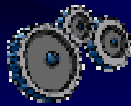


# O perfil de um bom líder / administrador (gestor)



XVIIª Conferência da ABIBET  
Curitiba, PR  
11 a 14/10/2004



*Laurenço Stelio Rega ©*

## TEORIA E PRÁTICA

**TEORIA** é quando se sabe tudo e nada funciona!

**PRÁTICA** é quando tudo funciona e ninguém sabe porque!

Neste recinto conjugam-se teoria e prática:

**NADA FUNCIONA E  
NINGUÉM SABE PORQUE**



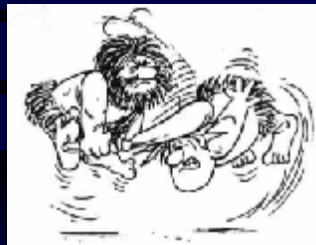
# 1. Há diferenças entre liderar e administrar/gerenciar



## Diferenças entre liderar, administrar, gerenciar e chefiar

### CHEFE

Existe para controlar o que *em cima* foi decidido, e para ter certeza que *embaixo* foi feito



### CHEFE X LÍDER

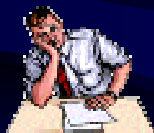
**CHEFES** são obedecidos  
**LÍDERES** são respeitados

**Enquanto que o gerente busca o controle, o líder facilita a mudança. O gerente olha para o dia a dia, o líder amplia o futuro.**

## Diferenças entre ser gerente e ser líder

<i>GERENTE</i>	<i>LÍDER</i>
Administra - mantém o sistema	Inova - cria o sistema
É uma cópia	É original
Focaliza sistemas e estrutura	Focaliza e valoriza pessoas - olha a "missão"
Busca e depende de controles	Facilita a mudança e inspira confiança
Pensa a curto prazo	Tem visão a longo prazo
Pergunta "como", "quando"	Pergunta "por que"
Olha apenas os resultados imediatos	Tem seus olhos para o futuro
Aceita o "status quo" - "sacerdote"	Desafia o "status quo" - "profeta"
Mantém os procedimentos, é dependente	Busca novas alternativas
Segue projetos estabelecidos	Estabelece projetos
Enfoque contábil	Enfoque histórico
Atividade "braçal"	Atividade reflexiva, visionária
Trabalha e produz	Muda o rumo
Planeja rotina do dia a dia	Determina a direção da organização
Vê se as coisas estão funcionando	Busca novos caminhos para a organização
Faz certo as coisas - <b>eficiente</b>	Faz as coisas certas - <b>eficaz</b>
Faz com que as pessoas façam coisas	Faz com que as pessoas queiram fazer as coisas - apela para valores/crenças

