanhol e português.

Para obter mais informações, escreva para Resources Development, Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido, ou envie um e-mail para [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

© Tearfund 2007

ISBN 978 1 904364 75 7

Publicado pela Tearfund. Uma companhia limitada. Registrada na Inglaterra sob o no. 994339. Instituição beneficente registrada sob o no. 265464.

A Tearfund é uma agência cristã evangélica de assistência e desenvolvimento, que trabalha através de parceiros locais para trazer auxílio e esperança às comunidades carentes por todo o mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido.

Tel.: +44 20 8977 9144

E-mail: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

<http://tilz.tearfund.org/Portugues>

# Parceria com a igreja local

Rachel Blackman



# Conteúdo

Introdução	5
Seção 1 Definição de igreja local e seu papel	7
A missão da igreja: Missão integral	10
Seção 2 Relação entre as organizações cristãs e as igrejas locais	17
2.1 A necessidade de organizações cristãs e igrejas	17
2.2 Estabelecimento de boas relações	23
Seção 3 Abordagens para o trabalho com as igrejas locais	27
3.1 Mobilização da igreja	27
3.2 Mobilização da igreja e da comunidade	33
3.3 Empoderamento da igreja para a defesa e a promoção de direitos	42
Seção 4 Questões-chave a serem consideradas	47
4.1 Mudança de foco das organizações cristãs	48
4.2 Trabalho em parceria	53
4.3 Boa liderança	58
4.4 Envisionamento para a missão integral	64
4.5 Facilitação da mobilização	71
4.6 Incentivo à utilização de recursos locais	76
4.7 Monitoramento e avaliação	79
Seção 5 Recursos e contatos	85
Glossário	87



# Introdução

Este livro está voltado para as organizações cristãs que procuram transformar as comunidades através do trabalho de desenvolvimento, assistência em situações de desastre e defesa e promoção de direitos. Estas organizações podem ser denominações eclesiais, departamentos de desenvolvimento de denominações, redes cristãs, seminários ou organizações não governamentais (ONGs) cristãs. Reconhecemos que, em alguns aspectos, estes tipos de organização são diferentes. Entretanto, como este livro é baseado na idéia de que a igreja local é essencial para a transformação comunitária, reunimos todas estas organizações cristãs num só grupo, porque achamos que elas podem desempenhar um papel semelhante no empoderamento das igrejas locais. Mencionamos tipos específicos de organização cristã quando elas desempenham um papel diferente das outras.

Neste livro, descrevemos o que queremos dizer com missão integral e mostramos o papel essencial da igreja local nela. Afirmamos que, através do empoderamento da igreja local para praticar a missão integral, as organizações cristãs podem influenciar muito mais a transformação comunitária do que trabalhando diretamente na comunidade e isoladamente da igreja local.

Para isto, as organizações cristãs podem ter de mudar a sua forma de pensar e o seu papel. Uma das questões principais é libertar-se da idéia de implementar somente projetos compactos e limitados por prazos no âmbito comunitário. Como a missão integral consiste no trabalho das igrejas locais de chegarem até as comunidades em todos os aspectos da vida, achamos útil usarmos a palavra “iniciativa” ao invés de “projeto” ao nos referirmos às atividades das igrejas. O motivo disto é que muitas atividades de missão integral podem ser de pequena escala e contínuas, a tal ponto, que se tornam parte da vida comunitária. Na verdade, com freqüência, as pessoas pobres querem participar mais na comunidade do que nos projetos. A melhor coisa que a igreja local pode fazer é oferecer às pessoas pobres um lugar na comunidade, em que se sintam bem-vindas. Uma pequena iniciativa comunitária pode ser uma maneira de fazer isto.

Algumas atividades de missão integral realizadas pela igreja local podem precisar ser apoiadas por organizações cristãs, devido à necessidade de especialistas ou equipamento. Assim, estas atividades podem se parecer mais com projetos tradicionais. Entretanto, neste livro, fazemos uma distinção entre projetos e iniciativas, com base em quem assume a liderança. Usamos a palavra “projeto” para descrever o trabalho feito na comunidade liderado por uma organização cristã. Usamos a palavra “iniciativa” para descrever uma atividade que é iniciada pela igreja local e pertence a ela, mesmo que receba algum insumo de uma organização cristã.

Um dos maiores desafios para as organizações cristãs, inclusive a Tearfund, no empoderamento da igreja local para a missão integral é largar mão do poder que temos sobre as igrejas locais e comunidades no que diz respeito aos nossos recursos, contatos e capacidade técnica. É tentador usarmos a igreja local para os nossos próprios fins. Esperamos que este livro seja útil para encontrarmos a melhor maneira de servir à igreja local e, através dela, aos propósitos de Deus no mundo.

O objetivo deste livro é ser prático e fazer com que as pessoas pensem. Portanto, não há espaço suficiente para torná-lo um manual completo, que permita a uma organização cristã mobilizar uma igreja local sem consultar outros recursos. Entretanto, levantamos questões importantes, damos algumas idéias práticas para provocar uma maior discussão e oferecemos uma lista de outros recursos úteis.

Este livro começa por definir igreja local e missão integral. Na Seção 2, examinamos diferentes modelos de interação entre igrejas locais e organizações cristãs. Na Seção 3, examinamos três abordagens para o trabalho com as igrejas locais. A Seção 4 traz questões-chave a serem consideradas ao se trabalhar numa estratégia visando a uma interação maior com as igrejas locais.

# Definição de igreja local e seu papel

Antes de examinarmos como trabalhar com a igreja local, é necessário definir o que queremos dizer com o termo “igreja”. O Novo Testamento usa a palavra “igreja” das seguintes maneiras:

- um encontro de seguidores de Jesus. Este é o uso mais comum da palavra.
- um ajuntamento de crentes que se encontram numa casa
- todos os crentes de uma certa localidade – as pessoas que pertencem a um grupo de crentes, mesmo que não estejam reunidas
- crentes de uma certa localidade, sob o cuidado de um grupo de presbíteros
- todos os crentes em todas as partes – a igreja mundial.

Há elementos comuns em todas as descrições de igreja dadas no Novo Testamento. Estes são:

- A igreja consiste num grupo de pessoas. (Nota: Igreja não se refere a prédios.)
- O grupo de pessoas são seguidores de Jesus Cristo.
- A igreja é a comunidade em que Deus vive através do seu Espírito.

A igreja é a expressão da congregação divina aqui na Terra. Ela é o agente de transformação principal de Deus no mundo. A diferença fundamental entre os usos da palavra “igreja” dados acima é a localidade. Por exemplo, esta palavra pode se referir a um grupo de pessoas que se reúnem numa casa ou a todos os crentes em todas as partes. Como a igreja é uma comunidade de pessoas que seguem Jesus Cristo, é apropriado que elas se reúnam regularmente. Não é possível para todos os cristãos do mundo se reunirem, por mais maravilhoso que fosse! Portanto, os cristãos precisam se reunir em pequenos grupos, geralmente no local em que vivem. O termo que usamos para este agrupamento é “igreja local”.

Este termo não se refere apenas aos crentes que se encontram num prédio construído especialmente para este propósito. A “igreja local” pode se encontrar num prédio comunitário, no saguão de uma escola ou na casa de alguém. Ela geralmente é sustentável e não deve ser totalmente dependente de financiamento, pessoal ou recursos externos para a sua existência. A definição de igreja local da Tearfund é, portanto, uma “Comunidade sustentável de cristãos locais, acessível a todos, onde o louvor, o discipulado, o cuidado e a missão são colocados em prática.” Neste livro, usamos o termo “igreja local” para nos referirmos a grupos como este e usamos a palavra “igreja” sozinha para nos referirmos ao corpo mais amplo de Cristo.

**ESTUDO BÍBLICO**

**Características da igreja local**

- Leia Atos 2:42-47 e Atos 4:32-35.
- *Faça uma lista de todas as atitudes e ações do povo de Deus.*
- *Examine cada item da lista e discuta o seu significado. Alguns são objetivos, mas outros podem precisar ser discutidos mais a fundo para se entender o seu significado e a sua relevância. Por exemplo, a palavra “perseverar” dá um sentido de compromisso ou promessa obrigatória, semelhante aos votos matrimoniais. Discuta especialmente o significado destes termos: a doutrina dos apóstolos (Atos 2:42); a “comunhão” (Atos 2:42); o “partir do pão” (Atos 2:42); “tudo em comum” (Atos 2:44) e “um só o coração e uma só a alma” (Atos 4:32).*
- *É assim que as nossas igrejas locais são? Se não, que características estão faltando e por quê?*
- *Se fôssemos pessoas do século I, que não seguissem Jesus Cristo, como poderíamos descrever este grupo de pessoas que se encontravam regularmente para louvar a Deus e davam suas coisas?*
- *Examine Atos 2:47, que diz que os seguidores de Cristo “caíam na graça de todo o povo”. O que isto significa? É esta a situação dos cristãos hoje em dia? Na nossa situação local, a que características da igreja inicial deveríamos ser mais fiéis para sermos a igreja que Deus quer que sejamos?*

Apesar de reconhecer que as igrejas locais precisam de líderes, o Novo Testamento não determina uma forma específica de relacionamento mútuo para os líderes (tais como os presbíteros, bispos ou diáconos) e as igrejas que lideram. Como resultado, não é de surpreender que uma variedade de estruturas eclesiais ou denominações tenham se formado com o passar dos séculos. As denominações e as redes podem ser úteis para a prestação de contas pastoral, para compartilhar o aprendizado, recursos e dons, e úteis para permitir que as igrejas locais sejam ouvidas no âmbito nacional.

Os líderes cristãos discutem se as diferentes estruturas são certas ou erradas, mas a história mostra que Deus pode abençoar as pessoas através de qualquer estrutura cristã e que a devoção do líder é muito mais importante do que o cargo que possui. A história também mostra o fato de que as estruturas eclesiais podem, às vezes, passar a existir para os seus próprios fins. Quando isto acontece, é necessário voltar a focar a estrutura no seu verdadeiro propósito, que é criar congregações locais de cristãos.

A igreja é chamada para mostrar o reino de Deus como um sinal visível do seu reino no mundo. A igreja é chamada para ser o sal e a luz (Mateus 5:13-16). A igreja deve influenciar as situações de forma a melhorá-las, preservar as boas coisas e trazer a restauração.

**ESTUDO BÍBLICO**

**O papel da igreja: imagens da igreja**

■ Leia 1 Pedro 2:4-12. Pedro usa várias imagens da igreja, que mostram o seu papel:

**Uma casa espiritual** (versículos 5-8).

Pedro usa a imagem de um prédio para descrever o povo de Deus.

- *Uma pedra angular é uma pedra grande, que sustenta duas paredes em ângulo reto. O que aconteceria com o prédio, se a pedra angular fosse retirada? Quem a pedra angular representa? Por que é importante que ele seja a pedra angular e não qualquer pedra das paredes?*
- *Quem as outras pedras do prédio representam? Observe que, sem estas outras pedras, não haveria prédio. Não podemos ser cristãos isoladamente: precisamos estar juntos numa comunidade. O templo era o lugar mais sagrado para os judeus, pois era visto como a morada de Deus. Pessoas de todas as partes do mundo conhecido viajavam até o templo para louvar a Deus. Da mesma forma, a casa espiritual existe para que as pessoas possam se encontrar com Deus.*

**Um sacerdócio santo** (versículo 5). No Antigo Testamento, o papel do sacerdote era agir como intermediário entre Deus e o povo de Israel. Os sacerdotes recebiam os sacrifícios das pessoas e, em seu nome, apresentavam-nos a Deus no altar. Entretanto, com a morte e a ressurreição de Jesus Cristo como o sacrifício máximo, já não há mais necessidade para o tipo de sacerdote do Antigo Testamento. Nesta passagem, vemos que todos os que confiam em Jesus são sacerdotes santos.

Leia o versículo 5.

- *Qual é o papel dos sacerdotes santos descrito aqui?*

- *Quais são os sacrifícios espirituais que devemos fazer? Para responder a esta pergunta, examine as seguintes passagens: Romanos 12:1; Efésios 5:2; Filipenses 4:18; Hebreus 13:15-16.*
- *Quem se beneficia com estes sacrifícios espirituais?*

**Uma nação santa** (versículo 9). Usar a expressão “nação santa” lembraria imediatamente aos judeus da sua própria história, quando a nação de Israel foi salva da escravidão no Egito. Isto foi um exemplo do que estava por vir quando Jesus veio para levar tanto os judeus quanto os gentios para o reino de Deus.

- *Santo significa “separado”. O que você acha que Pedro quer dizer ao se referir aos cristãos como uma nação santa?*

**Um povo que pertence a Deus**

- *De que maneira podemos mostrar que pertencemos exclusivamente a Deus, que é o Rei de toda a Terra? (veja os versículos 9-12)*
- *Qual é o resultado disto? (versículo 12)*

**O PAPEL DA IGREJA**

- *O que esta passagem bíblica nos diz sobre o papel da igreja?*
- *Ser diferente do mundo significa estar isolado do mundo?*
- *De que forma a nossa igreja local pode se tornar mais parecida com a comunidade de crentes que Pedro descreve?*
- *De que forma as organizações cristãs podem incentivar as igrejas locais a se tornarem mais parecidas com a comunidade de crentes que Pedro descreve? É possível que, de alguma forma, as ações das organizações cristãs, na verdade, impeçam que as igrejas locais se tornem o que Deus quer que elas sejam?*

## A missão da igreja: Missão integral<sup>1</sup>

A pobreza é multidimensional. Ela consiste na falta das necessidades básicas. As pessoas frequentemente pensam nas necessidades básicas como simplesmente necessidades físicas, tais como alimento, vestuário e abrigo. Porém, a pobreza tem outras dimensões, tais como a pobreza social (falta de oportunidade para interagir com outras pessoas), a pobreza política (falta de capacidade para influenciar pessoas em posição de poder) e a pobreza espiritual (falta de relacionamento com Deus através de Jesus Cristo).

Vendo a pobreza desta forma, podemos dizer que a maioria das pessoas no mundo são pobres de uma forma ou de outra – ocasionalmente, às vezes ou todo o tempo. Por exemplo, uma pessoa materialmente rica pode não possuir redes sociais ou pode ser espiritualmente pobre. Por outro lado, uma pessoa materialmente pobre pode ter uma família que a apóie e ser cristão, sentindo-se, assim, social e espiritualmente rica.

A igreja é chamada para atender às necessidades das pessoas, amando-as da maneira que Deus as ama. A igreja é o agente de transformação de Deus nas comunidades. Entretanto, com o passar dos anos, as igrejas passaram a interpretar a sua missão de amar os outros de maneiras diferentes:

- Algumas igrejas concentraram-se somente nos aspectos espirituais da pobreza. A sua expressão do amor pela comunidade é através da proclamação do evangelho.
- Algumas igrejas expressam o amor concentrando-se nas necessidades materiais das pessoas, sem prestar atenção suficiente às necessidades espirituais. Elas demonstram o evangelho sem necessariamente proclamá-lo.
- Algumas igrejas têm procurado ativamente atender a todas as necessidades, mas não fazem uma ligação entre elas. Elas tratam a proclamação e a demonstração do evangelho separadamente.

Nesta seção, examinamos a “missão integral”. Este termo é usado para descrever a missão da igreja de atender às necessidades das pessoas de maneira multidimensional. Na nossa opinião, a proclamação e a demonstração do evangelho não devem ser separadas. Missão integral significa falar sobre a nossa fé e vivê-la de forma não dividida, em todos os aspectos da vida. Sem a missão integral, pode-se limitar o quanto o reino de Deus pode ser mostrado e ampliado neste mundo.

Como as igrejas tendem a separar a proclamação e a demonstração do evangelho, explicaremos a missão integral nesta seção, mostrando por que não se deve fazer esta separação.

<sup>1</sup> Esta seção baseia-se principalmente no trabalho de Tim Chester em seu livro *Good news to the poor*.

