



# MOVIMENTO DE IRMÃOS

## Diocese de Tubarão

### Formação Área I



## Gestão e Liderança

Material de apoio



# MOVIMENTO DE IRMÃOS

## Diocese de Tubarão

### Formação Área I

## Gestão e Liderança

### Introdução

Liderar equipes ou pessoas é um dos temas mais comentados e discutidos atualmente, principalmente na vida Igreja. Sobre esse tema, muitas rodas de diálogo são realizadas, cursos são oferecidos, livros são lançados, pesquisas são conduzidas e diversas outras ações são desenvolvidas.

Mas porque existe tanta preocupação com este tema?

Estamos vivendo um período de transformação. O comportamento das pessoas está mudando, principalmente no que diz respeito ao ambiente de trabalho, onde as atividades precisam ser realizadas por pessoas motivadas, onde haja ética nas relações e interações, onde se tenha respeito pelas opiniões diversas, onde se acolha o diferente e os que vivem à margem da Igreja e da sociedade.



**PENSA!**

Como seria bom realizar atividades em um ambiente onde você pudesse contribuir com sua capacidade de inovação e transformação? Onde suas ideias fossem aproveitadas? Onde existe um compartilhamento de informações? Onde você é tratado como pessoa, de forma humana, e não como um objeto, uma máquina? Onde a comunicação fluísse de forma organizada e harmoniosa?

É sobre isso e muitas outras coisas que o tema liderança trata. O mundo melhor que todos queremos ter, sinal do Reino de Deus, passa necessariamente pela relação entre as pessoas, pelo compromisso com a Igreja, pelo engajamento nas atividades sociais, pelo cuidado e pela empatia com o próximo.

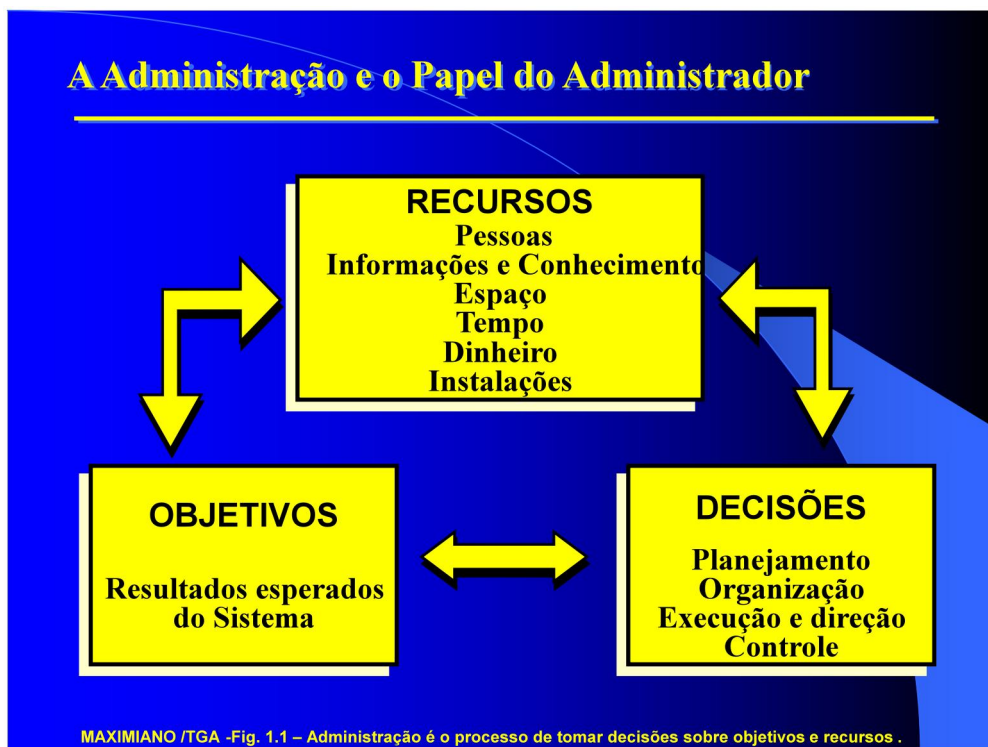
Ser líder, exercer a liderança, coordenar equipe são fundamentais para que as atividades planejadas por você, sua equipe ou coordenação sejam realizadas durante a gestão. Não se preocupe se você se considera incapaz de ser um líder e exercer uma liderança eficaz.

Não nascemos sabendo tudo, não é mesmo? Podemos aprender a liderar, coordenar, trabalhar em equipe, conduzir as pessoas e fazer com que as atividades sejam realizadas de forma motivada, onde as pessoas se sintam felizes e encantadas.

Conceitos da teoria da liderança podem nos ajudar a refletir sobre como temos nos saído como líderes. Eles abrem espaço para pensarmos como é ser um grande líder.

## 1. Papéis do Gestor ou coordenador

Antes de começarmos a falar sobre liderança, líderes ou coordenadores, vamos analisar alguns papéis e atividades que um gestor ou coordenador deve desempenhar ao estar à frente da equipe ou do grupo que precisa conduzir para alcançar os objetivos propostos.