## 2. Tipos gerais de líderes / gestores



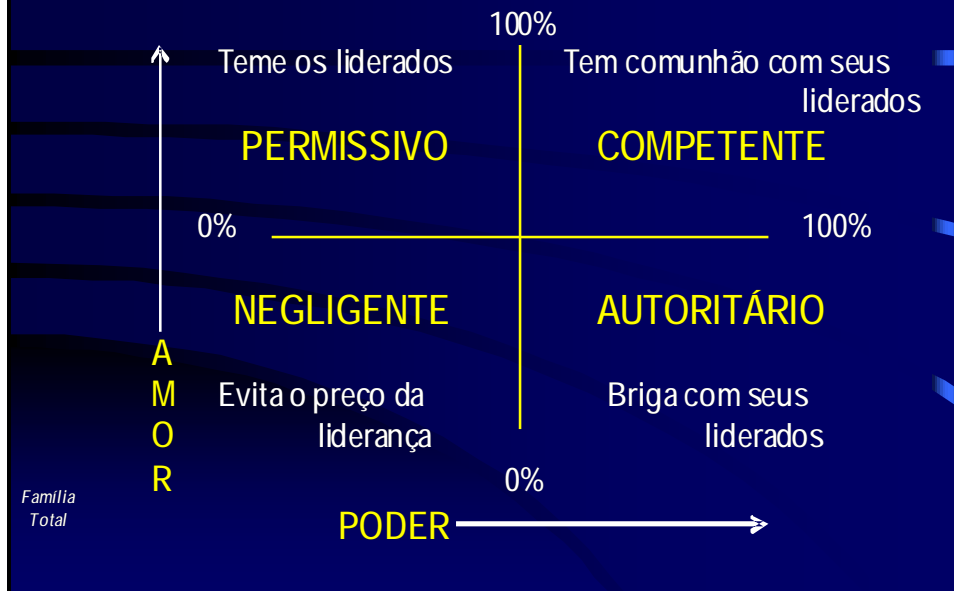
## **Tipos gerais de líder**

- **Burocrático**
- **Permissivo (*laissez-faire*)**
- **Autocrático**
- **Participativo**

## **O líder e o poder - I**

- **Permissivo**
- **Negligente**
- **Autoritário**
- **Competente**

## O líder e o poder - II



**3. O líder deve conhecer o seu estilo de liderança para saber que não é “onipotente”**



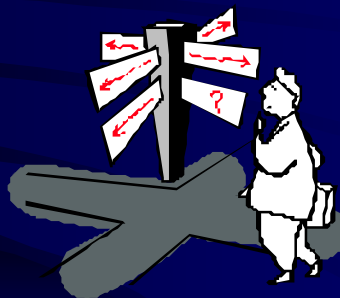
## O estilo do líder quanto às suas decisões

- Carismáticos
- Pensadores
- Céticos
- Seguidores
- Controladores



HSM  
Management

## Princípios orientadores da liderança



**Por trás do trabalho do líder existem variáveis que orientam ou gerenciam seu comportamento ou atitudes em relação ao trabalho e às pessoas.**

- ® **Visão contábil / histórica**
- ® **Liderança reativa / proativa**
- ® **Liderança orientada para o tempo e para acontecimentos**
- ® **Liderança orientada para tarefas e para relacionamentos**

### **Liderança orientada por uma visão ...**

<b>CONTÁBIL</b>	<b>HISTÓRICA</b>
resultados palpáveis e visíveis	olha para o futuro em busca dos resultados palpáveis e visíveis
conta as pessoas	vê as pessoas
conta as pessoas que estão trabalhando	conta todos por olhar para o potencial das pessoas
vê se elas estão produzindo	busca compreender porque elas não estão produzindo
os resultados foram alcançados?	a visão do grupo é válida?
deixa de lado as pessoas que não cooperam, "é perda de tempo se preocupar com elas"	procura envolver as pessoas que ainda não aderiram à visão
produtividade no ministério	construção histórica do ministério
vida intensa	vida extensa
ênfase em tarefas, atividade	ênfase em relacionamentos, para depois pensar em tarefas

## Estilo reativo e proativo

REATIVO	PROATIVO
passivo	ativo
espera as coisas acontecerem	faz as coisas acontecerem
vida determinista	vida determinativa
somos um espelho social e reagimos como mapas determinados	somos construtores da realidade social
reagimos a scripts da vida	escrevemos a nossa história
o ambiente, as contingências são responsáveis	somos responsáveis pelos nossos atos
sem autoconsciência	com autoconsciência
vida orientada por situações, sentimentos e eventos	vida orientada por princípios e valores
as decisões são REAÇÕES a situações externas	conduzimos a maior parte das situações da vida
as decisões são tomadas e a organização anda à medida que as coisas vão acontecendo	possuímos a iniciativa e planejamos a vida da organização para um rumo definido

## Linguagem reativa e proativa

LINGUAGEM REATIVA	LINGUAGEM PROATIVA
não há nada mais que fazer	vamos procurar alternativas
sou assim e pronto, não mudo mais	posso tomar outra atitude
isso me deixa louco	preciso de um tempo para avaliar melhor meus sentimentos
eles nunca vão aceitar isso ...	vou buscar fazer uma apresentação eficaz
tenho de fazer isso ...	preciso encontrar uma reação adequada
não posso	eu escolho não poder
eu preciso ...	eu escolho ...
Ah, se eu pudesse ...	eu vou fazer ...
a essa altura essa é a melhor saída (ou seria a <i>menos pior</i> ?)	bem, como tínhamos previsto, temos de valer mão do plano B ...
mas isso vai desagradar o fulano	bem, como combinamos ...