Explicação dos termos usados nesta seção

**Proclamação** significa contar às pessoas sobre o evangelho, o que é chamado, às vezes, de “evangelismo”.

**Demonstração** significa mostrar às pessoas o que significa fazer parte do reino de Deus, como, por exemplo, ajudando fisicamente os outros a reduzirem a pobreza, como a pobreza física ou política. Isto é chamado, às vezes, de “ação social” ou “envolvimento social”, pois consiste em atender às necessidades na sociedade.

O termo **missão integral** vem do espanhol “misión integral” e pode também ser chamada de “ministério integral”, “desenvolvimento integral”, “desenvolvimento cristão” ou “desenvolvimento transformacional”.

## Estudo de caso

### Exemplo de missão integral no nordeste do Brasil

Um homem no povoado de Caroá, no nordeste do Brasil, ouviu sobre Jesus em programas de rádio transmitidos pela Ação Evangélica (ACEV). Ele convidou dois pastores para falar no seu povoado e, como resultado, 16 pessoas tornaram-se cristãs.

Quando a ACEV começou a estabelecer uma igreja no local, ela viu que as pessoas precisavam de acesso à água segura. Construir um poço era um desafio: este era um novo empreendimento para os evangelistas da ACEV. Contudo, eles viram que o seu trabalho prático complementava o seu trabalho espiritual. Um dos membros da comunidade comentou, “O poço começou tudo. Ele mostra que Deus nos ama e que, através de irmãos e irmãs em Cristo, Ele nos abençoa”.

Desde então, houve muitas mudanças na comunidade, inclusive a criação de um sistema de empréstimo de animais e um reservatório provido pelo governo após o trabalho de defesa e promoção de direitos realizado pela comunidade. Agora, cerca de metade dos membros da comunidade são cristãos.



Foto: Jim Loring, Tearfund

*Um membro da comunidade coleta água no poço provido pela ACEV.*

## A necessidade de que a igreja esteja envolvida na demonstração do evangelho

O envolvimento social faz parte do que Deus espera que os cristãos façam:

**O envolvimento social está fundamentado no caráter de Deus**

Deus preocupa-se com as necessidades básicas das pessoas, sejam elas espirituais ou materiais. O envolvimento social faz parte do seu caráter (por exemplo, veja Salmos 146:7-9). Ele se opõe às pessoas responsáveis pela injustiça e coloca-se ao lado das vítimas da opressão. Isto não significa que Deus favoreça as pessoas pobres, tratando-as com preferência. Todas as pessoas são importantes para Deus, o que é visto na sua graça para todas as pessoas, sejam elas ricas ou pobres. Entretanto, num mundo que favorece os ricos e os poderosos, as ações de Deus sempre serão vistas como favorecendo o contrário.

O caráter de Deus revela-se mais completamente na pessoa de Jesus Cristo, que mostrou e pregou a preocupação pelos pobres (Lucas 4:18-19; Mateus 4:23; Mateus 9:35-38; Mateus 14:14; Lucas 12:33).

## Somos chamados para cuidarmos das pessoas à nossa volta

Deus espera que tenhamos a mesma preocupação pelos oprimidos (veja Provérbios 31:8-9 e Isaías 1:10-17). Devemos cuidar das pessoas à nossa volta (Marcos 12:28-34). Jesus contou a parábola do bom samaritano (Lucas 10:25-37), que mostra que devemos cuidar das pessoas independentemente das diferenças sociais e culturais.

## Estudo de caso

### Exemplo de missão integral no Reino Unido

No Reino Unido, onde a família extensa não é tão valorizada quanto em outras partes do mundo, muitas pessoas idosas sentem-se sozinhas e isoladas. Algumas não podem sair devido à doença, deficiência ou idade e, assim, raramente têm a oportunidade de conversar com outras pessoas.

A Mount Florida Parish Church, na Escócia, passou pelo processo de Igreja, Comunidade e Mudança da Tearfund, o qual mobiliza as igrejas locais no Reino Unido para a prática da missão integral. No final do processo, foi visto que um grande problema era a solidão das pessoas idosas. Assim, a igreja, criou um “serviço de amizade”, em que as pessoas idosas recebem visitas de voluntários em casa e, conforme o caso, são levadas para passear.

Isto ajudou a aumentar a auto-estima e a autoconfiança das pessoas idosas. Uma pessoa disse, “Eu passo o resto do dia sozinho. Então, é bom ter alguém para conversar ... para me alegrar.” Uma outra pessoa, que sofria de depressão, viu que as visitas lhe proporcionavam um novo interesse em viver e começou a perguntar ao voluntário sobre a sua fé cristã.



*Pessoas idosas e os amigos voluntários almoçando juntos no Natal, no salão da igreja.*

Foto: Adele Robertson

## As ligações entre a proclamação e a demonstração do evangelho

Há uma ligação natural entre a demonstração e a proclamação:

- Quando a proclamação do evangelho leva ao arrependimento das pessoas que respondem a ele, há implicações sociais. Jesus Cristo torna-se o Senhor de todos os aspectos da vida delas, resultando numa transformação que vai além do aspecto espiritual. Em reconhecimento à autoridade de Cristo e devido ao desejo de agradá-lo, os cristãos começam a procurar mostrar a justiça e o amor de Deus no seu próprio estilo de vida, nas suas relações e na sociedade como um todo. Tiago 2:15-18 incentiva-nos a praticar boas ações para provarmos a nossa fé em Cristo. A proclamação, portanto, leva ao envolvimento social.
- Este envolvimento social (demonstração), por sua vez, traz conseqüências para a proclamação, pois os cristãos testemunham a graça transformadora de Jesus Cristo.

Devemos sempre estar cientes da nossa motivação e do que estamos testemunhando e garantir que estes sejam comunicados às pessoas à nossa volta. O envolvimento social tem de ser uma parte integral da missão da igreja, mas é importante que ele seja posto em prática juntamente com a proclamação do evangelho. Conforme mostra o quadro ao lado, o envolvimento social complementa a proclamação, e a proclamação complementa o envolvimento social. Os cristãos são incentivados a fazer as duas coisas. Não podemos fazer uma isoladamente da outra.

Às vezes, há uma tendência para separar a morte e a ressurreição de Jesus desta vida terrena. Embora a sua morte e a sua ressurreição sejam de importância fundamental, podemos aprender muito com a vida e o ministério de Jesus na Terra. Seu estilo de vida e suas ações são um exemplo para a missão da igreja, assim como o que ele pregou. A Declaração Miquéias sobre a Missão Integral diz<sup>2</sup>: “Assim como foi na vida de Jesus, ser, fazer e dizer são essenciais para a nossa tarefa integral”.

A proclamação e a demonstração são inseparáveis

**A proclamação é reforçada pelo nosso envolvimento social** O evangelho é interpretado no contexto da vida e das ações das pessoas que o compartilham e das relações que mantêm entre si. Se um cristão falar do evangelho a outra pessoa, mas não mostrar provas de que é cristão, cuidando dos outros, o valor do evangelho percebido pela pessoa que escuta será menor. O envolvimento social é uma propaganda do reino de Deus, em que as relações com Deus e entre as pessoas são restauradas (Mateus 5:14-16).

**O envolvimento social age como uma placa de sinalização** Porém, se ele for colocado em prática sem comunicar o evangelho, poderá indicar o caminho errado para as pessoas:

- Ao invés de apontar para Deus, ele poderá apontar para nós mesmos.
- Ele poderá comunicar erroneamente que a salvação consiste em praticar boas ações.
- Ele poderá negar a importância da reconciliação com Deus, por indicar que a melhoria da situação econômica e social é tudo que importa.

O envolvimento social ajuda as pessoas na sua vida terrena, mas sua bênção não vai além disso.

**NOTA:** Embora seja importante proclamar o evangelho assim como demonstrá-lo, as pessoas não devem nunca ser forçadas a se converterem. Alguns grupos religiosos podem querer que as pessoas se convertam para a sua religião para que, só então, possam receber ajuda. Acreditamos que isto é completamente errado. É vital que os cristãos compartilhem o amor incondicional com todos, através das palavras e das ações. A relutância em ajudar as pessoas de uma religião diferente significa negarmos, a nós mesmos e a elas, a graça de Deus.

<sup>2</sup> A Declaração Miquéias foi escrita em 2001, num encontro organizado pela Rede Miquéias, uma coalizão de igrejas e agências evangélicas de todas as partes do mundo, comprometidas com a missão integral. Para obter mais informações, consulte o site [www.micahnetwork.org](http://www.micahnetwork.org)

## Estudo de caso

### Exemplo de missão integral em Mali

O pequeno povoado de Diré, em Mali, tem sofrido desertificação nas últimas décadas. Uma igreja batista local está agindo para combater a invasão do deserto e garantir que parte da terra continue cultivada. A igreja, com apenas 15 membros, chama este projeto de “Boa SEMENTE”. O terreno de dez hectares é compartilhado por oito habitantes locais, que cultivam arroz, painço, melões e legumes.

Além de permitir que as pessoas alimentem suas famílias, a igreja espera que o projeto complemente o seu evangelismo por mostrar aos habitantes locais como são realmente os cristãos. O Coordenador do Projeto diz, “Estamos felizes em compartilhar esta terra com outras pessoas, porque as amamos ... As pessoas acreditam em coisas falsas sobre nós ... Se elas puderem trabalhar lado a lado conosco nos campos, elas descobrirão como realmente somos e em que realmente acreditamos.” Um dos membros da comunidade comentou, “Ainda não sou cristão, mas a minha impressão é que eles são pessoas muito boas e o que ensinam é verdade”.



Foto: Richard Hanson, Tearfund

*A igreja e os membros comunitários cultivando a terra juntos.*

## Estudo de caso

### Exemplo de missão integral nas Filipinas

A paz e a ordem representavam um grande problema num dos bairros da Cidade de Quezon. Havia até cinco assassinatos por dia entre as gangues rivais de adolescentes. Um pastor decidiu mudar-se para a área violenta do bairro e viver entre as gangues. Esta foi uma iniciativa do Projeto VIDA, uma parceria entre a Igreja Bíblica de Batasan e a ISAAC, uma organização não governamental cristã.

Gradualmente, à medida que o pastor compartilhava sua vida com os adolescentes, eles começaram a compartilhar a sua com ele. A vida de muitos foi transformada. Um ex-membro de uma gangue diz, “O pastor deu o exemplo de uma vida melhor. Ele foi um mentor para nós, ensinando o que era bom e o que era mau, e nós encontramos a plenitude na palavra de Deus.” Muitos dos adolescentes não freqüentavam a escola. A Igreja Bíblica de Batasan ajudou-os a estudar e obter diplomas. Antes do projeto, as lojas locais fechavam às seis horas da tarde, por causa das brigas entre as gangues à noite. Agora, as lojas ficam abertas até muito mais tarde, pois o bairro é muito mais pacífico.



Foto: Jabez Production

*Ex-membros de gangues estudando para obter diplomas.*

## REFLEXÃO

- Você concorda com a definição de igreja local dada neste livro? Ela reflete a nossa própria percepção do que é a “igreja local” na nossa comunidade? Se não, o que é diferente?
- A missão integral é praticada pelas igrejas na nossa comunidade? Se não, a proclamação é feita sem a demonstração ou a demonstração é feita sem a proclamação?

## Resumo

- Definimos a igreja local como uma “comunidade sustentável de cristãos locais, acessível a todos, onde o louvor, o discipulado, o cuidado e a missão são colocados em prática”.
- Discutimos sobre o que é a missão integral: falar sobre a nossa fé e vivê-la de forma não dividida, em todos os aspectos da vida.
- Identificamos a missão integral como uma parte importante do papel da igreja local.



# Relação entre as organizações cristãs e as igrejas locais

Conforme discutido na Seção 1, as igrejas locais desempenham um papel na proclamação e na demonstração do evangelho. Entretanto, com muita frequência, o papel da igreja limita-se a proclamar o evangelho. Isto poderia ocorrer porque:

- a liderança da igreja acredita que o papel principal da igreja é proclamar o evangelho e pode não ter ouvido falar na missão integral ou pode não acreditar nela
- algumas organizações cristãs não reconhecem o papel da igreja local na demonstração do evangelho. Ao invés disso, elas trabalham diretamente com a comunidade. Como resultado, a igreja local não assume a sua responsabilidade de cuidar das pessoas, porque vê as organizações cristãs fazendo isto em seu lugar. A igreja local pode até ver a si própria como beneficiária.

## 2.1 A necessidade de organizações cristãs e igrejas

Em muitos lugares, as organizações cristãs e as igrejas locais não têm nenhuma relação entre si. Este é especialmente o caso das ONGs cristãs, ao invés de outros tipos de organização cristã. As organizações cristãs têm uma função, mas o seu trabalho não deve ser feito isoladamente da igreja local. Elas devem trabalhar juntas, e cada uma deve trabalhar naquilo em que é boa.

### Pontos fortes da igreja local

**PRINCIPAL AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO DE DEUS** A igreja local é um posto avançado do reino de Deus e é usada por Deus para transformar comunidades.

**PRÓXIMA DAS PESSOAS POBRES** A igreja local existe na base da comunidade. Ela está presente entre as pessoas pobres e, muitas vezes, consiste em pessoas pobres. A igreja local é, portanto, um contato direto com o conhecimento local. Ela também se beneficia com as relações com outras pessoas e organizações na comunidade, porque os membros da igreja local geralmente representam uma seção transversal da comunidade. A igreja local faz parte da comunidade, enquanto que uma organização cristã pode ser vista como um “intruso”.

**PRESENÇA PERMANENTE** Enquanto que uma organização cristã pode deixar a comunidade, a igreja existe para as pessoas da comunidade e provavelmente permanecerá ali por muito mais tempo que uma organização cristã.

**TRABALHO CRISTÃO SUSTENTÁVEL** Para que o trabalho cristão seja sustentável, é necessária uma presença cristã permanente. É isto que a igreja local oferece. Sem isto, quando uma organização cristã segue adiante, o trabalho deixado para trás pode começar a perder a sua distinção cristã.

**CONTEXTO NATURAL NO QUAL A FÉ PODE SER EXPLORADA** As organizações cristãs concentram-se no trabalho de assistência em situações de desastres, desenvolvimento e defesa e promoção de direitos, enquanto que a igreja local tem uma agenda mais ampla, inclusive a provisão de um espaço para os que investigam a fé cristã.

**REDES** A igreja local é, com frequência, membro de várias redes. Há vínculos com outros grupos de base da comunidade, através dos membros da igreja e do trabalho com outros grupos para a realização de iniciativas comunitárias. Há vínculos também com a igreja mais ampla, através de denominações e alianças cristãs. A participação em outras redes facilita a aprendizagem.

**RECURSOS** A igreja local possui muitos membros que podem ser mobilizados. Isto é especialmente útil para as iniciativas que exigem mão-de-obra intensiva. Além disso, algumas igrejas locais possuem prédios que servem de local para que os membros da comunidade se encontrem para discutir questões locais. Em tempos de crise, os prédios das igrejas podem oferecer um refúgio seguro.

**Pontos fortes das organizações cristãs**

**ESPECIALISTAS TÉCNICOS** As organizações cristãs possuem funcionários com uma boa compreensão sobre questões de pobreza e metodologia. Elas podem ter conhecimento especializado, que ninguém mais na comunidade possui, como, por exemplo, conhecimento sobre engenharia hidráulica ou nutrição.

**EQUIPAMENTO** Algumas organizações podem possuir tecnologia que geralmente não existe dentro da comunidade, como, por exemplo, equipamento de perfuração de poços ou equipamento e suprimentos médicos.

