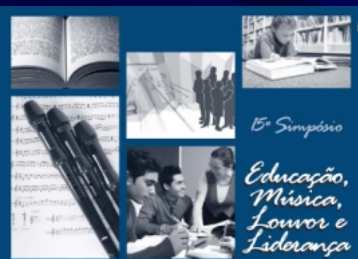


# Estratégias para liderar com resultados

Um guia para liderar  
e envolver pessoas  
para realizações criativas



Conclusão

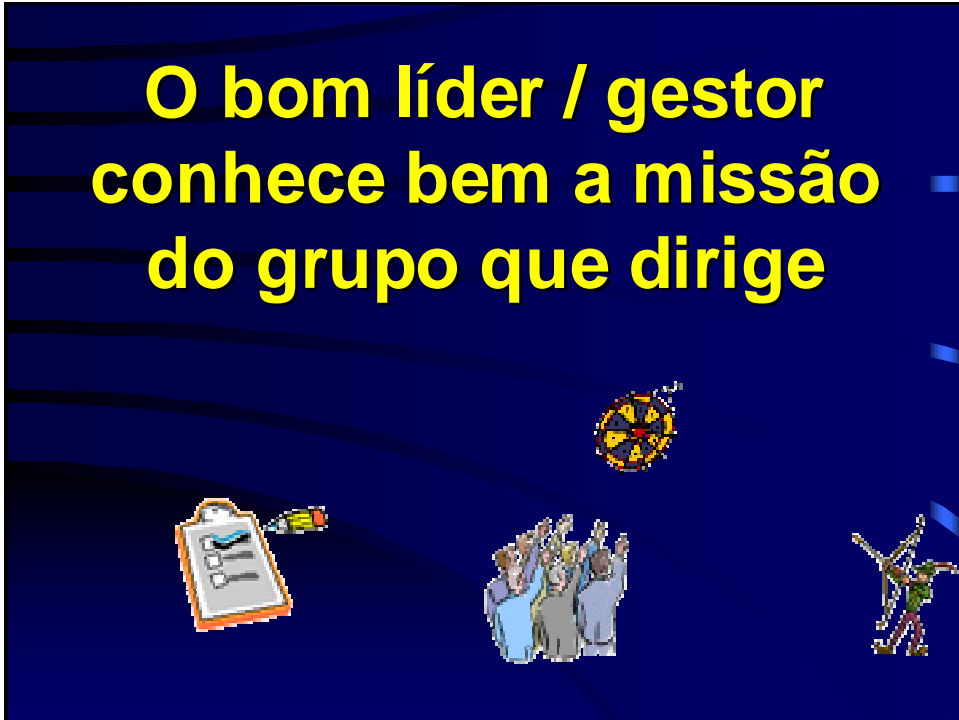


por Lourenço Stelio Rega ©

# Conclusão



# O bom líder / gestor conhece bem a missão do grupo 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 ...

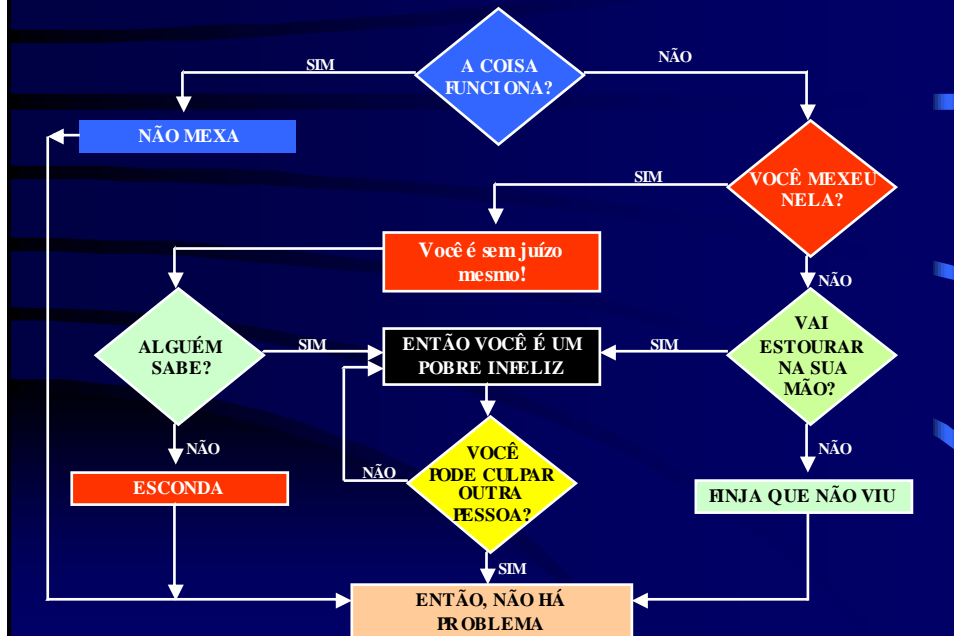
## Por isso ...

- 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 ...
- Ficará 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 ...”

## 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



## Patologia organizacional

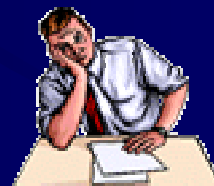
- ü Comportamento maníaco
- ü **Depressão maníaca**
- ü Esquizofrenia
- ü **Paranóia**
- ü Comportamento neurótico
- ü **Depressão**
- ü Intoxicação
- ü **Compulsão obsessiva**
- ü Pós-trauma



O bom líder / gestor é  
sinérgico ...