## Orientação para o tempo ou acontecimento

TEMPO	ACONTECIMENTO
horários/programas/pontualidade	preocupação mais com os detalhes dos acontecimentos do que com os horários
visão cronológica do tempo	visão acontecimental do tempo
o tempo é contado e medido	o tempo é vivido e experimentado
reuniões e trabalho são controlados pelo tempo	reuniões e trabalho são valorizados pelas oportunidades de realizações
nada pode ser feito sem planejamento prévio	os acontecimentos poderão indicar os rumos
preocupação com a pontualidade e quantidade de tempo gasto	preocupação com detalhes do acontecimento qualquer que seja o tempo necessário
gerenciamento do tempo para alcançar o máximo dentro dos limites fixados	consideração exaustiva de um problema até resolvê-lo
atividades marcadas com o tempo fixo e com objetivos específicos	atitude "venha o que vier", não presa a nenhum esquema
são oferecidas recompensas como incentivos	o esforço em completar o evento ou desafio é uma recompensa em si mesmo
ênfase em datas e história	ênfase na experiência presente, em vez de no passado ou futuro

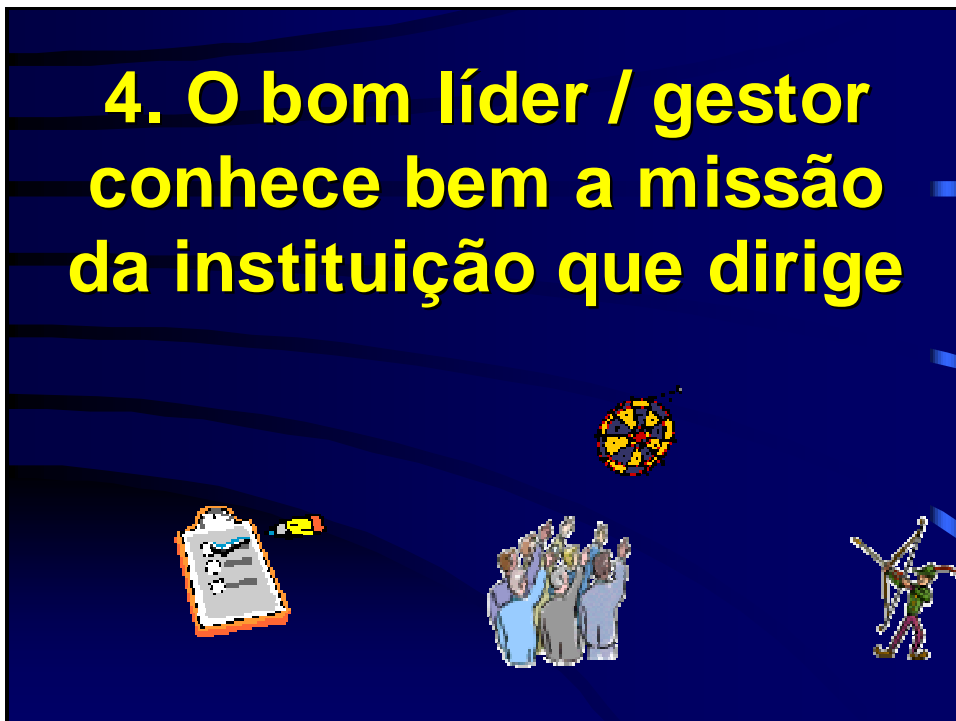
## Orientação para o tarefas ou relacionamento - I