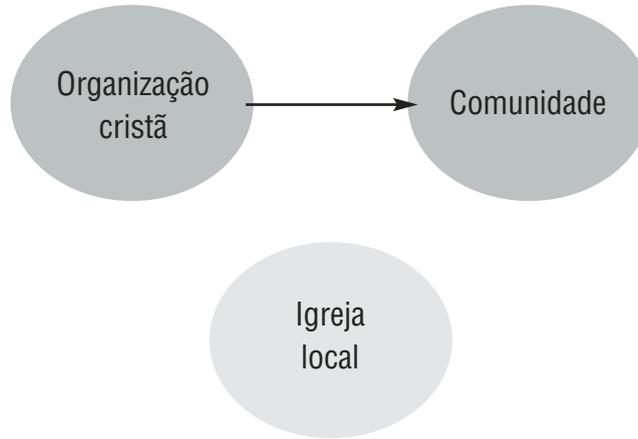
**EXPERIÊNCIA** As organizações cristãs podem trabalhar em várias comunidades e, com o tempo, adquirir uma idéia geral das questões locais, regionais e nacionais. Elas também aprendem o que funciona e o que não funciona na região e na cultura local.

**OS FUNCIONÁRIOS** das organizações cristãs são dedicados ao trabalho de assistência em situações de desastres, desenvolvimento e defesa e promoção de direitos, sem a competição entre as prioridades, que os funcionários das igrejas locais podem enfrentar.

**ACESSO A FINANCIAMENTO E À CAPACIDADE DE LIDAR COM ELE** Embora as igrejas locais e as comunidades devam ser incentivadas a usar os seus próprios recursos para financiar suas atividades, algumas destas iniciativas exigem financiamento externo, tais como a perfuração de poços e a construção de prédios comunitários resistentes às ameaças de desastres naturais. As organizações cristãs podem ter acesso a financiamento que não pode ser diretamente acessado pela igreja local. Por exemplo, uma ONG ou um departamento de desenvolvimento de uma denominação tem mais chances de conseguir um financiamento de um doador institucional do que uma igreja local. Isto ocorre porque as ONGs geralmente estão registradas como organizações e possuem especialistas para elaborar propostas, gerir financiamentos e escrever relatórios.

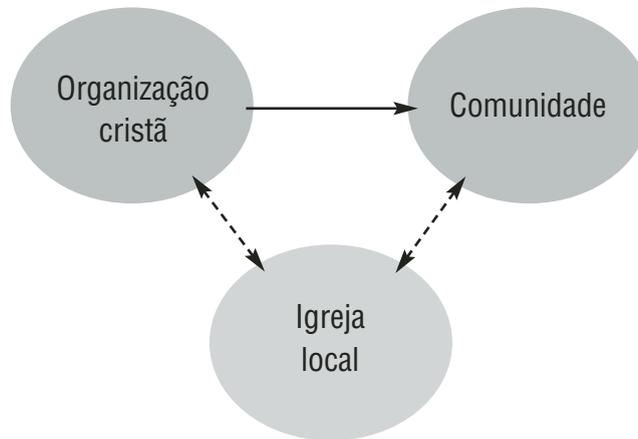
Tanto as organizações cristãs quanto as igrejas locais têm muito a oferecer e podem se beneficiar muito com o trabalho conjunto. Elas podem interagir de muitas formas diferentes, conforme mostram os diagramas ao lado.

**Modelo de isolamento**



Uma organização cristã trabalha diretamente com a comunidade. Nenhum vínculo com a igreja local. A igreja local pode ou não estar praticando a ação social na comunidade.

**Modelo de envolvimento**



Uma organização cristã trabalha diretamente na comunidade, mas envolve a igreja local no seu trabalho através do incentivo à oração. Ela pode consultar a igreja local, já que esta geralmente representa uma seção transversal da comunidade. A igreja local pode fornecer voluntários para participarem de projetos realizados pela organização cristã. Estes podem ser projetos de assistência em situações de desastre ou de desenvolvimento. A organização cristã pode incentivar os membros da igreja a participarem de campanhas de defesa e promoção de direitos.

A comunidade faz uma associação entre o trabalho da organização cristã e o testemunho da igreja local.

—> Implementação direta de projetos  
 <- - -> Relação de apoio

**Modelo de empoderamento**



Uma organização cristã envisions e mobiliza a igreja local para praticar a missão integral na comunidade. A igreja responde às necessidades da comunidade ou mobiliza a comunidade para responder às suas próprias necessidades. A organização cristã, ou outras organizações, pode ser convidada para trabalhar diretamente na comunidade a fim de oferecer os especialistas que a igreja local ou a comunidade não possui.

## Estudo de caso

### Exemplo do modelo de envolvimento

Em 2005, a cidade de Mumbai, na Índia, sofreu inundações graves. A agência de assistência em situações de desastres e desenvolvimento EFICOR forneceu à organização cristã ACT (Association of Christian Thoughtfulness) o dinheiro para responder à situação.

A ACT reuniu membros de diferentes igrejas da região e deu-lhes cerca de três horas de treinamento. Isto permitiu que as igrejas locais fizessem um levantamento das necessidades das suas comunidades. Foram dados vales às famílias que se qualificavam para receber auxílio. No dia seguinte, os membros da igreja participaram da distribuição do auxílio, certificando-se de que apenas as pessoas com vales o recebessem.

Um mês mais tarde, as igrejas locais fizeram visitas de acompanhamento às famílias que haviam recebido o auxílio. Muitas das pessoas estavam impressionadas com a forma como a igreja havia respondido às suas necessidades, com amor e compaixão, num momento de crise. Como resultado das visitas de acompanhamento, foi estabelecida uma nova igreja local de língua hindi.

## REFLEXÃO

- Concordamos com os pontos fortes das organizações cristãs e das igrejas locais arroladas nesta seção? Podemos lembrar de algum outro ponto forte?
- Que pontos fracos das organizações cristãs ou das igrejas locais podem obstruir o seu trabalho conjunto?
- Sabemos de outros modelos de interação entre organizações cristãs e igrejas locais que não foram mencionados na página 19? Se a resposta for sim, quais são eles?
- Que modelo mais se parece com o nosso estilo de trabalho?
- Quais são as vantagens e desvantagens de cada modelo?
- Que modelo gostaríamos de seguir?

### Observações sobre o modelo de empoderamento

O modelo de empoderamento é bastante radical e geralmente exige uma mudança tanto na organização cristã quanto na igreja local:

Pode ser necessário **mudar a forma de se pensar**.

- Para a igreja local, isto consiste em compreender a importância da missão integral e reconhecer a experiência e o conhecimento especializado da organização cristã.
- A organização cristã talvez precise compreender o valor do trabalho que está sendo feito e facilitado pelas igrejas locais na comunidade.

Freqüentemente é necessária **uma mudança de papel**.

- A igreja precisa se tornar o principal agente de transformação, realizando iniciativas na comunidade ou com ela.

- O papel da organização cristã precisa deixar de ser principalmente o de implementador de projetos e passar a ser o de apoiador da igreja local, à medida que esta pratica a missão integral. A organização cristã talvez tenha de realizar alguma implementação nas bases, mas é a igreja local, a quem o processo pertence, que o solicita.

Novos possíveis  
papéis

**Papel da igreja local** – praticar a missão integral na comunidade

**Papel da organização cristã** – incentivar, apoiar e intensificar o trabalho da igreja local, à medida que esta pratica a missão integral.

Foi visto, por experiência, que a igreja local precisa estar disposta a:

- estar aberta para aprender sobre a missão integral
- incentivar os membros a descobrirem ou redescobrirem seus dons e recursos e usá-los
- ter coragem ao sair para servir à comunidade, especialmente se a igreja normalmente for introspectiva
- reconhecer que não é uma especialista em assistência em situações de desastres, desenvolvimento e defesa e promoção de direitos e, portanto, estar disposta a pedir ajuda às organizações cristãs quando necessário.

A experiência mostra que o modelo de empoderamento funciona melhor quando a organização cristã:

- age como catalisadora quando a igreja local precisa de envisionamento
- age como facilitadora para ajudar a igreja local a praticar a missão integral
- afasta-se da comunidade e permite que a igreja local faça e seja vista fazendo o trabalho na comunidade. O foco deve ser a igreja local. O processo de desenvolvimento deve pertencer à igreja local, ao invés de pertencer à organização cristã.
- oferece aconselhamento, treinamento e apoio quando necessário para que a igreja local desenvolva sua capacidade
- age como pioneira para estabelecer novas igrejas locais quando não há nenhuma com quem trabalhar. Nem todas as organizações cristãs possuem a experiência e os especialistas para fazer isto, mas todas devem, pelo menos, considerar a possibilidade de trabalhar lado a lado com outras organizações cujo foco seja estabelecer igrejas, quando não houver nenhuma igreja local. As organizações cristãs devem pensar sobre como o seu trabalho pode melhor proporcionar o ambiente para que as igrejas possam se estabelecer e crescer.

A tabela da página 22 mostra diferentes tipos de organizações cristãs e como os seus papéis específicos podem precisar mudar para que as igrejas locais sejam empoderadas para praticar a missão integral.

Diferentes tipos de organização cristã e mudança específica de papel se elas seguirem o modelo de empoderamento

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	DESAFIOS DA ABORDAGEM TRADICIONAL	POSSÍVEIS NOVOS PAPÉIS
Departamento de desenvolvimento da denominação	Tentação de implementar projetos sem nenhum ou com pouco contato com as igrejas locais ou envolvimento por parte delas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisionar e treinar os pastores e os membros da igreja em missão integral</li> <li>• Treinar os pastores em desenvolvimento de liderança</li> <li>• Oferecer aconselhamento sobre a idealização e a implementação de iniciativas comunitárias</li> <li>• Facilitar a aprendizagem entre as igrejas locais e entre estas e outros agentes de desenvolvimento</li> <li>• Assistir com financiamento para grandes iniciativas comunitárias. Isto pode consistir em facilitar a transferência de verbas de igrejas ricas para igrejas pobres, ou de doadores do Hemisfério Norte</li> <li>• Usar redes para oferecer apoio em defesa e promoção de direitos para as igrejas locais</li> </ul>
Aliança ou Associação Evangélica	Implementar projetos, muitas vezes, sem o envolvimento dos membros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisionar e treinar os pastores e os membros das igrejas em missão integral</li> <li>• Coordenar a comunicação entre as igrejas participantes sobre temas-chave e questões relativas à missão integral</li> <li>• Facilitar a aprendizagem entre as igrejas locais</li> <li>• Treinar pastores em desenvolvimento de liderança</li> <li>• Aconselhar sobre onde encontrar recursos (especialistas e habilidades) disponíveis, como, por exemplo, vinculando as igrejas locais a ONGs cristãs</li> <li>• Usar redes para oferecer apoio em defesa e promoção de direitos às igrejas locais</li> </ul>
Escola teológica	Teóricos, ao invés de práticos. Treinamento no uso da Bíblia, mas não necessariamente em como o ensinamento bíblico está relacionado com a redução da pobreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar os estudantes em missão integral</li> <li>• Treinar os estudantes em desenvolvimento de liderança</li> <li>• Oferecer oportunidades para que os estudantes façam estágios em ONGs cristãs ou em igrejas envolvidas na missão integral como parte do curso</li> </ul>
ONG cristã	Tendência a implementar projetos sem nenhum ou com pouco contato com as igrejas locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar os líderes e os membros da igreja local a atuarem como facilitadores de mudança</li> <li>• Treinar os pastores das igrejas em desenvolvimento de liderança</li> <li>• Oferecer aconselhamento e especialistas para apoiar as iniciativas das igrejas, se solicitado pela igreja e pela comunidade, inclusive sobre levantamentos de necessidades, aconselhamento técnico específico e boa prática</li> <li>• Oferecer estágios para os estudantes de teologia</li> </ul>

## 2.2 Estabelecimento de boas relações

Algumas organizações podem preferir um trabalho-piloto com apenas uma ou duas igrejas locais para começar. Entretanto, vale a pena considerar o impacto que isto pode ter nas relações entre estas e outras igrejas da comunidade. Procure evitar causar conflito entre as igrejas locais. Tanto quanto possível, procure interagir com todas as igrejas desde o início, mesmo escolhendo uma ou duas delas como igrejas-piloto para um trabalho mais focalizado.

Nem sempre é fácil para as organizações cristãs encontrar igrejas locais com as quais possam trabalhar com êxito. Os seguintes são exemplos de problemas comuns que as organizações cristãs podem enfrentar. Sugerimos algumas respostas que podem ajudá-las a superar estes problemas.

- DESAFIO** **A igreja local pode não compreender o que é missão integral** Muitas igrejas separam os aspectos espirituais e físicos da vida. Isto pode ocorrer, em parte, por causa da influência dos missionários do Hemisfério Norte, que, anos atrás, freqüentemente adotavam uma visão dualista da vida. Poucas escolas teológicas ensinam sobre a missão integral. Muitos pastores, portanto, não possuem a estrutura teológica ou o conhecimento prático para responder com eficácia às necessidades dos pobres nas suas comunidades.
- SUGESTÃO DE RESPOSTA** Invista tempo envisionando os líderes da igreja local sobre a missão integral. Use estudos bíblicos e encontre exemplos locais da missão integral na prática que possam ser visitados.
- DESAFIO** **As igrejas locais podem pensar que o governo deve fazer tudo** e que não é função da igreja lidar com questões sociais ou políticas.
- SUGESTÃO DE RESPOSTA** Invista tempo envisionando os líderes da igreja local sobre a missão integral para mostrar que a igreja deve tentar influenciar os poderosos. O *Kit de ferramentas para a defesa de direitos* (ROOTS 1 e 2) pode ser útil.
- DESAFIO** **O discipulado pode ser fraco** O envolvimento social é importante, porque mostra que o evangelho vale a pena. Entretanto, se os membros da igreja não estiverem tentando levar vidas distintivas, o impacto do trabalho da igreja pode enfraquecer.
- SUGESTÃO DE RESPOSTA** Identifique outras organizações que possam apoiar as igrejas locais no discipulado dos membros.
- DESAFIO** **Muitas igrejas locais que não respondem às necessidades da comunidade usam uma abordagem de assistência social** Muitas vezes, isto pode ser paternalista e feito de uma forma que faz com que as pessoas dependam da assistência da igreja. Uma abordagem de assistência social pode ser útil para lidar com as necessidades imediatas e de curto prazo, especialmente em tempos de crise. Entretanto, são preferíveis abordagens que lidem com questões de desenvolvimento e empoderamento de longo prazo, pois as abordagens de assistência social, no final, acabam criando a dependência.
- SUGESTÃO DE RESPOSTA** Invista tempo envisionando os pastores e os membros da igreja local sobre os benefícios do empoderamento da comunidade para responder aos seus próprios problemas. Ofereça treinamento no uso de ferramentas participativas.

**DESAFIO** **Algumas igrejas podem usar mal o auxílio, tentando coagir as pessoas a se converterem ao cristianismo** Por exemplo, elas podem incluir como beneficiários somente as pessoas que freqüentam os cultos da igreja regularmente.

**SUGESTÃO DE RESPOSTA** Confronte as igrejas locais sobre esta questão ou não trabalhe com elas.

**DESAFIO** **Os estilos de liderança das igrejas podem restringir a missão integral** Se a liderança das igrejas não seguir o exemplo de Cristo, de liderança servil, o sucesso da missão integral pode ser limitado. Por exemplo, alguns líderes acham que somente eles podem ter um vínculo direto com Deus e, portanto, acreditam que devem tomar todas as decisões relativas à igreja local. Isto pode ter muitas conseqüências:

- Pode retardar a implementação de iniciativas e até interromper totalmente algumas delas. O fato de todas as decisões terem de passar pelo pastor pode atrasar o processo.
- As decisões podem ser tomadas por um líder sem qualquer treinamento ou conhecimento adequado. Assim, as iniciativas da igreja podem acabar sendo irrelevantes ou fracassar.
- Haverá pouca prestação de contas, porque todas as decisões são tomadas apenas por uma pessoa, que não tem interesse em prestar contas a ninguém mais. Se o líder controlar as verbas, pode ser tentador usá-las para o próprio benefício e para aumentar o seu poder.
- O líder pode achar que o seu papel é estar no controle, ao invés de empoderar os outros. Isto pode torná-lo menos aberto a abordagens sustentáveis, que enfatizem a participação e o empoderamento.
- Alguns membros da igreja podem ficar frustrados, resultando em tensão e desunião.
- Uma liderança como esta pode ter um impacto negativo na maturidade espiritual dos membros da igreja, pois eles talvez nunca tenham a oportunidade de usar os seus dons.