Sinergia

em vez de  
entrópico



## Organizações entrópicas e sinérgicas

### Entrópicas

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

### Sinérgicas

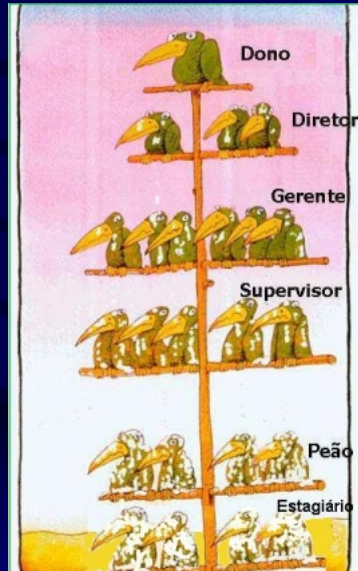
- ü tem uma compreensão expandida de sua razão de ser, do seu foco
- ü entendem que a realidade mais ampla é ingrediente normalmente esperado no sistema
- ü preparadas para as alterações (demandas e ameaças) do contexto
- ü possuem arquitetura sistêmica aberta, sempre atenta às demandas do mundo exterior
- ü 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.)
- ü aquilo que não se compreende é objeto de pesquisa e reflexão
- ü geram flexíveis, dinâmicas e equilibradas
- ü mantém treinamento contínuo, adequado, equilibrado e sinérgico
- ü desenvolvem um ambiente participativo
- ü consideram as pessoas como "humanos com recursos"

Laurenço Stéfio Rega ©

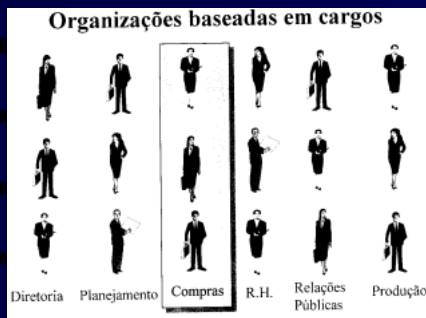
## Líderes sinérgicos

- ¶ 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.

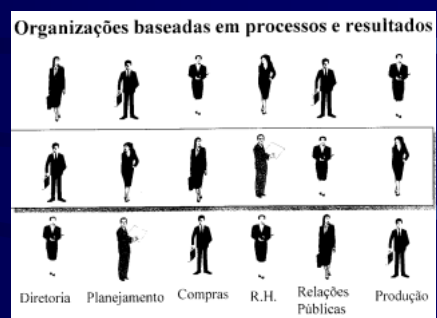
## O que orienta a sua organização?



## O que orienta a sua organização?

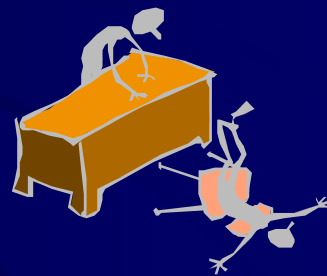


autoridade, cargos,  
*job description*  
estrutura hierárquica



processos e resultados  
estrutura matricial

## Mais alguns lembretes importantes ...



### 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

## Quatro valores que devem emergir do quadro de pessoal

- ⌋ trabalho em equipe
- ⌋ impulsão para o trabalho
- ⌋ comunicação aberta
- ⌋ confiança

(adaptado de TAVARES, pgs. 16,17)

## 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 Schwazenegger 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*

## Por que não mudar?



Aqui está o mais puro exemplo de como temos, muitas vezes, de nos adaptar à atitudes tomadas no passado:

A bitola das ferrovias (distância entre os dois trilhos) nos Estados Unidos é de 4 pés e 8,5 polegadas.

Por que esse número foi utilizado? Porque era esta a bitola das ferrovias inglesas e como as americanas foram construídas pelos ingleses, esta foi a medida utilizada.

Por que os ingleses usavam esta medida?

Porque as empresas inglesas que construíam os vagões eram as mesmas que construíam as carroças, antes das ferrovias e se utilizavam dos mesmos ferramentais das carroças.

Por que das medidas (4 pés e 8,5 polegadas) para as carroças?  
Porque a distância entre as rodas das carroças deveria servir para as estradas antigas da Europa, que tinham esta medida.  
E por que tinham esta medida?



## Por que não mudar?



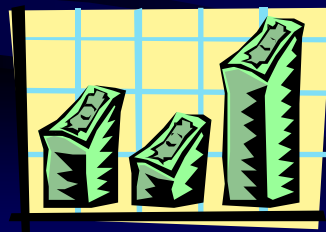
Porque essas estradas foram abertas pelo antigo império romano, quando de suas conquistas, e tinham as medidas baseadas nas antigas bigas romanas.

E por que as medidas das bigas foram definidas assim?  
Porque foram feitas para acomodar dois trazeiros de cavalos!

Finalmente...

O ônibus espacial americano, o Space Shuttle, utiliza dois tanques de combustível sólido (SRB - Solid Rocket Booster) que são fabricados pela Thiokol, em Utah. Os engenheiros que os projetaram queriam fazê-lo mais largo, porém tinham a limitação dos túneis das ferrovias por onde eles seriam transportados, os quais tinham suas medidas baseadas na bitola da linha. Conclusão: O exemplo mais avançado da engenharia mundial em design e tecnologia acaba sendo afetado pelo tamanho do traseiro do cavalo da Roma antiga.

**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)