TAREFAS	RELACIONAMENTO
ênfase em tarefas e normas	ênfase em pessoas e acontecimentos
satisfação em cumprir objetivos	satisfação nos relacionamentos
motivação em realizar coisas	motivação em interagir com pessoas
aceita solidão e privação social para alcançar realizações pessoais	lastima a solidão; sacrifica realizações pessoais pelo benefício do grupo
vidas frenéticas por tentar sempre se manter ocupado com alguma tarefa	gastam muito tempo e energia em manter laços pessoais
as pessoas são vistas como meros itens de seu esquema de trabalho	as pessoas são vistas como oportunidade para relacionamento e convivência
aceita as pessoas quando as tarefas e os objetivos estão sendo cumpridos	precisam da aceitação e do estímulo do grupo

## Orientação para o tarefas ou relacionamento - II

TAREFAS	RELACIONAMENTO
recompensa pessoas que completam o máximo das tarefas e dos objetivos do grupo	recompensa pessoas que conseguem lidar com os conflitos e com relacionamentos
vida dirigida por uma sucessão interminável de objetivos e metas	a prioridade mais elevada é estabelecer e manter relacionamentos pessoais
passa mais tempo planejando, fazendo relatórios	passa mais tempo visitando, conversando
"vamos trabalhar e ser der tempo poderemos nos relacionar"	conhece a pessoa antes de iniciar a tarefa
burocrata - estruturalista	"humanocrata" - funcionalista
salário na base do "job description"	salário na base do valor da pessoa

## 4. O bom líder / gestor conhece bem a missão da instituição que dirige



## **Por isso ...**

- Vem para cumpri-la, em vez de cumprir sua vontade ou criar uma “ação entre amigos” ...
- É criativo ...
- Conhece suas prioridades ...
- Sabe dizer “não” para o que não contribui para missão ...
- Lidera orientado por objetivos (APO) em vez de oportunidades ... embora esteja atento para as oportunidades ...
- Tem visão múltipla do trabalho ...
- É “multiprocessado” em vez de “mono” ...
- Vive e sonha com sua missão, mas também nutre vida privada ...

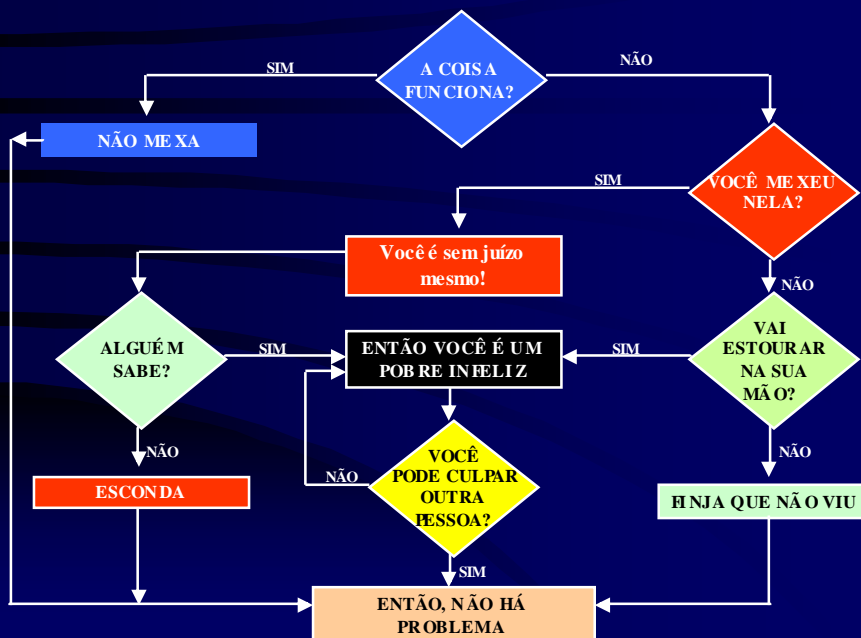
## **Por isso ...**

- É orientado p/ resultados ... Mas valoriza as pessoas
- Tem mais facilidade em selecionar parceiros(as) de trabalho que podem seguir a mesma trajetória
- Tem como planejar estrategicamente a vida da instituição
- Tem como supervisionar e avaliar o desempenho, em vez de dirigir a instituição baseado na amizade ...
- Ficaré mais fácil saber quando a s/ missão pessoal ali já foi cumprida, em vez de pensar “foi Deus que me colocou aqui, Ele é quem vai me dizer quando sair ...”