**SUGESTÃO DE RESPOSTA** Ofereça treinamento sobre a boa liderança. Já que a boa liderança tem mais a ver com o coração e o caráter do que com outras habilidades, o ensinamento deve se concentrar na graça de Deus e no exemplo da cruz.

**DESAFIO** **As igrejas podem não ter a capacidade de trabalhar com a missão integral** Por exemplo:

- Elas podem não ter pessoal habilitado ou achar difícil treinar seus membros devido ao baixo nível de alfabetização ou à falta de instrução.
- Elas podem ter sistemas financeiros precários e uma governança ineficaz. Isto causa um impacto na capacidade da igreja de usar o financiamento externo e prestar contas e produzir relatórios sobre eles com eficácia.
- As igrejas não são agências de assistência em situações de desastres e desenvolvimento. O trabalho de assistência em situações de desastres e desenvolvimento é apenas um aspecto do seu ministério e, portanto, pode, nem sempre, ser prioritário.
- Quando os cristãos são a minoria num país, eles podem não ter conexões com a comunidade mais ampla. A perseguição e o medo da violência podem desencorajar algumas igrejas a se tornarem mais evidentes dentro da comunidade.

**SUGESTÃO DE RESPOSTA** Ofereça-lhes treinamento para desenvolver sua capacidade e autoconfiança. Por exemplo, a Seção 4.6 deste livro, sobre como usar os recursos locais, pode ajudar a resolver questões de financiamento.

As organizações cristãs devem estar cientes de que a sua forma de trabalhar pode não ser apropriada para o trabalho com as igrejas locais. Isto inclui:

- procurar ser profissional
- prazos curtos para os projetos
- estruturas e processos inflexíveis
- tendência a impor a sua própria agenda ou a agenda dos doadores
- exigência de produção excessiva de relatórios ou mecanismos de prestação de contas não realistas
- funcionários que podem não estar comprometidos com a igreja local.

As organizações cristãs devem resolver estas questões para que o seu trabalho com as igrejas locais seja eficaz. As Seções 4.1 e 4.2 dão uma idéia melhor de como estas questões poderiam ser resolvidas.

Algumas organizações cristãs podem decidir parar de trabalhar diretamente na comunidade e, ao invés disso, fazer da mobilização de igrejas o foco do seu papel. Estas organizações seguem o modelo de empoderamento descrito na página 19. Entretanto, pode ser difícil para as organizações cristãs encontrar financiamento de doadores para este tipo de trabalho. Pode levar tempo para que se criem relações com as igrejas locais e estas sejam mobilizadas, para, só então, poder-se levar adiante qualquer ação na comunidade. As organizações cristãs que desejarem incentivar as igrejas locais a mobilizar as comunidades para responder aos seus próprios problemas podem achar difícil obter financiamento, porque, no estágio das propostas, os resultados ainda são desconhecidos.

É importante que as organizações cristãs não explorem as igrejas locais. Por exemplo, as organizações cristãs podem achar maravilhoso que as igrejas possam mobilizar voluntários com tanta facilidade. Pode se tornar uma tentação ver a igreja local apenas como uma fonte de mão-de-obra gratuita. Qualquer relação com a igreja local deve ser vista dentro do contexto da igreja local e da sua missão, não apenas como um modo de satisfazer os objetivos da organização cristã.

## REFLEXÃO

- Quais destes desafios se aplicam à nossa situação local?
- Como podemos superá-los?

## Resumo

- Examinamos os pontos fortes das organizações cristãs e das igrejas locais.
- Consideramos modelos diferentes de relações entre as organizações cristãs, as igrejas locais e a comunidade.
- Exploramos os obstáculos para as relações entre as organizações cristãs e as igrejas locais e como estes podem ser superados.



# Abordagens para o trabalho com as igrejas locais

Na Seção 2, examinamos modelos de interação entre as organizações cristãs e as igrejas locais. Nesta seção, examinaremos diferentes abordagens para se trabalhar com as igrejas locais. Estas são ilustradas com estudos de casos detalhados das organizações parceiras da Tearfund. As abordagens são as seguintes:

- 3.1 **Mobilização da igreja** – As organizações cristãs mobilizam as igrejas locais para trabalharem na comunidade. Esta abordagem é mais adequada para o modelo de empoderamento (página 19).
- 3.2 **Mobilização da igreja e da comunidade** – As organizações cristãs mobilizam a igreja local, a qual, por sua vez, mobiliza a comunidade para que se ajude a si mesma. Esta abordagem é mais adequada para o modelo de empoderamento.
- 3.3 **Empoderamento da igreja para a defesa e a promoção de direitos** – As organizações cristãs empoderam a igreja local para defender e promover questões comunitárias. Esta abordagem é adequada tanto para o modelo de envolvimento quanto para o modelo de empoderamento.

Estas abordagens não são opções separadas. As organizações podem usar diferentes abordagens com diferentes igrejas locais, de acordo com o contexto local. Com o tempo, pode ser bom que as organizações desenvolvam seu trabalho com a igreja local. Por exemplo, elas podem começar com uma abordagem de mobilização da igreja em resposta a uma crise e passar para uma mobilização da igreja e da comunidade. O empoderamento da igreja para a defesa e a promoção de direitos poderia ser a única abordagem usada com uma determinada igreja local ou poderia ser usado juntamente com outras abordagens.

## 3.1 Mobilização da igreja

A mobilização da igreja é o ato de mobilizar a igreja local para responder às necessidades da comunidade na qual está sediada. O foco desta abordagem são os pastores da igreja local e suas congregações. Os pastores são envisionsados para praticar a missão integral (veja a Seção 4.4, sobre envisionsamento). Os pastores, então, envisionsam suas congregações.

Esta abordagem não mobiliza a comunidade mais ampla, mas procura capacitar a igreja local para atender às necessidades da comunidade. Neste sentido, ela é uma abordagem de assistência social, porque a igreja responde às necessidades percebidas pela comunidade.

Os elementos comuns de um processo de mobilização da igreja são:

- envisionsar os pastores
- envisionsar as congregações
- estabelecer uma equipe central para gerir a iniciativa
- recrutar voluntários

- oferecer treinamento aos voluntários
- apoiar os voluntários.

Em alguns lugares, é possível que as igrejas locais já compreendam a necessidade da missão integral, mas talvez ainda não a estejam praticando, por falta de autoconfiança ou de especialistas. O processo de mobilização da igreja pode, assim, concentrar-se menos no “porquê” da missão integral e passar mais tempo concentrando-se em “como”.

## Estudo de caso

### ZOE (Zimbabwe Orphans through Extended hands)

Devido ao HIV (VIH) e à AIDS (SIDA), o número de órfãos em Zimbábue está crescendo rapidamente. Cada vez mais, as pessoas estão reconhecendo que os orfanatos tradicionais não são adequados e que a igreja precisa responder de forma mais eficaz. A ZOE foi estabelecida para incentivar as igrejas locais a cuidar dos órfãos e apoiá-las nisto.

A ZOE é uma organização com uma estrutura mínima. Durante os primeiros nove anos do seu trabalho, eles não tinham nenhum funcionário empregado, e, mesmo agora, eles têm apenas oito. Isto foi proposital. O fundador não queria que a ZOE se tornasse uma organização que implementasse projetos, mas sim uma agência que envisionasse e facilitasse as igrejas locais para que agissem.

A ZOE responde aos pedidos de ajuda dos líderes das igrejas locais para atender às necessidades das suas comunidades. A ZOE reúne todos os líderes de igrejas da região para um encontro de um dia, a fim de envisioná-los. Os estudos bíblicos desempenham um papel importante, porque ajudam os líderes a compreenderem a responsabilidade da igreja local. Quando os pastores retornam às suas congregações para compartilhar a visão, geralmente, muitas pessoas apresentam-se como voluntárias para cuidar de órfãos na comunidade em nome das igrejas locais.

Cada voluntário cuida de cinco famílias no máximo. Os voluntários procuram visitar cada uma delas uma vez por mês pelo menos. O fato de os voluntários retornarem regularmente tem um impacto positivo nas famílias, especialmente se o lar foi abandonado pela família extensa. Quando os voluntários fazem visitas, eles procuram identificar as necessidades, procuram sinais de abuso, escutam, ajudam de forma prática, compartilham recursos, compartilham algo da Bíblia e oram com as famílias. Uma das atividades comuns praticadas pelos voluntários é o aconselhamento sobre a alimentação e sobre como procurar ajuda médica. Os voluntários mantêm registros das suas visitas e apresentam relatórios sobre elas num encontro mensal de voluntários e líderes da igreja local. Isto ajuda a assegurar que o trabalho com os órfãos pertença à igreja local e assegura também que os voluntários sejam apoiados no seu trabalho.

Desde o início do processo, a ZOE esclarece que não fornecerá outros recursos além de treinamento, uma vez que este trabalho é uma atividade e uma responsabilidade da igreja. As igrejas locais, portanto, assumem a responsabilidade pelos voluntários e ajudam-nos a apoiar as famílias através de contribuições regulares ou ajuda prática. Por exemplo, um voluntário poderia chamar outros membros da igreja para ajudar a reparar um telhado ou preparar a terra para uma família aos seus cuidados.



Um voluntário com alguns dos órfãos aos seus cuidados.

Foto: Kayn Beatle



ALVOS



ETAPAS DO PROCESSO

- Conscientizar as igrejas locais sobre a importância de se ministrar aos órfãos de forma integral e treiná-las para fazerem isto com eficácia.
- Fortalecer o trabalho das igrejas já envolvidas no trabalho de cuidado dos órfãos através de treinamento e apoio.

- 1 Encontro de treinamento para envisionamento, oferecido a todos os líderes de igrejas locais após um pedido inicial de algumas delas. O encontro de treinamento:
  - usa estudos bíblicos e abordagens de treinamento participativo para examinar o papel e a responsabilidade da igreja e as necessidades dos órfãos locais.
  - transmite a mensagem de que a primeira necessidade dos órfãos não é de recursos físicos, tais como alimento ou moradia, mas sim, de amor, interesse, apoio e cuidado. Estas necessidades podem ser atendidas somente por pessoas locais que as amem.
- 2 Os pastores compartilham a visão com suas congregações e fazem uma lista de voluntários e outra de órfãos no local.
- 3 Encontro de treinamento de voluntários, facilitado pelos funcionários da ZOE ou por um coordenador de área voluntário, com o local e a logística organizados pela igreja local. As questões vistas são: encontrar órfãos, fazer visitas, manter registros, identificar necessidades e envolver as estruturas comunitárias existentes.
- 4 Visita aos programas implementados pelos voluntários.
- 5 Encontro mensal dos líderes das igrejas locais e voluntários para compartilharem suas experiências, o que aprenderam e problemas.

Outras atividades facilitadas pela ZOE são:

- Treinamento especializado para ajudar as igrejas locais a oferecer uma assistência maior, como, por exemplo, começar uma iniciativa de geração de renda, reconhecer o abuso infantil ou oferecer apoio psicológico.
- Encontros de treinamento de treinadores para coordenadores de áreas voluntários, que participam de encontros de treinamento para envisionamento.
- Visitas de intercâmbio para permitir que os voluntários aprendam uns com os outros. A ZOE oferece alguma verba para isto.

#### IMPACTO

O impacto do trabalho da ZOE é extraordinário. Sete anos após o seu início, o programa já tinha levado as igrejas locais a cuidar de 15.000 órfãos. Então, houve um crescimento repentino. No ano seguinte, o número de órfãos cuidados cresceu para mais de 40.000. Isto ocorreu, em parte, devido ao número de famílias necessitadas, por causa da seca e do desemprego, mas também porque o número de igrejas participantes do programa aumentou. O número de voluntários cresceu de 550 para 1.013, e o número de igrejas participantes aumentou de 121 para 191 no mesmo ano. Três anos mais tarde, havia 600 igrejas trabalhando no programa e 2.000 voluntários apoiando quase 100.000 crianças.

A frequência à igreja aumentou na maioria das áreas que começaram programas de assistência a órfãos. Como o programa mostra a igreja local como uma comunidade interessada, ela passou a ser respeitada.

#### LIÇÕES APRENDIDAS

**O FATO DE A ZOE CONCENTRAR-SE NO TREINAMENTO SIGNIFICA QUE, PARA EXPANDIR O SEU TRABALHO, SÃO NECESSÁRIOS MAIS TREINADORES** O trabalho foi tão bem-sucedido, que agora há uma grande demanda de outros líderes de igrejas locais para receber treinamento. Assim, foram escolhidos alguns voluntários para se tornarem “coordenadores de áreas voluntários”, que podem facilitar alguns dos

encontros de treinamento da ZOE. Esta abordagem mostrou ser mais empoderadora e sustentável do que adquirir novos funcionários.

**PODEM SER NECESSÁRIOS ALGUNS RECURSOS EXTERNOS** O grau de necessidade e o número de órfãos são tão altos que as igrejas locais freqüentemente têm dificuldade para prestar os cuidados mais básicos. São necessários recursos externos para suplementar os recursos com que as igrejas e os voluntários já contribuem. Entretanto, os recursos precisam ser geridos de uma maneira que não desempodere a iniciativa local e cause dependência. O foco precisa ser aumentar a independência, como, por exemplo, através de iniciativas de geração de renda.

**COMO O PROCESSO É SIMPLES, É FÁCIL REPLICÁ-LO EM OUTROS LUGARES** Pode levar apenas de 3 a 6 meses a partir do pedido de ajuda inicial do pastor para que os voluntários comecem a visitar os órfãos.

No início do processo de mobilização da igreja, os pastores de uma variedade de igrejas locais poderiam ser envisioned juntos. Os pastores poderiam vir de igrejas da região ou de uma denominação. Pode ser uma boa idéia envisionar os funcionários da denominação, visando à apropriação nos níveis mais altos da estrutura da igreja. Muitos pastores de igrejas locais independentes pertencem a redes fraternais de ministros, o que proporciona uma forma excelente de se relacionar com grandes números de igrejas locais. As redes tendem a ter uma estrutura e um foco local, o que permite um bom trabalho em rede, cooperação, unidade e a troca de recursos.

## Estudo de caso

### Projeto Transforma: Paz y Esperanza, Peru

San Juan de Luringancho é um bairro pobre da cidade de Lima, no Peru. Há mais de 430 igrejas evangélicas no bairro. A Paz y Esperanza, uma organização cristã, iniciou o Projeto Transforma para incentivar as igrejas a atenderem às necessidades na região.

Incentivar e capacitar as igrejas evangélicas para que possam desenvolver ações de transformação nas suas comunidades com uma perspectiva de missão integral.

- 1 Criar relações entre os funcionários do Projeto Transforma e os pastores locais.
- 2 Pesquisas realizadas para identificar as atitudes das igrejas locais quanto à missão integral.
- 3 As constatações das pesquisas são apresentadas aos pastores locais.
- 4 Identificação de cinco questões principais que as igrejas locais tinham interesse em resolver.
- 5 Encontros de treinamento para todos os pastores e membros das igrejas. No final do treinamento, os participantes pegaram as idéias e aplicaram-nas nas suas próprias igrejas.
- 6 Acompanhamento intensivo e facilitação de igrejas selecionadas nas áreas mais pobres.

Os funcionários do Projeto Transforma procuraram criar relações com os líderes das igrejas locais. Eles convidaram pastores-chave para formar um grupo consultivo. Eles também convidaram os pastores para liderar as devocionais dos seus funcionários e compilaram e distribuíram um guia mensal de orações escrito pelos pastores. Uma vez que as relações estavam mais profundas, o Projeto Transforma fez uma pesquisa com os pastores para ver o que eles compreendiam por missão integral dentro das igrejas locais e até que ponto eles a praticavam.



ALVOS



ETAPAS DO PROCESSO

Foram feitas as seguintes constatações:

- As igrejas locais raramente se concentravam em atender as necessidades das pessoas fora da igreja.
- As igrejas locais tendiam a oferecer apoio uma só vez às pessoas, ao invés de apoio contínuo.
- Nas ocasiões em que as igrejas haviam tentado atender às necessidades da comunidade, poucas haviam feito primeiro um levantamento das necessidades.



Foto: Ian Horne

Quando as constatações foram apresentadas num café da manhã para os pastores locais, muitos se interessaram em receber o treinamento do Projeto Transforma. Foi oferecido treinamento aos pastores sobre as cinco questões principais que as igrejas locais estavam interessadas em resolver. Algumas das igrejas locais, então, trabalharam juntas. Por exemplo, o Projeto Transforma trabalhou com quatro igrejas para fazer um levantamento de necessidades na comunidade local. O apoio educacional para as crianças foi visto pela comunidade como uma necessidade importante. Assim, as igrejas decidiram oferecer um programa de férias de quatro semanas para as crianças da região.

Os funcionários do Projeto Transforma visitavam as igrejas regularmente, envisionando e oferecendo ferramentas e recursos para que os pastores das igrejas envisionassem suas congregações sobre a missão integral. O Projeto Transforma ajudou os pastores a pensarem sobre idéias e a começar iniciativas. Foi realizado um retiro para dez pastores para promover a união e ajudá-los a desenvolver uma visão conjunta para a transformação comunitária em San Juan de Lurigancho.

#### IMPACTO

O processo é contínuo, mas já há sinais do impacto:

- A autoconfiança das igrejas aumentou, e elas querem fazer mais nas suas comunidades.
- Cento e vinte crianças participaram do programa educacional infantil de férias. Os líderes da comunidade onde ficava o clube de férias ficaram tão satisfeitos com o que as igrejas estavam fazendo, que ofereceram um terreno para uma igreja local, para que pudesse ser construída uma igreja no centro da comunidade.

#### LIÇÕES APRENDIDAS

**O COMPROMISSO DOS LÍDERES COM A MISSÃO INTEGRAL É ESSENCIAL** Foi mais difícil mobilizar as igrejas cujos líderes não tinham nenhuma experiência de trabalho com as pessoas pobres.

**AS QUESTÕES DE GÊNERO DEVEM SER CONSIDERADAS** No início, alguns dos encontros de treinamento eram realizados nos sábados de manhã. Este não era um horário adequado para as mulheres. No futuro, o treinamento será programado para horários mais viáveis para elas, assim como para os homens.

#### Pontos fortes da mobilização da igreja

Esta abordagem reconhece os valores da igreja local. Ela procura aproveitar, ao invés de ignorar, o testemunho, a experiência e as relações da igreja local.

Esta abordagem pode ser mais rentável na hora de atender às necessidades da comunidade do que a implementação dos projetos pela própria organização cristã. Uma vez que foram investidas verbas na mobilização da igreja local, os membros da igreja podem disponibilizar recursos, que não podem ser facilmente quantificados, mas que podem beneficiar muito a comunidade. Estes recursos podem ser voluntários, dons, habilidades, dinheiro, amor e

orações. Se uma organização cristã fosse realizar um projeto semelhante por si mesma, o projeto seria mais caro por causa dos custos com os funcionários e o escritório. Ele também poderia ter menos impacto. Por exemplo, poderia haver menos apoio em forma de oração para o projeto.

**Esta abordagem é mais sustentável do que a realização de projetos individuais.** Cada vez que uma organização realiza um projeto, há custos específicos para aquele projeto, tais como o tempo dos funcionários, materiais e assim por diante. Sempre que é realizado um novo projeto lá fora, há uma nova série de custos. Entretanto, uma vez que a igreja local é mobilizada, ela pode atender a uma variedade de necessidades comunitárias naquele momento e no futuro. As verbas iniciais investidas na mobilização da igreja, portanto, têm um efeito multiplicador e podem resultar num impacto maior na comunidade.

**A abordagem pode ajudar as igrejas locais a se concentrarem numa questão específica,** que pode ter sido óbvia na comunidade antes do início do processo. Depois de mobilizada, a igreja torna-se mais capaz de responder a uma crise, se esta ocorrer, ou realizar novas iniciativas.

**Esta abordagem pode mostrar resultados tangíveis** num curto espaço de tempo.

### Pontos fracos da mobilização da igreja

As iniciativas resultantes dos processos de mobilização da igreja normalmente são bastante básicas, porque os **membros da igreja podem não ter conhecimento técnico.** Esta falta de conhecimento especializado pode fazer com que as questões principais da iniciativa não sejam identificadas ou resolvidas. Isto pode resultar num trabalho ineficaz e, no pior caso, ter um impacto negativo na comunidade. Embora as igrejas possam, muitas vezes, oferecer recursos que as organizações especializadas não podem, pode haver situações em que as iniciativas das igrejas mal informadas causem mais mal do que bem. Portanto, as organizações cristãs têm a função de fornecer conhecimento especializado.

Há o risco de que as igrejas locais realizem iniciativas **irrelevantes para a comunidade.** A igreja local pode fazer pressuposições incorretas sobre as necessidades da comunidade.

Uma vez que os processos de mobilização da igreja tendem a usar uma abordagem de assistência social, há o risco de que a **comunidade passe a depender da igreja.** Embora seja bom que os membros da comunidade vejam a igreja como interessada, esta abordagem pode resultar no seu desempoderamento.

Como as iniciativas das igrejas tendem a ser simples e responsivas, elas podem **não resolver as causas fundamentais dos problemas da comunidade.** Embora a capacidade da igreja de atender às necessidades imediatas seja um ponto forte, pode haver muito pouca mudança sustentável como resultado do seu trabalho. Isto é uma pena, já que, em muitos países, a igreja tem o potencial e os recursos para ser uma forte defensora e promotora da mudança. As organizações cristãs, ao mesmo tempo em que mobilizam uma igreja local para a ação na comunidade, poderiam também treiná-la em defesa e promoção de direitos (veja a página 42).

**Esta abordagem depende muito da liderança e do incentivo de cada líder de igreja.**

Entretanto, nem sempre é fácil para as organizações cristãs trabalhar com os pastores, pois estes podem ter prioridades diferentes.

Os pastores e as igrejas têm uma agenda mais ampla do que atender às necessidades da sua comunidade. As demandas da vida da igreja podem fazer com que, às vezes, a resposta às necessidades fora da igreja não seja o seu foco principal e receba menos atenção.

### 3.2 Mobilização da igreja e da comunidade

A mobilização da igreja e da comunidade consiste em mobilizar a igreja local para agir como facilitadora na mobilização da comunidade inteira para que ela atenda às suas próprias necessidades.

Esta abordagem é diferente da “mobilização da igreja” porque, uma vez que a igreja local foi mobilizada, ela se torna uma facilitadora, ao invés de provedora. A igreja local procura envisionar e empoderar os membros da comunidade para que identifiquem e atendam às suas próprias necessidades, ao invés de satisfazer necessidades para eles. A igreja local, portanto, trabalha **com** a comunidade, ao invés de **para** ela. A comunidade está no controle, mas não é necessariamente deixada sozinha após a mobilização. A igreja local pode oferecer apoio contínuo à comunidade, e as organizações cristãs podem ter de oferecer apoio técnico, se solicitado pela comunidade, para que as necessidades sejam satisfeitas.

A mobilização da igreja, conforme vimos, pode ser útil numa crise para atender a uma necessidade em particular. Porém, quando não houver nenhuma necessidade urgente específica na comunidade, mas houver uma pobreza contínua, a abordagem da mobilização da igreja e da comunidade é preferível. Isto é porque ela tem mais chances de ser sustentável, por pertencer mais à comunidade. As iniciativas desenvolvidas têm mais chances de ser prioridades para os membros da comunidade, porque esta abordagem incentiva os membros a identificarem as necessidades e responderem a elas por si mesmos. Os membros da comunidade, portanto, valorizam as iniciativas mais do que se a igreja local simplesmente agisse como provedora.

Embora tanto esta abordagem quanto a abordagem da mobilização da igreja consistam na mobilização da igreja local, esta abordagem consiste num processo de mobilização adicional, conforme mostra a tabela abaixo.

	MOBILIZAÇÃO DA IGREJA	MOBILIZAÇÃO DA IGREJA E DA COMUNIDADE
Mobilizar a igreja	Envisionar os pastores e os membros para praticarem a missão integral	Envisionar os pastores e os membros para praticarem a missão integral
Treinar a igreja	Treinar a igreja para identificar as necessidades e oferecer treinamento técnico na resposta a uma necessidade identificada específica	Treinar a igreja para envisionar e mobilizar a comunidade
Ação da igreja na comunidade	A igreja atende a uma necessidade na comunidade	A igreja envisiona e mobiliza a comunidade para atender às suas próprias necessidades
Ação comunitária	Nenhuma ou, talvez, trabalho com a igreja local de forma limitada	A comunidade identifica as necessidades e responde a elas com os seus próprios recursos sempre que possível

## Estudo de caso

### Wholistic Development Organisation, Camboja

No Camboja, muitas comunidades foram desempoderadas nos anos 70, porque o regime opressivo do Khmer Vermelho reduziu a capacidade das pessoas de cuidar das famílias, tomar decisões comunitárias e participar de atividades comunitárias. Como resultado, muitas vezes, as respostas das igrejas locais para as necessidades são voltadas para a assistência em situações de desastres, o que cria dependência.

A Wholistic Development Organisation (WDO), uma organização cristã, queria desafiar a dependência e servir de facilitadora junto às igrejas locais para que estas empoderassem as comunidades para agir. Eles treinaram facilitadores cristãos, os quais envisionsaram as igrejas locais. As igrejas locais escolheram seis membros para formar um grupo cristão central, que trabalhou com a comunidade para identificar problemas e possíveis soluções. Os facilitadores e o grupo cristão central apoiaram as comunidades à medida que elas resolviam os seus próprios problemas.



#### ALVOS

Estabelecer grupos cristãos centrais com a capacidade de implementar a missão integral através da facilitação de iniciativas comunitárias que contribuam com a segurança alimentar, a geração de renda e a saúde.



#### ETAPAS DO PROCESSO

- 1** Seleção e treinamento de facilitadores. A WDO emprega cristãos comprometidos e ativamente envolvidos na sua própria igreja local, com uma paixão por servir os pobres como facilitadores de desenvolvimento comunitário. Eles recebem treinamento em desenvolvimento comunitário, liderança, gestão, organização de pessoas, como lidar com o trauma, facilitação criativa de encontros em grupos e desenvolvimento de caráter e valores através de estudos bíblicos semanais.
- 2** Seleção de comunidades-alvo. A WDO identifica comunidades de acordo com a necessidade e a maturidade da igreja local e sua liderança.
- 3** Formação de grupos cristãos centrais com base na comunidade. Os facilitadores de desenvolvimento comunitário usam os estudos bíblicos e discussões com os membros da igreja local para ajudá-los a identificar sua visão para o futuro da sua comunidade e, então, como planejar a execução da visão. A igreja local elege um pequeno grupo de cristãos para formar um grupo cristão central, o qual age como catalisador e organizador do processo.
- 4** Análise das necessidades da comunidade e planejamento da ação. O grupo cristão central reúne a comunidade inteira para discutir e identificar as causas fundamentais dos seus problemas e identificar possíveis soluções. Eles também estabelecem que recursos locais estão disponíveis e que contribuições os membros da comunidade podem fazer em termos de tempo, mão-de-obra, materiais e dinheiro.
- 5** Ação. A comunidade age para resolver seus problemas com a facilitação do grupo cristão central de facilitadores de desenvolvimento comunitários. Uma vez que a comunidade mostrou estar disposta a contribuir com os seus próprios recursos, a WDO oferece uma verba inicial para apoiar as iniciativas na forma de empréstimo. Os ressarcimentos do empréstimo são mantidos dentro da comunidade como fundo rotativo.
- 6** Desenvolvimento da capacidade do grupo cristão central. Os facilitadores de desenvolvimento comunitário investem tempo no desenvolvimento dos membros do grupo cristão central ao longo do processo até que eles possam finalmente gerir as iniciativas da comunidade com um mínimo de ajuda.

## IMPACTO

A Trapeang Keh era uma comunidade pobre, com terra seca, migração para fora da área, saúde precária e dívida. Havia pouca confiança ou cooperação entre os membros da comunidade. A igreja tinha quatro membros, e estes eram perseguidos e marginalizados pelo resto da comunidade. Após o processo de mobilização, os membros da comunidade começaram a trabalhar juntos para resolver seus problemas, como, por exemplo, cavando poços aperfeiçoados e estabelecendo sistemas de irrigação.

As atitudes e as relações entre os membros da comunidade mudaram. Há menos problemas sociais, porque os homens não precisam mais migrar. As discussões comunitárias incentivaram os homens a escutarem as mulheres. O respeito dos homens pelas mulheres, portanto, aumentou. Há menos violência doméstica e uma maior divisão das tarefas “femininas” com os homens, tais como trabalhar na horta, buscar água e cozinhar. Há menos discussões e brigas no povoado e menos alcoolismo. A tomada de decisões é mais justa e mais inclusiva.



*A comunidade reunida para discutir questões locais.*

Foto: Jábbez Production

As atitudes em relação à igreja também mudaram. A autoconfiança dos cristãos para cuidar do próximo e compartilhar sua fé aumentou. Há menos perseguição e todas as famílias, com exceção de duas, agora freqüentam a igreja local.

## LIÇÕES APRENDIDAS

### **AS PESSOAS QUE PASSARAM PELA POBREZA TENDEM A SER OS MELHORES FACILITADORES**

Os facilitadores não precisam ter qualquer qualificação ou experiência em desenvolvimento. Na verdade, as pessoas com qualificações formais tendem a estar menos dispostas a permanecer nas comunidades ou viajar para áreas remotas e não ficaram na WDO por muito tempo. Os facilitadores estavam dispostos a passar tempo na comunidade, inclusive passar a noite, o que muitos agentes de desenvolvimento não queriam fazer. Isto levou à formação de relações profundas, que aumentaram o sucesso do processo de mobilização.

**A CRIAÇÃO DE RELAÇÕES AJUDA A SUPERAR A DEPENDÊNCIA DA COMUNIDADE** No início do processo, as comunidades freqüentemente resistiam às abordagens participativas e à ênfase na importância do envolvimento e da responsabilidade comunitária. A WDO superou este desafio, investindo tempo em cada comunidade, criando relações e compartilhando a visão do trabalho.

**AS PESSOAS PODEM ACHAR QUE AS ESTRUTURAS DE PODER EXISTENTES SÃO AMEAÇADAS PELO PROCESSO** Às vezes, as pessoas acham que as estruturas de poder locais, tais como os comitês de desenvolvimento dos povoados, são ameaçados, porque o processo empodera as pessoas pobres, dando-lhes uma voz. O processo freqüentemente alcança mais numa comunidade em alguns meses do que os comitês de desenvolvimento em anos.

**O PROCESSO FUNCIONA MELHOR COM IGREJAS LOCAIS BEM ESTABELECIDAS** Quando as igrejas eram jovens e imaturas demais, elas não eram capazes de assumir a responsabilidade por atuarem como catalisadoras para o processo de mobilização. Elas viam o processo como uma oportunidade para crescer e ofereciam assistência como incentivo para que as pessoas se convertessem, ao invés de uma oportunidade para mostrar que a igreja local se interessa pela comunidade.