# 5. O bom líder / gestor aprende a lidar com conflitos e adversidades



## Metodologia de Resolução de Problemas



## Embora possam gerar desequilíbrio e instabilidade, os conflitos devem ser esperados

- ® Os conflitos e crises estão presentes desde a queda
- ® Como batistas temos passado por inúmeros momentos de crises e conflitos, especialmente institucionais
- ® Buscando soluções nem sempre inadequadas (jurídicas, administrativas, contábeis, etc.)

### Será preciso:

- estar ciente de que não é possível dirigir uma instituição sem conflitos e crises;
- ter uma atitude positiva diante dos conflitos – a palavra chinesa para crise é *wei-ji*, composta por dois caracteres que significam: PERIGO/RISCO e OPORTUNIDADE



## Quais os conflitos esperados num seminário?

- ® Há conflitos de diversas naturezas
- ® É preciso diferenciar seminário de igreja
- ® Para conhecer as diversas fontes de conflito será necessária uma análise “ambiental”



## Conflitos num seminário - pesquisa

- Denominacional – ideologia/doutrina
- Igrejas / pastores (“donos”, “clientes” ???!)
- Mantenedora – ingerência política
- Aspecto institucional
- Espiritualidade/ministério vs. academia/teoria
- Corpo docente
- Corpo discente
- Planejamento
- Recursos financeiros / patrimoniais
- Funcionais (direção, área acadêmica, funcionários)
- Relacionamento
- Diversos

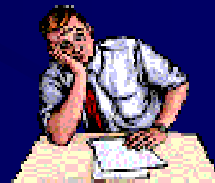
6. O bom líder /  
gestor é sinérgico ...



Sinergia

em vez de

entrópico



## Organizações entrópicas e sinérgicas

### Entrópicas

- Û enfatizam apenas uma dimensão de sua razão de ser
- Û são confrontados com uma realidade mais ampla, mais complexa e diversificada
- Û o contexto não pode influenciar o sistema organizacional
- Û estrutura organizacional fechada, verticalizada, serial e isolada do contexto maior
- Û têm menor comunicação e troca de informações com o ambiente
- Û aquilo que não se compreende não existe - mito do avestruz
- Û geram "produto final" fechado
- Û ciclo vicioso: organizações e equipes entrópicas conduzem o processo a níveis mais altos de entropia e desagregação
- Û conseguem sobreviver apenas em regime de monopólio ou cartelização
- Û consideram as pessoas apenas como "recursos humanos"

### Sinérgicas

- Û tem uma compreensão expandida de sua razão de ser, do seu foco
- Û entendem que a realidade mais ampla é ingrediente normalmente esperado no sistema
- Û preparadas para as alterações (demandas e ameaças) do contexto
- Û possuem arquitetura sistêmica aberta, sempre atenta às demandas do mundo exterior
- Û são capazes de se comunicar tanto com o seu público interno (diretoria, funcionários nos mais variados níveis e setores), quanto com o externo (igrejas, conselho de administração, sociedade, autoridades, organismos sociais e representativos, etc.)
- Û aquilo que não se compreende é objeto de pesquisa e reflexão
- Û geram flexíveis, dinâmicas e equilibradas
- Û mantém treinamento contínuo, adequado, equilibrado e sinérgico
- Û deservem em um ambiente participativo
- Û consideram as pessoas como "humanos com recursos"

Lourenço Stelio Rega ©

## Líderes sinérgicos

- ¶ maturidade pessoal
- ¶ abertura para recebimento de crítica, participação dos liderados
- ¶ capacidade para auto-reflexão
- ¶ capacidade de integração de polaridades, sabendo evitar os extremos
- ¶ capacidade de se libertar de papéis estereotipados (opressor, defensor etc)
- ¶ capacidade de equilibrar entre as pessoas e as tarefas
- ¶ equilíbrio entre pragmatismo, existencialismo, conhecimento, etc.

## O que orienta a sua organização?



autoridade, cargos,  
*job description*  
**estrutura hierárquica**



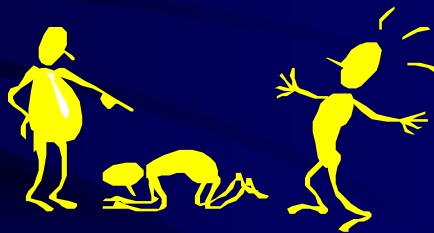
processos e resultados  
**estrutura matricial**

## Líder para este novo tempo

- ü **Leitura crítica do ambiente**
- ü **Flexibilidade com convicção**
- ü **Coerência vivencial, transparência**
- ü **Transversalidade**
- ü **Aprendizagem continuada e liderança co-participativa**
- ü **Mais proatividade do que reatividade**
- ü **Gerenciar / mediar relacionamentos e conflitos humanos** – pastoreio de gente vs. gestão de eventos



## 7. O bom líder / gestor conhece seus liderados ou como lidar com os liderados e sobreviver ?!?!



## O jogo de empurrar!!!

Era uma vez quatro pessoas que se chamavam TODOMUNDO, **ALGUÉM**, **QUALQUERUM** e NINGUÉM.

Havia um importante trabalho a ser feito e TODOMUNDO acreditou que **ALGUÉM** ia executá-lo. **QUALQUERUM** poderia fazê-lo, mas NINGUÉM o fez. **ALGUÉM** ficou aborrecido com isso porque entendeu que sua execução era responsabilidade de TODOMUNDO. Por sua vez, TODOMUNDO pensou que **QUALQUERUM** planejava executá-lo, mas ninguém imaginou que TODOMUNDO não faria.

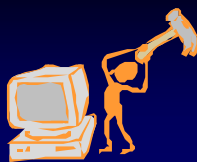
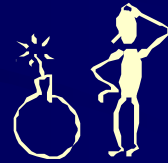
Final da história: TODOMUNDO culpou **ALGUÉM**, quando NINGUÉM fez o que **QUALQUERUM** poderia ter feito.

*E você tem culpado quem?*





**As pessoas são diferentes, como as impressões digitais**



**Se o líder tratar os seus liderados todos da mesma forma, sem considerar as suas características, poderá ter dificuldades em lidar com seus próprios impulsos e reações.**



**Será preciso considerar dois fatores**

® **Atitudes dos liderados**



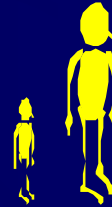
® **Como o líder deve reagir?**



## Tipos de liderados



- ® Sabotador de projetos
- ® Parasita
- ® Indiferente
- ® Gênio
- ® Melindroso
- ® Retardatário
- ® Agitado
- ® Manipulador
- ® Delator
- ® Cooperador



## Vivemos num “mundo plano”

- ® Todos se consideram iguais
- ® Verticalização hierárquica
- ® A autoridade vem pela credibilidade não mais pela função
- ® Nas horas de crise e tensões é que o líder “conquista” credibilidade
- ® Na maneira de lidar com as questões de cada liderado, também

Veja o livro *O Mundo é Plano: uma Breve História do Século XXI* de Thomas L. Friedman, Editora Objetiva

## 8. O bom líder / gestor é um mestre na comunicação e envolvente



- ® A maneira como eu vejo o ambiente de trabalho acaba influenciando minha atitude no relacionamento com meus colegas e com o próprio trabalho
- ® Desde que uma boa parte de nosso tempo envolve nossa vida no trabalho, nossa visão do próprio trabalho poderá afetar também nossa vida pessoal