## Estudo de caso

### Processo de Avaliação Participativa (PAP), Uganda, Tanzânia e Sudão

O processo de avaliação participativa (PAP) foi realizado em vários lugares na África Oriental. Ele foi usado por vários motivos. Por exemplo:

- Em Soroti, Uganda, os funcionários da Pentecostal Assemblies of God (PAG) ficaram frustrados com o fato de que os programas existentes tinham batalhado pela apropriação local e que a energia e os recursos locais haviam sido pouco usados.
- A Diocese de Ruaha, na Tanzânia, tinha ficado insatisfeita com as abordagens de desenvolvimento tradicionais.
- No norte do Sudão, a Fellowship for Africa Relief queria desenvolver a capacidade da igreja local e da comunidade.
- No sul do Sudão, a ACROSS queria construir uma igreja local ao invés de implementar projetos.

O PAP consiste em envisionar e mobilizar igrejas locais para capacitar as comunidades para responderem às suas necessidades. Depois de envisionar os líderes da igreja local e os funcionários da denominação, os líderes das igrejas são equipados para compartilhar a visão sobre a missão integral com suas congregações. Os estudos bíblicos desempenham um papel-chave no processo de envisionamento, sendo realizados, às vezes, por três ou quatro dias. Um outro aspecto importante é a necessidade de que as igrejas locais vejam que possuem a capacidade de catalisar a mudança nas suas comunidades. Isto consiste, em parte, em reconhecer os recursos locais que a igreja e a comunidade possuem e, em parte, em ter confiança nas próprias capacidades.

Uma vez que a igreja local tiver sido envisionada, é feito contato com os líderes comunitários, e a possibilidade de um trabalho conjunto para mobilizar a comunidade é discutida. A comunidade é, então, envisionada e conduzida por vários estágios, que consistem em identificar questões locais que precisem ser resolvidas e os recursos que a comunidade pode usar para resolvê-las. São escolhidos vários membros da igreja e da comunidade para ajudar a facilitar o processo, o que aumenta a apropriação local.

Colocar a igreja local em contato com a teologia e a prática da missão integral em todos os âmbitos, de maneira a envisioná-la e mobilizá-la para agir como agente de mobilização comunitária, auxiliando as comunidades a identificarem e atenderem às suas necessidades.

- 1 Encontros de treinamento para o envisionamento dos funcionários das denominações e pastores sobre a missão integral. Os participantes selecionam cinco ou seis igrejas-piloto e nomeiam 15–20 pessoas, que serão treinadas como facilitadores.
- 2 Treinamento de facilitadores. Os facilitadores são treinados para envisionar os membros da igreja local sobre a missão integral.
- 3 Envisionamento da igreja local.
- 4 Mobilização de recursos da igreja local. Os facilitadores são treinados em habilidades para ajudar as igrejas a mobilizarem e usarem os seus próprios recursos. Eles, então, implementam o treinamento nas igrejas locais.
- 5 Criação de relações entre a igreja e a comunidade. Após treinamento, os facilitadores organizam encontros entre as igrejas-piloto, os líderes comunitários e os membros comunitários. Nos



*Um encontro de treinamento para o envisionamento de pastores em Ruaha, Tanzânia.*

Foto: Isabel Carter



ALVOS



ETAPAS DO  
PROCESSO

encontros, são selecionadas três pessoas da igreja local e três pessoas da comunidade para liderar e moldar o processo de mobilização. Os membros das comunidades decidem como estas pessoas serão chamadas. Em Soroti, elas eram conhecidas como “Agentes de Recursos da Igreja e da Comunidade”. No sul do Sudão, elas eram chamadas de “Despertadores”.

- 6 Coleta de informações sobre a comunidade. Os Facilitadores e os Despertadores são treinados na coleta de informações e, então, trabalham com a comunidade e uma Equipe de Coleta de Informações nomeada por ela para descobrir informações detalhadas sobre a comunidade.
- 7 Análise das necessidades da comunidade. Após treinamento, os facilitadores trabalham com a comunidade para analisar as informações coletadas e decidir que questões devem resolver.
- 8 Estabelecimento da meta comunitária e planejamento da ação. Após treinamento, os facilitadores ajudam a comunidade a elaborar metas realistas e planos de ação.
- 9 Implementação e monitoramento da comunidade. Após treinamento, os facilitadores equipam os líderes comunitários e os Despertadores para criarem comitês de desenvolvimento comunitários, implementar os planos de ação e monitorar o progresso.
- 10 Renovação da apropriação do processo por parte da denominação. É realizado um novo encontro para os participantes do encontro de treinamento para envisionamento realizado no início do processo. O aprendizado e os resultados do processo até então são compartilhados com eles para incentivar a apropriação e o apoio para as próximas etapas do processo. Eles são incentivados a planejarem a replicação do processo em outras partes da região.
- 11 Treinamento e apoio contínuos para os comitês de desenvolvimento comunitário. Os funcionários da organização cristã encontram-se com os comitês de desenvolvimento comunitário para identificar necessidades contínuas de treinamento. Estas podem ser: treinamento em gestão financeira, supervisão, monitoramento e avaliação, gestão do ciclo de projetos, planejamento de ação comunitária e gestão de desastres.
- 12 Replicação. O processo inteiro é repetido com mais igrejas locais e comunidades. Os encontros de treinamento são organizados pelos facilitadores do primeiro processo, ao invés de um consultor externo ou funcionário da organização cristã.

O processo resultou em transformação em vários aspectos da vida comunitária. A transformação pode ser mais facilmente observada nas evidências visuais, tais como novos prédios ou poços, e o maior número de pessoas freqüentando a igreja. Mas há evidência de que uma transformação mais profunda e pessoal ocorreu na vida das pessoas como resultado do processo, conforme mostra o quadro abaixo.

“Estávamos adormecidos antes, mas agora temos uma visão.” *Membro da comunidade no Norte do Sudão*

“O PAP ajudou-nos a sabermos quem somos.” *Membro da igreja no Sul do Sudão*

“Se nos deixassem sozinhos agora, e todos nos abandonassem, seríamos capazes de continuar até o fim.” *Pastor no Sul do Sudão*

“Nossos olhos foram abertos e todos são mais capazes de se expressar.” *Membros da comunidade, Norte do Sudão*

“Deveríamos nos unir para enfrentar os problemas; o meu problema hoje será o problema de outra pessoa amanhã.” *Pastor no Norte do Sudão*

“Antes de o nosso pastor ouvir falar do PAP, conhecíamos a palavra “cooperação”, mas não a colocávamos em ação. Agora colocamos!” *Membro da comunidade, Sul do Sudão*

“A maior mudança que o processo me trouxe foi a compreensão de que **eu posso realizar**, mas preciso planejar: as coisas não acontecem sozinhas simplesmente.” *Pastor em Ruaha*

## IMPACTO

O processo teve um impacto significativo no âmbito da igreja. Por exemplo:

- As igrejas locais em Soroti que concluíram o processo informaram uma mudança na atitude dos membros da igreja. As pessoas vêem que o seu papel é dar e não ganhar. As contribuições em dinheiro e em espécie aumentaram dramaticamente. As igrejas cresceram significativamente, tanto espiritualmente quanto em número. A Superintendência Geral da PAG Uganda gostaria que todos os distritos adotassem o processo de mobilização da igreja e da comunidade nas suas igrejas locais.
- Em Ruaha, os habitantes locais estão se envolvendo mais nas atividades do dia-a-dia da igreja local e participando, com entusiasmo, na sua missão, o que antes eles viam como responsabilidade do pastor.
- No sul do Sudão, o processo resultou numa união maior. As igrejas locais comunicam-se melhor umas com as outras, e os homens e as mulheres trabalham juntos com maior eficácia.

No âmbito da comunidade, ocorreram muitas mudanças:

- Uma comunidade mobilizada em Soroti decidiu agir contra um líder comunitário que havia roubado dinheiro da comunidade. A comunidade inteira reuniu-se e foi até a casa dele para exigir a devolução do dinheiro; e conseguiu. Isto incentivou muito a comunidade.
- Numa comunidade em Ruaha, os membros da igreja e da comunidade forneceram os materiais e a mão-de-obra necessários para reconstruir a casa de uma pessoa da comunidade, que havia sido incendiada. Antes do processo, os habitantes locais teriam ajudado a apagar o fogo, mas teriam esperado que ela reconstruísse sua casa sozinha. Numa outra comunidade, a igreja começou grupos de geração de renda, com a criação de aves e a apicultura. Uma outra comunidade identificou a necessidade de construir uma casa para o professor. Eles conseguiram tantos materiais que viram que tinham o suficiente para construir três casas e não apenas uma.
- No norte do Sudão, o processo reuniu as comunidades cristã e muçulmana, que não mantinham nenhum contato antes. Juntas, estas comunidades atenderam à sua necessidade de água potável, angariando US\$ 5.000 e instalando encanamento para servir 1.400 moradias. Elas também começaram outras iniciativas, tais como o trabalho de geração de renda, aulas para adultos, um jardim de infância e a compra de um gerador para fornecer eletricidade para a comunidade. Algumas pessoas gostariam de repetir o processo com as suas novas comunidades quando retornarem para o sul do Sudão.
- No sul do Sudão, as iniciativas comunitárias foram: a construção de uma igreja e de uma escola primária, a abertura de latrinas e a construção de uma ponte permanente.

## LIÇÕES APRENDIDAS

**O PROCESSO PODE SER CARO E PODE LEVAR MUITO TEMPO** Este processo exige alto insumo, porque precisa de muitos encontros de treinamento, e, nos intervalos entre eles, o treinador precisa servir de mentor. Este processo pode ser afetado pela possibilidade de as pessoas irem embora e por influências externas. Ele pode ser lento demais para ser eficaz em áreas de instabilidade e nas áreas urbanas, em que as pessoas se mudam com maior frequência.

**ESTE PROCESSO ESPERA MUITO DOS MEMBROS DA IGREJA E DA COMUNIDADE** Os facilitadores e os Despertadores têm de dedicar muito tempo ao processo, participando dos encontros de treinamento e mobilizando a igreja e a comunidade. Pode ser necessário que eles se afastem de casa para isto. Em média, um facilitador pode trabalhar meio-turno no processo por 18 meses. Há o risco de que o Despertador possa se mudar para outro lugar ou deixar o processo, o que aumentaria a quantidade de trabalho dos Despertadores restantes. Os membros da comunidade têm de comparecer a encontros comunitários e ajudar a coletar e analisar informações sobre a comunidade. Estes encontros podem não ser num horário adequado, especialmente para as mulheres.

**AS PESSOAS NÃO SÃO PAGAS PELO SEU TEMPO E PELAS SUAS DESPESAS, TAIS COMO OS CUSTOS DE VIAGEM** O fato de que o processo foi realizado com sucesso em diferentes lugares mostra que há um comprometimento considerável com o processo por parte de todas as pessoas envolvidas. Pode ser necessário que a organização cristã financie os custos com os facilitadores nas etapas iniciais do processo, para que eles não fiquem sem dinheiro.

Porém, uma vez que o processo começar a mobilizar as pessoas, a igreja ou a comunidade pode começar a valorizar a contribuição dos facilitadores ou Despertadores e angariar dinheiro para pagar os custos de alimentação, hospedagem e transporte. Por exemplo, uma comunidade no sul do Sudão construiu uma casa nas terras da igreja para hospedar pessoas como os facilitadores durante suas visitas. Uma outra forma de apoiar os facilitadores e Despertadores é dispensá-los de contribuir com materiais ou dinheiro para as iniciativas comunitárias.



Foto: Nick Bum

*Membros da comunidade e casas de professores, as quais estão sendo construídas sem recursos de fora da comunidade.*

**DEVE-SE INVESTIR TEMPO SUFICIENTE NO TRABALHO COM OS LÍDERES COMUNITÁRIOS**, pois o seu apoio é fundamental para assegurar que uma grande proporção da comunidade compareça aos encontros e seja mobilizada.

**PODE SER DIFÍCIL REALIZAR O PROCESSO NAS ÁREAS RURAIS REMOTAS** Os funcionários da organização cristã têm de ser capazes de viajar até a comunidade regularmente, é necessário um local para o treinamento, os facilitadores precisam ser capazes de viajar até as comunidades-piloto, e é necessário que haja pessoas instruídas suficientes para atuarem como Despertadores.

**PODE SER MUITO DIFÍCIL USAR O PROCESSO NUMA COMUNIDADE EM QUE JÁ HAJA PROGRAMAS DE ONGS**, porque é difícil romper a síndrome da dependência. ONGs podem vir à comunidade durante o processo e oferecer soluções rápidas.

**O ATAQUE ESPIRITUAL É VISTO COMO DESAFIO PARA O PROCESSO** Isto não é de surpreender, já que o processo desenvolve e equipa a igreja local. Portanto, o apoio em forma de oração para o processo é vital.

## Pontos fortes da mobilização da igreja e da comunidade

Esta abordagem muda as atitudes em vários âmbitos. A atitude da igreja local para com a comunidade torna-se mais positiva, à medida que os membros da igreja descobrem o seu chamado para servir aos pobres. A atitude dos membros da comunidade para com a igreja melhora à medida que eles vêem a igreja olhando à sua volta e procurando fazer algo de positivo na comunidade. As atitudes entre os membros da igreja e da comunidade melhoram à medida que as pessoas começam a se escutar e trabalhar juntas.

A abordagem incentiva as comunidades a dependerem mais dos seus próprios recursos e menos das organizações cristãs e de outras instituições.

Como esta abordagem incentiva o uso dos recursos locais e muda as atitudes, **ela é mais sustentável do que outras abordagens de desenvolvimento**. Como é a igreja local que mobiliza a comunidade, há menos contato entre a comunidade e os facilitadores externos. A maior parte desta abordagem é, portanto, facilitada e monitorada dentro da comunidade.

**Esta abordagem incentiva a replicação.** Uma vez que uma igreja local mobilizou uma comunidade, ela pode compartilhar o que aprendeu com outras igrejas locais à sua volta, para que elas possam mobilizar suas comunidades. Se houver apoio de funcionários da denominação no estágio inicial, é mais provável que a abordagem seja replicada além das igrejas e comunidades-piloto, porque haverá apropriação num nível mais alto. Há evidência de que, uma vez que as pessoas vêem mudanças positivas numa comunidade, elas se inspiram e se envisionam para fazer mudanças na sua própria comunidade também.

**Esta abordagem pode resultar numa liderança melhor da comunidade.** Como a mobilização da comunidade incentiva as pessoas a se envolverem mais na tomada de decisões sobre questões comunitárias, a liderança da comunidade passa a prestar mais contas e torna-se mais transparente. O processo pode fazer com que os líderes corruptos sejam confrontados ou retirados. Além disso, o processo pode produzir novos líderes comunitários, pois ele geralmente consiste em treinar facilitadores locais, os quais adquirem habilidades, autoconfiança e experiência para se tornarem líderes capazes.

Como é a igreja local que mobiliza a comunidade, **a comunidade começa a ver a igreja de uma forma mais positiva.** Como resultado, a igreja local pode crescer em número. Já que esta abordagem deve trazer união para dentro da comunidade, as pessoas passam a ter menos medo de serem vistas indo à igreja, e esta torna-se um local de encontro natural. Esta abordagem também incentiva o discipulado, pois os membros da igreja são incentivados a estudar a Bíblia e recebem responsabilidade pelo trabalho. O uso de estudos bíblicos para mobilizar a igreja local ajuda a fazer desta abordagem um estilo de vida, ao invés de um processo individual.

O trabalho de desenvolvimento tradicional resume-se em organizações oferecendo recursos à comunidade e, talvez, pedindo a ela que faça uma pequena contribuição. Os processos da mobilização da igreja e da comunidade são diferentes. **As comunidades e as igrejas locais são incentivadas a considerarem os seus próprios recursos primeiro** e, depois, abordarem as organizações cristãs para obter o que estiver faltando. Esta abordagem é mais sustentável e empoderadora do que as outras.

### Pontos fracos da mobilização da igreja e da comunidade

**A mobilização da igreja e da comunidade pode levar tempo.** Mudar as atitudes e superar a relutância dos membros da igreja em interagir com a comunidade leva tempo.

**O trabalho pode perder o impulso inicial.** Às vezes, é difícil que a igreja local consiga a apropriação total. Uma vez que os processos começam a se concentrar na mobilização da comunidade, alguns membros da igreja podem perder o interesse e o entusiasmo.

Esta abordagem pode consistir em **muitos encontros de treinamento e um grande investimento de tempo das pessoas** e verbas das organizações cristãs.

**Os processos da mobilização da igreja e da comunidade podem levar muito tempo:** até três anos. Os resultados tangíveis na comunidade só ocorrem depois de muito tempo. A qualidade do trabalho, portanto, pode ser afetada, à medida que as pessoas perdem o interesse ou se mudam para outros lugares. Esta abordagem é mais vulnerável aos fatores externos, o que pode resultar na mudança de necessidades da comunidade e no abandono de iniciativas.

Um dos pontos fortes desta abordagem é que ela se concentra nas necessidades identificadas pela comunidade e, assim, traz a mudança sustentável. Entretanto, ao se depender apenas das

perspectivas da comunidade na identificação das necessidades, algumas **questões fundamentais podem ser ignoradas**. Por exemplo, a comunidade pode não identificar as melhorias na higiene como uma necessidade, mesmo identificando a água segura. Se a comunidade resolver a questão da água segura, cavando poços, mas não se concentrar na melhoria da higiene, pode não haver nenhuma melhoria perceptível na saúde. O HIV (VIH) e a AIDS (SIDA) são uma outra questão de desenvolvimento que pode ser ignorada na identificação das necessidades por falta de conhecimento ou por estigma, mas que, depois de receber atenção, pode ter um grande impacto na vida da comunidade. Uma outra questão importante é a redução do risco de desastres. A redução do risco de desastres consiste em tomar medidas para evitar futuros desastres ou torná-los menos destrutivos. Esta questão pode não ser identificada pela comunidade, porque seus membros podem estar se concentrando na resolução de problemas que estão ocorrendo no momento. Porém, a falta de atenção para esta questão pode resultar num sofrimento generalizado no futuro, se um desastre realmente ocorrer numa comunidade despreparada. Um bom facilitador pode assegurar-se de que estas questões sejam levantadas no estágio da identificação das necessidades.

**Esta abordagem geralmente precisa de facilitadores hábeis.** Os facilitadores devem ter uma boa compreensão teológica, habilidades de facilitação excelentes e uma atitude humilde e servil, com o compromisso de empoderar os outros. Os facilitadores fornecidos pela organização cristã geralmente mobilizam as igrejas locais. Os facilitadores da igreja local geralmente, então, mobilizam a comunidade. Estes facilitadores locais podem já ter as habilidades necessárias ou podem precisar ser treinados pela organização cristã.

**A abordagem pode resultar em relações hostis** com uma denominação. À medida que as igrejas locais são empoderadas, elas podem começar a pedir para tomar mais decisões participativas e com prestação de contas dentro da hierarquia da denominação.

As organizações cristãs podem achar **difícil obter financiamento para esta abordagem**, já que os resultados em termos de iniciativas comunitárias são indefinidos até quase o final do processo.

**A abordagem pode provocar expectativas não realistas.** Embora as comunidades sejam incentivadas a usar os recursos locais para realizar as iniciativas comunitárias, pode ser necessário apoio externo para algumas prioridades. As organizações cristãs nem sempre têm verbas ou especialistas para realizar tais iniciativas.

### 3.3 Empoderamento da igreja para a defesa e a promoção de direitos

A defesa e a promoção de direitos consistem em se falar contra a injustiça. Consistem em mobilizar as comunidades para que analisem seu contexto, empoderando-as para se envolverem mais nos processos políticos e ajudando-as a defender seus direitos humanos. A igreja local geralmente está bem posicionada para realizar o trabalho de defesa e promoção de direitos:

- Os líderes das igrejas têm influência, mesmo nos ambientes seculares. Em muitos países, eles são reconhecidos pelo seu papel legítimo de falar sobre questões morais. Os líderes das igrejas, muitas vezes, têm uma voz mais poderosa do que as organizações cristãs.
- As igrejas locais frequentemente são formadas por um grande número de pessoas. Alguns tipos de trabalho de defesa e promoção de direitos beneficiam-se com o poder resultante de um grande número de pessoas.
- As igrejas locais estão presentes nas comunidades de base, o que lhes permite compreender muito bem as questões e representar as comunidades de forma eficaz. Permite-lhes também trabalhar com as comunidades para realizar o trabalho de defesa e promoção de direitos.

As igrejas locais que fazem parte de uma denominação podem estar numa posição ainda mais estratégica para fazer mudanças, uma vez que as denominações se beneficiam com o poder resultante de um grande número de pessoas e uma variedade de ligações externas em cada nível da hierarquia.

#### Estudo de caso

#### Pastores realizando o trabalho de defesa e promoção de direitos no Maláui

A Eagles, uma organização cristã do Maláui, envisionsu vários pastores para praticar a missão integral. Os pastores formaram um grupo chamado “Amor em Cristo” e juntos identificaram as pessoas mais necessitadas das suas comunidades e agiram para cuidar delas. Com o tempo, trabalhando juntos na comunidade e sendo treinados pela Eagles, os pastores decidiram que deveriam se envolver no trabalho de defesa e promoção de direitos. Eles perceberam que algumas questões precisavam de mais do que uma resposta prática.

Por exemplo, o grupo tinha ouvido falar que os líderes locais haviam assinado um acordo com uma empresa de açúcar, que forçaria os agricultores locais a plantar somente açúcar nas suas terras. Os líderes locais não haviam consultado os agricultores, e os agricultores não estavam satisfeitos com o acordo. Assim, o grupo de pastores organizou a comunidade para formar um comitê, que discutiria as preocupações dos agricultores com os líderes comunitários. As negociações foram bem-sucedidas, e a empresa de açúcar não pôde seguir adiante com os seus planos.



*Um agricultor e um líder de igreja num terreno cuja venda eles ajudaram a impedir.*

Foto: Eagles

A igreja local pode realizar o trabalho de defesa e promoção de direitos:

- **para apoiar o seu trabalho prático.** Ele pode ser útil para incentivar as igrejas locais a realizarem o trabalho de defesa e promoção de direitos ligado às suas iniciativas práticas, pois a maioria dos problemas da comunidade têm raízes estruturais e políticas. As iniciativas práticas podem lidar apenas com os sintomas da questão. A defesa e a promoção de direitos podem ser usadas para lidar com as causas e levam a um desenvolvimento mais sustentável.
- **independentemente do trabalho prático que faz.** Por exemplo, ela poderia fazer parte de uma rede de defesa e promoção de direitos e tomar parte em protestos e campanhas através de cartas para exigir justiça sobre uma questão, enquanto realiza uma iniciativa prática na comunidade relativa a uma outra questão.

## Estudo de caso

### Defendendo e promovendo a mudança em Zimbábue

Quando milhares de pessoas foram deslocadas dos seus lares em Zimbábue, como resultado de uma “operação limpeza” do governo, as igrejas locais da cidade de Bulawayo foram as primeiras a reagir. Elas abriram seus prédios para abrigar as famílias afetadas e, com a ajuda de uma organização cristã, ofereceram alguns artigos de emergência, como alimentos e cobertores.

A organização cristã aproveitou a oportunidade para mobilizar as igrejas locais para falarem em nome das pessoas deslocadas. Os líderes das igrejas reuniram-se e recusaram-se a permitir que as autoridades mudassem as famílias para campos de detenção até que as instalações dos campos fossem aceitáveis. Eles também se certificaram de que o impacto da “operação limpeza” fosse claramente documentado, para que as Nações Unidas e a mídia por todo o mundo pudessem ser informadas.

O resultado foi que este grupo de defensores e promotores de direitos de igrejas locais cresceu e passou a ter mais voz na defesa dos pobres. Um ano depois dos despejos forçados, as congregações locais fizeram uma passeata para protestar contra o fato de que o governo não estava tentando encontrar novas moradias para as pessoas que haviam sido deslocadas e garantir que elas não fossem esquecidas.

O número de igrejas envolvidas no trabalho com a defesa e promoção de direitos agora aumentou, formando um grupo nacional para este tipo de trabalho. A organização cristã oferece treinamento a grupos de igrejas locais por todo o país. Uma vez treinadas, as igrejas locais trabalham individualmente, juntas em âmbito comunitário e em âmbito nacional para defender e promover várias questões que causam preocupação.

Métodos de defesa e promoção de direitos que as igrejas locais poderiam ser incentivadas a usar:

**TRABALHO EM REDE** – incentivar as igrejas locais a interagirem com mais contatos e redes para criar novas alianças e um movimento para a mudança. Estas redes podem ser de igrejas locais, nacionais ou internacionais ou redes com agências seculares.

**LOBBY** – incentivar as pessoas a falarem diretamente com as pessoas que têm influência para melhorar a situação. Os membros da igreja podem realizar este tipo de trabalho de defesa e promoção de direitos em nome da comunidade.

**CONSCIENTIZAÇÃO** – incentivar as igrejas locais a informarem as suas congregações e a comunidade mais ampla sobre a situação, de maneira a torná-las cientes das questões. Isto pode ser feito em cultos da igreja, encontros da comunidade, eventos públicos e através da distribuição de folhetos e de treinamento.

**MOBILIZAÇÃO** – incentivar as igrejas locais a persuadirem tantas pessoas quanto possível a entrarem em contato com os responsáveis pelas decisões e exigir a mudança. Isto pode ser feito através da organização de passeatas para mostrar a força do sentimento das pessoas ou pedindo-se às pessoas que escrevam cartas para os que estão no poder.

**ORAÇÃO** – incentivar as igrejas locais a pedirem a Deus que intervenha, uma vez que a injustiça pode ser resultado de forças e poderes espirituais.

Para obter mais informações sobre como realizar o trabalho de defesa e promoção de direitos, consulte o *Kit de ferramentas para a defesa de direitos* (ROOTS 1 e 2).

Alguns métodos da defesa e promoção de direitos podem não ser adequados para serem usados pelas igrejas em certas situações:

- Em países governados por regimes opressivos ou corruptos, as igrejas podem decidir que os métodos abertos de defesa e promoção de direitos não são adequados. Entretanto, o trabalho de defesa e promoção de direitos sutil e não confrontador poderia ser uma opção. Por exemplo, os bispos e os líderes de igrejas locais bem conhecidos poderiam criar relações pessoais com membros do governo a fim de persuadi-los a mudar as políticas. Em alguns lugares, a igreja pode ter um certo grau de proteção para falar, que outros grupos talvez não tenham. Entretanto, a igreja precisa ter cuidado para não se associar demais com as pessoas no poder, especialmente se estas forem injustas. Um outro exemplo do trabalho não confrontador de defesa e promoção de direitos é educar os habitantes locais sobre os seus direitos como cidadãos para que possam se manifestar. Poderia ser útil para as igrejas locais criar vínculos com organizações cristãs internacionais que possam, em seu nome, fazer lobby internacionalmente contra os regimes opressivos.
- Em países em que a igreja é a minoria ou é perseguida, as igrejas precisam ser muito cuidadosas sobre até que ponto se engajar na defesa e na promoção de direitos. Há o perigo de que elas possam criar ainda mais antagonismo com o Estado e colocar sua situação em risco. Entretanto, criar alianças com outros grupos minoritários poderia ser benéfico e proporcionar mais força devido ao número maior de pessoas envolvidas.
- Embora as igrejas locais possam ser uma força propulsora para a mudança, devido à sua capacidade de representar as comunidades de base e pela força resultante do grande número de pessoas envolvidas, elas podem não ter o conhecimento especializado para realizar a defesa e promoção de direitos de forma eficaz. Se as igrejas não mostrarem que compreendem totalmente questões complexas, elas podem perder a credibilidade com as pessoas que tomam as decisões. As igrejas geralmente são melhores falando de questões de princípio geral do que propondo soluções para questões relativas a políticas. O trabalho em rede e o apoio de organizações especializadas em defesa e promoção de direitos podem melhorar a capacidade das igrejas locais para realizar este trabalho de forma eficaz.

## Estudo de caso

### Mobilização da igreja local para a defesa e a promoção de direitos em Honduras

Como parte do programa Deborah, que visa a reduzir a violência doméstica na zona central de Honduras, a organização cristã Proyecto Aldea Global mobilizou igrejas locais para realizar a defesa e a promoção de direitos. Os principais alvos do trabalho de defesa e promoção de direitos eram as pessoas que cometiam violência doméstica.

Foi produzido um manual para pastores, com ferramentas para ajudá-los a conscientizar as pessoas sobre a violência doméstica dentro das suas congregações. Entre outras coisas, este manual traz resumos de sermões, conversas com jovens e orientação sobre como aconselhar as vítimas da violência doméstica. Os pastores foram convidados a participar de seminários, onde os manuais foram usados e distribuídos. Foram distribuídos também cartazes, que os pastores podiam afixar nos prédios das igrejas. Os pastores também foram incentivados a usar fitas roxas para mostrar seu apoio à campanha.

Foram organizados uma passeata e um rali para promover a “Paz na família”, aos quais pediu-se que os membros das igrejas e os pastores comparecessem. Quatrocentas pessoas participaram da passeata pela cidade de Siguatepeque para conscientizar os outros sobre a violência doméstica, para mostrar aos habitantes locais que esta é inaceitável e para que as pessoas que a sofrem pudessem descobrir onde conseguir ajuda. A passeata saiu no rádio e na televisão cristãos. Como resultado, o número de mulheres que agora se apresentam para fazer queixas de violência doméstica e procurar ajuda aumentou dramaticamente.



*Passeata de protesto contra a violência doméstica.*

Foto: Esther Stansfield

## REFLEXÃO

- Quais destas abordagens seriam mais adequadas para a nossa situação?
- Que estruturas precisariam ser estabelecidas para que pudéssemos realizar este tipo de trabalho?
- Que pesquisas precisariam ser feitas?

## Resumo

Nesta seção, examinamos três maneiras de se trabalhar com as igrejas locais:

- Mobilização da igreja
- Mobilização da igreja e da comunidade
- Empoderamento da igreja para a defesa e a promoção de direitos.