## Há diversas maneiras de encarar meu trabalho

® Visão burocrática



® Visão de conflito

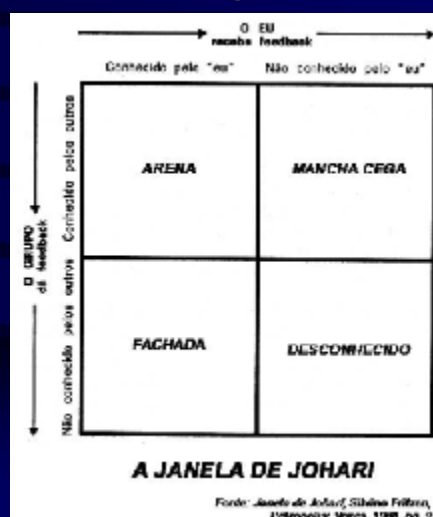
® Visão míope (amorfa)



® Visão participativa

## Janela de Johari

como eu me comunico com o grupo  
e como o grupo me vê



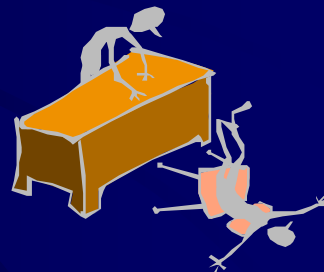
## A metáfora dos seis chapéus uma ferramenta de comunicação

- ® Chapéu branco
- ® Chapéu vermelho
- ® Chapéu preto
- ® Chapéu amarelo
- ® Chapéu verde
- ® Chapéu azul



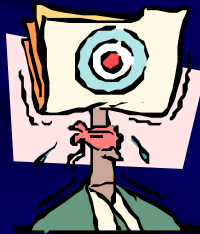
Edward de Bono, Técnica dos seis chapéus – o pensamento criativo na prática, Rio de Janeiro: Ediouro, 1996

## 9. O bom líder / gestor se auto-avalia e à equipe

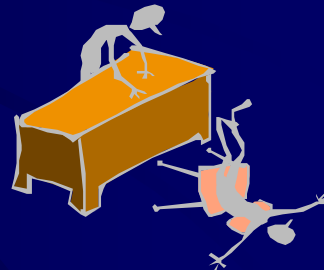


## Quatro critérios ...

- ü Competência
- ü Desempenho
- ü Coerência
- ü Lealdade



## 10. Mais alguns lembretes importantes ...





## Prioridades e investimento no tempo

Em certa ocasião alguém perguntou a Galileo Galilei:  
- Quantos anos tens?!



- Oito ou dez, responde u Galileo, em evidente  
contra dição com sua barba branca.



E logo explicou:

- Tenho, na verdade, os anos que me restam de vida,  
porque os já vividos não os tenho mais, como não temos  
mais as moedas que já gastamos.



**Crescemos em sabedoria se valorizarmos  
o tempo como Galileo Galilei.**

**Dizem os espantados :  
- Como passa o tempo!!**



**Mas na verdade, somos nós que passamos.**

O astrônomo italiano sabia que estamos aqui de passagem.



Somos peregrinos e é bom pensar na meta que nos espera...



A certeza de que o nosso caminhar terreno tem um final,  
é o melhor recurso para valorizarmos mais cada minuto que  
percorremos.

Assim podemos aproveitar o que realmente temos :



**O PRESENTE.**

Convém desfrutar cada dia como se fosse o último.