# Questões-chave a serem consideradas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.1 Mudança de foco das organizações cristãs

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

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

### 4.1.1 TRABALHO-PILOTO COM UMA IGREJA LOCAL

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

### 4.1.2 PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

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

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

### Pontos fortes dos processos de mudança organizacional

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

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

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

### Pontos fracos dos processos de mudança organizacional

Os processos de mudança organizacional são vulneráveis ao fracasso:

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

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

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

## Estudo de caso

### Projeto Gilgal (Kale Heywet Church, Etiópia)

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

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

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

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

#### IMPACTO

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

#### *Impacto sobre a liderança da KHC*

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



#### ETAPAS DO PROCESSO

*Impacto na estrutura organizacional*

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

*Impacto nas igrejas locais*

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

*Impacto na comunidade*

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

*Impacto no crescimento da igreja*

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

**LIÇÕES APRENDIDAS**

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

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

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

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

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

**REFLEXÃO**

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

## 4.2 Trabalho em parceria

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

### Estudo de caso

#### ACT (The Association for Christian Thoughtfulness), Índia

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

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

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

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

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

### Algumas observações sobre a parceria

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

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

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

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

Alan Fowler estuda as ONGs há muitos anos e identificou algumas questões muito importantes, que devem ser consideradas para que as parcerias sejam bem sucedidas<sup>3</sup>. Embora o conselho dele esteja voltado para parcerias entre ONGs dos Hemisférios Norte e Sul, ele também se aplica a parcerias entre as ONGs do Sul e as igrejas locais:

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

## REFLEXÃO

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

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

## Formação de parcerias

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

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

## REFLEXÃO

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

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

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

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

Dicas sobre a parceria com as igrejas locais

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

Idéias práticas

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

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

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

## Estudo de caso

### Parceria com a igreja local em Mumbai, Índia

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

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

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

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

## REFLEXÃO

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

## 4.3 Boa liderança

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

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

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

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

### O que é a boa liderança?

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

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

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

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

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

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

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

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

**ESTUDO BÍBLICO**

**Liderança servil**

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

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

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

**REFLEXÃO**

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

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

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

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

#### Líderes devotos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Desenvolvimento da liderança para a missão integral

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Estudo de caso

### Programa Interno do Union Biblical Seminary, Índia

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

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



## ALVOS



## ETAPAS DO PROCESSO

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

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

## IMPACTO

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

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

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

## LIÇÕES APRENDIDAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**REFLEXÃO**

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

## 4.4 Envisionamento para a missão integral

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

Diferença entre envisionamento e mobilização

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

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

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

## Identificação da visão atual

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

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

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

### Perguntas-chave

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

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

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

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

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

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

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

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

## Métodos de envisionamento

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

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

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

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

### ESTUDO BÍBLICO

#### Sal e luz

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

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

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

## Estudo de caso

### Envisionamento de igrejas locais no Quirguistão

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

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

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

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

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

## Estudo de caso

### Mobilização dos pastores em Moçambique

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

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

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



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

Foto: Jorge Cambinda

## Envisionamento da comunidade

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

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

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

Um segredo numa caixa

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

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

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

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

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

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

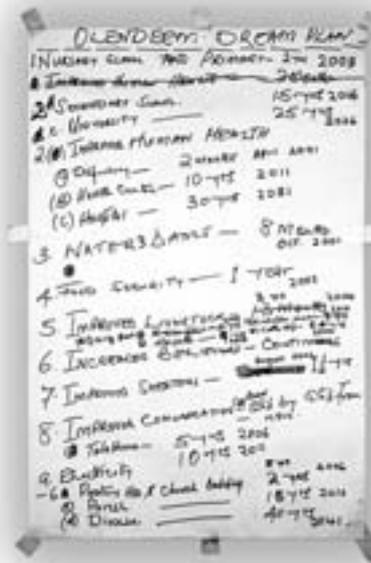


Fonte: Guia PILARES *Mobilização da comunidade*

Plano dos sonhos

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

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



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

Baseado no Guia PILARES *Mobilização da comunidade*

**REFLEXÃO**

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

## 4.5 Facilitação da mobilização

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

Na organização cristã:

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

Na igreja local:

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

Na comunidade:

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

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

### **Papel do facilitador**

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

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

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

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

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

### Identificação de facilitadores

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

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

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

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

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

## Habilidades de facilitação

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

### Dicas para os facilitadores

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

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

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

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

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

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

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

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

### Como lidar com os desafios

Adaptado do *Manual de habilidades de facilitação*, Tearfund

#### Perguntas difíceis

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

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

#### Gestão de conflitos

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

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



#### Como lidar com pessoas dominantes

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

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

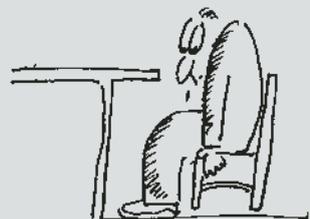


- Divida o grupo em grupos menores.
- Introduza um sistema de quotas, em que cada pessoa só pode contribuir com um determinado número de argumentos para uma discussão.
- Introduza um objeto fácil de segurar. A única pessoa que poderá falar é a pessoa que o estiver segurando. Certifique-se de que o objeto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

#### Como trabalhar com pessoas tímidas

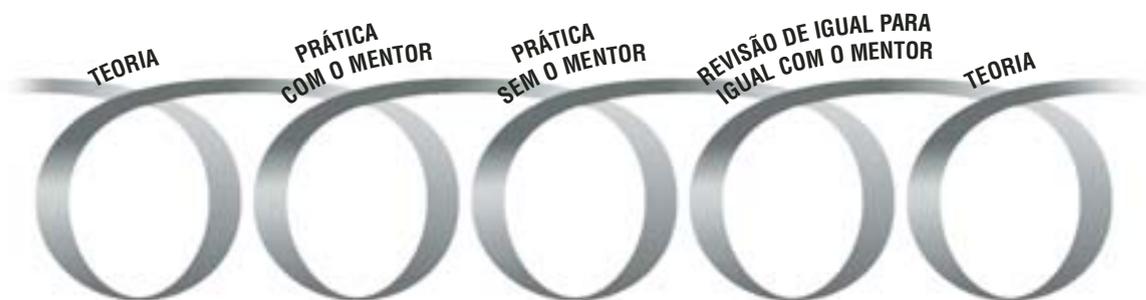
- Coloque-as em grupos menores, onde provavelmente se sentirão mais confiantes para falar.
- Peça ao grupo para discutirem as perguntas em duplas primeiro.
- Mencione e use as idéias que as pessoas tímidas deram para a discussão, para que elas saibam que são importantes e têm valor.

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



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

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



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

#### REFLEXÃO

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

## 4.6 Incentivo à utilização de recursos locais

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

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

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

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

Recursos comunitários

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

Existem seis tipos principais de recursos:

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

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

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

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

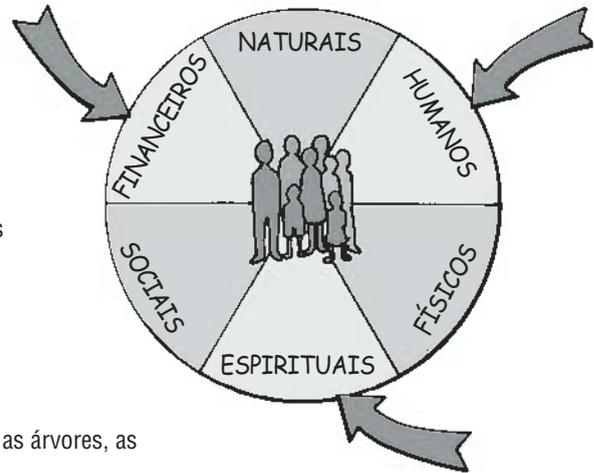
**FÍSICOS** Estes recursos incluem os prédios, as ferramentas, as estradas, as bombas de água, o transporte e a eletricidade.

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

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

Uma vez que os recursos tiverem sido identificados, descubra:

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



Adaptado do Guia PILARES *Mobilização da comunidade*

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

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

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

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

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

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

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

### REFLEXÃO

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

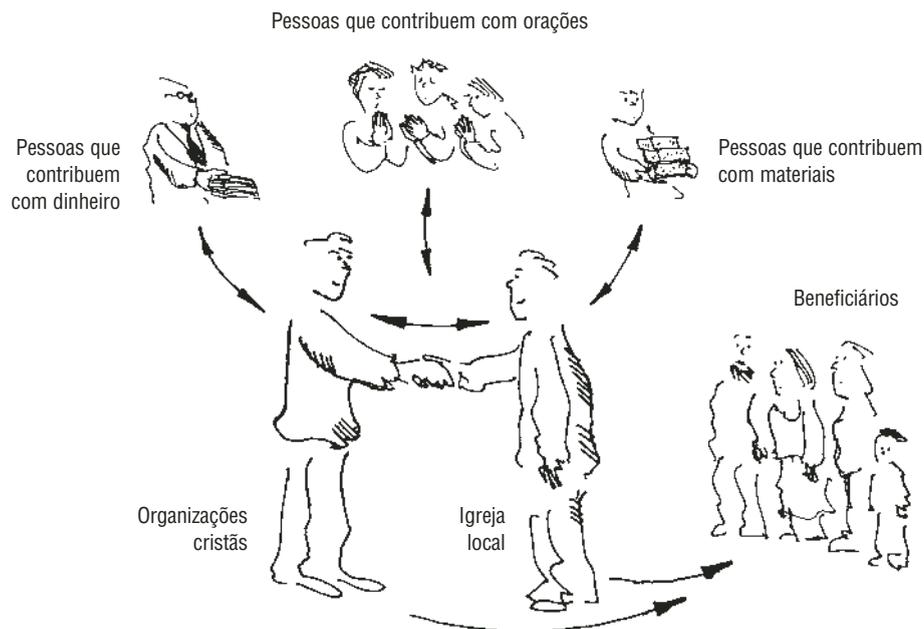
## 4.7 Monitoramento e avaliação

É importante avaliar o desempenho pelas seguintes razões:

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

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

Linhas de prestação de contas



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

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

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

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

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

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

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

Objetivos em potencial para a mobilização da igreja e da comunidade

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

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

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

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

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

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

As questões a serem exploradas poderiam ser:

#### Revisão do que foi alcançado

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

#### Revisão da parceria em si (se houver uma parceria)

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

#### O futuro

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

#### REFLEXÃO

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



# Recursos e contatos

## Leitura recomendada

- Blackman R (2003) *ROOTS 5: Gestão do ciclo de projetos* Tearfund Reino Unido
- Clarke S, Blackman R e Carter I (2004) *Manual de habilidades de facilitação* Tearfund Reino Unido
- Carter I (2004) *Guia PILARES: Mobilização da igreja* Tearfund Reino Unido
- Carter I (2003) *Guia PILARES: Mobilização da comunidade* Tearfund Reino Unido
- Chester T (2004) *Good news to the poor: sharing the gospel through social involvement* Inter-Varsity Press
- Chester T (2002) *Justice, mercy and humility: integral mission and the poor* Paternoster Press
- Evans D (2004) *Creating space for strangers* Inter-Varsity Press
- Gordon G (2002) *ROOTS 1 e 2: Kit de ferramentas para a defesa de direitos* Tearfund Reino Unido
- Hughes D com Bennett M (1998) *God of the poor* Operation Mobilization
- Myers B (1999) *Walking with the poor: principles and practices of transformational development* Orbis Books
- Padilla R e Yamamori T (Editores) (2004) *The local church, agent of transformation* Ediciones Kairos
- O Church, Community and Change é um programa de treinamento liderado por facilitadores, que ajuda as igrejas do Reino Unido e da Irlanda a responderem às necessidades das suas comunidades. Para obter mais informações, envie um e-mail para: CCC@tearfund.org. Há uma versão em espanhol dos livros, com adaptação do contexto para a América Latina, a qual pode ser obtida através de Ediciones Kairos, José Mármol 1734, B1602EAF Florida, Prov Bs As, Argentina. E-mail: edicion@kairos.org.ar

## Sites

- [www.integral-mission.org/blog](http://www.integral-mission.org/blog)  
Fórum de discussão on-line para a missão integral.
- <http://tilz.tearfund.org/Topics/Church+and+Development.htm>  
Seção sobre igreja e desenvolvimento do site tilz da Tearfund.
- [www.micahnetwork.org](http://www.micahnetwork.org)  
A Rede Miquéias é um grupo de organizações cristãs de assistência em situações de desastres, desenvolvimento e justiça de 75 países. Seu objetivo é desenvolver a capacidade dos seus membros para responder às necessidades dos pobres, praticar a missão integral e realizar o trabalho de defesa e promoção de direitos.
- [www.lareddelcamino.net](http://www.lareddelcamino.net)  
A Rede Del Camino é uma comunidade de líderes de igrejas e organizações cristãs comprometidos com a missão integral na América Latina.



# Glossário

Este glossário explica o significado de certas palavras conforme foram usadas neste livro.

<b>ação social / envolvimento social</b>	processo em que uma igreja local atende às necessidades materiais da sociedade. Também chamado de “demonstração”
<b>ameaça de desastre</b>	evento ou situação natural ou causada pelo homem, que poderia causar perigo, perdas ou danos
<b>assistência em situações de desastres</b>	ajuda oferecida às pessoas necessitadas após um desastre
<b>assistência social</b>	provisão de auxílio para pessoas necessitadas, muitas vezes, sem a sua participação
<b>beneficiário</b>	alguém que se beneficia com uma iniciativa
<b>catalisador</b>	algo que faz com que uma mudança aconteça
<b>coagir</b>	usar a pressão para fazer com que as pessoas façam coisas que não querem fazer
<b>congregação</b>	o mesmo que “igreja local”
<b>defesa e promoção de direitos</b>	ajudar as pessoas a resolver as causas fundamentais da pobreza, trazer justiça e apoiar o bom desenvolvimento, através da influência das políticas e das práticas dos poderosos
<b>demonstração</b>	mostrar às pessoas o que significa fazer parte do reino de Deus, como, por exemplo, através do interesse pelos outros. Também chamado de “ação social” ou “envolvimento social”.
<b>denominação</b>	sistema em que as igrejas locais estão organizadas e vinculadas
<b>desertificação</b>	processo através do qual a terra se torna seca, e quase nada pode ser cultivado, tornando-a um deserto
<b>deslocado</b>	forçado a se mudar do seu lar habitual
<b>despejo</b>	quando as pessoas são forçadas a saírem de seus lares
<b>diocese</b>	distrito sob a autoridade de um bispo
<b>doador</b>	pessoa ou organização que dá apoio financeiro
<b>empoderamento</b>	processo através do qual as pessoas adquirem autoconfiança e se tornam agentes de mudança
<b>envisionar</b>	transmitir uma visão para outras pessoas
<b>evangelho</b>	as boas novas de Jesus Cristo
<b>explorar</b>	tirar vantagem de alguém ou de alguma coisa para o benefício pessoal
<b>facilitador</b>	alguém que ajuda um processo a acontecer, incentivando as pessoas a encontrarem suas próprias soluções para os problemas

<b>igreja local</b>	comunidade sustentável de cristãos locais, acessível a todos, onde o louvor, o discipulado, o cuidado e a missão são colocados em prática
<b>iniciativa</b>	atividade ou série de atividades realizadas pela igreja local ou comunidade para lidar com uma questão comunitária
<b>mão-de-obra intensiva</b>	descreve uma atividade que exige uma grande quantidade de insumo humano
<b>Memorando de Entendimento</b>	documento que estabelece as intenções e as responsabilidades de duas ou mais partes, que concordaram em trabalhar juntas numa questão específica
<b>mentor</b>	pessoa que oferece conselho e apoio às pessoas menos experientes
<b>missão integral</b>	falar sobre a nossa fé e vivê-la de maneira completa em todos os aspectos da vida
<b>mobilização da igreja</b>	ato de mobilizar a igreja local para responder às necessidades da comunidade
<b>mobilização da igreja e da comunidade</b>	ato de mobilizar a igreja local para atuar como facilitadora na mobilização da comunidade inteira para atender às suas próprias necessidades
<b>mobilizar</b>	ajudar as pessoas a colocarem uma visão em prática e fazerem com que ela se concretize
<b>multidimensional</b>	com aspectos diferentes
<b>ONG</b>	organização não governamental
<b>organização cristã</b>	organização cristã que procura transformar as comunidades através do desenvolvimento, da assistência em situações de desastres e do trabalho de defesa e promoção de direitos. Não é o mesmo que igreja local.
<b>parcialidade</b>	um ponto de vista a favor ou contra algo
<b>parteira</b>	uma pessoa que assiste partos
<b>participativo</b>	descreve uma situação em que muitas pessoas estão participando
<b>piloto</b>	substantivo relativo à experimentação de algo antes de implementá-lo mais amplamente
<b>pobre / pobreza</b>	que não tem as necessidades básicas, tais como alimento, roupas, abrigo, redes sociais, voz política, fé em Deus
<b>prestação de contas</b>	explicar decisões, ações ou a utilização de recursos às partes interessadas
<b>proclamação</b>	falar às pessoas sobre o evangelho. Também chamado de “evangelismo”
<b>projeto</b>	atividade realizada por uma organização cristã diretamente numa comunidade
<b>replicação</b>	repetição de um processo num outro lugar
<b>secular</b>	não preocupado com assuntos religiosos ou espirituais
<b>sustentabilidade</b>	quando há continuidade nos benefícios de uma iniciativa
<b>tangível</b>	que pode ser sentido ou visto



**Parceria com a igreja local**

Escrito por Rachel Blackman

ISBN 978 1 904364 75 7

Publicado pela Tearfund

17798-(0607)