**O ontem já se foi e o  
amanhã ainda não chegou.**

## Patologia organizacional

- ü Comportamento maníaco
- ü **Depressão maníaca**
- ü Esquizofrenia
- ü **Paranóia**
- ü Comportamento neurótico
- ü **Depressão**
- ü Intoxicação
- ü **Compulsão obsessiva**
- ü Pós-trauma



## O custo da liderança

- ® **Modelo de vida e liderança**
- ® **Crítica**
- ® **Fadiga**
- ® **Solidão**
- ® **Assumir decisões difíceis**
- ® **Paciência e saber esperar o momento certo**
- ® **Confiança/Sigilo**



## O líder deve saber que há ...

o dia a dia  
da instituição  
e ...



o que está  
por baixo  
da instituição

## Atitudes na vida do líder

### ® Sabedoria

- Numa mente perturbada a sabedoria não floresce. *Karl Master*
- O homem forte domina os outros. O homem sábio se domina a si mesmo. *Tolstoi*
- Preciso de serenidade, para aceitar as coisas que não posso mudar. Coragem, para mudar o que posso. E sabedoria, para conhecer a diferença. *R. Niebuhr*

### ® Vida impulsiva – gratificação imediata

- My body, my choice. (*Filme Schwazeneger gravido*)

### ® Se pode ser feito, é legítimo – ética pragmática

### ® Vida de gratidão e alegria – 1 Ts 5.16-18

- Pessoas equilibradas se acham mais presas ao espírito de gratidão, do que ao espírito de cumprimento da lei e da justiça, que é próprio dos legalistas. *Anônimo*

## Atitudes na vida do líder

### ® Aprender sempre – ouvir os mais experientes

- Há diferença entre conhecer o caminho e percorrer o caminho. *filme Matrix*

- Depois de escalar um grande morro, descobrimos apenas que há muitos outros a escalar. *Nelson Mandela*

### ® Perseverança, apesar das circunstâncias

- Existem duas escolhas fundamentais na vida: aceitar as condições como são, ou aceitar a responsabilidade de mudá-las. *Denis Waitley*

- Nesta vida, ou você está dentro de um problema, ou resolveu um problema, ou está indo em direção a um problema. *Jeff Crown*

### ® Flexibilidade e criatividade

Adaptar-se não é sinônimo de conformar-se. O processo de adaptação demanda tanto humildade quanto sabedoria, elementos esses vitais no currículo da vida. *Joe Seaberg*

## Atitudes na vida do líder

### ® Construir pontes

- Tome cuidado para não explodir a ponte que você terá que atravessar.

*Winston Churchill*

### ® Dependência de Deus – Fp 4.6,7

- Ore como se tudo dependesse de Deus, e trabalhe como se tudo dependesse de você! *Anônimo*

## Atitudes na vida do líder

### ® Para concluir

- As pessoas tem sempre que viver consigo mesma; portanto elas precisam verificar a cada momento se estão em boa companhia. *Charles Evans Hughes*

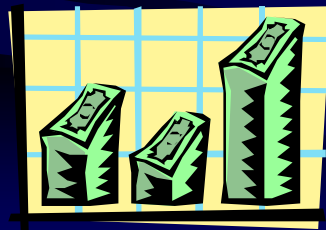
- Oportunidades se multiplicam quando são aproveitadas; elas morrem quando são negligenciadas. *Forest Goodman*

- Quando você se mira na perfeição, você descobre que a perfeição é um alvo que se move constantemente. *George Fisher*

Habilidade é aquilo que você é capaz de fazer. Motivação é o que determina o que você faz. Atitude é o que determina a maneira como você faz. *Lou Holtz*

## O único lugar onde sucesso

## Vem antes de trabalho É no dicionário





**Ore como se tudo dependesse de  
Deus; trabalhe como se tudo  
dependesse de você.**

(Anônimo)

**O pouco de transforma em muito  
quando é devidamente colocado  
nas mãos de Deus – o grande  
multiplicador**

(Charles Winter)

**Eu, ponto de partida para bênção  
*se tú uma bênção (v. 3)***

**Senhor**

... faça-me um instrumento de sua paz ...  
onde houver ódio, que eu semeie a paz;  
onde houver injúria, perdão;  
onde houver dúvida, fé;  
onde houver desespero, esperança;  
onde houver trevas, luz;  
onde houver tristeza, alegria ...

Francisco de Assis

Web-site:

[www.etica.pro.br](http://www.etica.pro.br)

E-mail:

[rega@etica.pro.br](mailto:rega@etica.pro.br)