Analizando o infográfico acima, podemos ver que o gestor ou coordenador tem a missão de pensar nos recursos necessários para que a

equipe realize a atividade planejada. É fundamental analisar a equipe, o potencial de cada pessoa de modo particular, além do local, do tempo, do calendário e dos recursos financeiros para os investimentos.

O coordenador ou gestor precisa tomar decisões todos os dias, tanto no âmbito pessoal quanto para a equipe, seja no trabalho, nas pastorais ou nos movimentos da Igreja.

Antes de iniciar os trabalhos de coordenação ou gestão, é necessário conhecer e amar a Igreja e a paróquia, cultivar a espiritualidade, estar em comunhão com o planejamento pastoral e com as decisões da Assembleia Diocesana de Pastoral para, a partir daí, estabelecer, junto com a equipe, os objetivos a serem alcançados e as atividades a serem desenvolvidas.

De uma forma breve vamos tecer alguns comentários sobre o papel do coordenador ou gestor.

## Planejamento



Planejamento é o processo de estabelecer objetivos, desenvolver estratégias para alcançá-los e alocar recursos. É muito importante que o planejamento seja participativo, que toda a equipe esteja envolvida, que as opiniões diferentes sejam ouvidas e que os objetivos sejam estabelecidos de forma colaborativa.

Planejar é pensar no que deve ser realizado, nos caminhos que serão seguidos, nas pessoas que precisam ser envolvidas para ajudar, no dinheiro que será investido, onde as atividades serão realizadas e na data em que a atividade será realizada ou no prazo necessário para a realização.

Abaixo tem o exemplo de uma planilha que pode ajudar na elaboração do planejamento.

Objetivo: (escreva aqui um objetivo geral)					
O que fazer?	Como fazer?	Quem?	Quando?	Onde?	Investimento?

## Direção



Direção é mostrar o caminho, o rumo. É dar sentido e justificar para as pessoas da equipe os 'porquês' de se realizarem as atividades. É mostrar às pessoas aonde se quer chegar e o que precisa ser desenvolvido. É colocar as pessoas para realizarem as atividades de acordo com seu perfil e aptidão, ou seja, colocar as pessoas certas no lugar certo. Quando ajudamos as pessoas a encontrarem e a fazerem uma experiência com Deus, estamos aplicando nosso lado de liderança, pois apontar o caminho, inspirar, desafiar, empoderar e encorajar são competências de um líder.

## Organização



De acordo com o planejamento, define-se quais funções as pessoas ocuparão na coordenação, quais atividades cada pessoa ou grupo realizará, onde os materiais serão guardados, como e onde o dinheiro será armazenado, além de outras atividades.

## Controle



Controlar é acompanhar se as atividades definidas no planejamento estão sendo realizadas, se os recursos estão sendo utilizados de forma correta ou se são suficientes, se as pessoas estão compreendendo o que deve ser realizado e se entendem o sentido de realizar as atividades. Controlar o tempo em que as atividades estão sendo desenvolvidas também faz parte da função de controle.

## 2. Líder e liderança



**“A liderança não vive na cabeça, mas no coração”** (Autor desconhecido).

Chiavenato (2003, p. 122) define liderança como um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

Neste conceito, o autor indica que o coordenador, o líder, exerce sua capacidade de influência sobre o grupo. É importante destacar que ele não manda, mas mostra às pessoas o sentido e os motivos pelos quais a equipe deve buscar os objetivos, utilizando sua capacidade de comunicação.

A liderança tem o foco nas pessoas, tanto em seu desempenho quanto em seu comportamento. A liderança eficaz cria condições para que as pessoas se tornem motivadas em seu desempenho. O líder tende a fazer a leitura correta de cada situação e a agir de acordo com o que a situação exige dele.

O coordenador, líder, para cumprir as expectativas que as outras pessoas têm a seu respeito, enfrentam inúmeros desafios. Em grande parte, o sucesso do coordenador e do líder depende de sua capacidade de encontrar respostas pela equipe para esses desafios. (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 506).

Neste conceito, mais uma vez, percebemos a necessidade de compreender as pessoas, conhecer suas alegrias, tristezas, medos, motivações e objetivos. Esses são aspectos importantes para criar um relacionamento de confiança e garantir que as diferenças sejam respeitadas e específicas.

**“Liderança é executar a tarefa enquanto se constroem os relacionamentos” (James C. Hunter).**

Todos viemos de uma educação diferente, de lugares diferentes, de culturas diferentes e só podemos entender as pessoas quando entendemos as suas origens e formação.

### 2.1 Estilos de liderança



Existem diversos tipos de líderes, de coordenadores, estilos de liderança. Cada um gera impactos distintos no dia a dia do trabalho da equipe.

Os estilos de liderança mais conhecidos são:

- **Liderança autocrática** – É quando uma pessoa busca exercer poder de comando, acreditando que os outros devem apenas receber e obedecer a ordens, sem se preocupar com a opinião dos demais. Ela impõe suas ideias na forma de trabalho, nos objetivos a serem realizados e na maneira de



colocá-los na prática. Neste tipo de liderança, o diálogo e a democracia são pouco utilizados.

- **Liderança democrática** – Nesta forma de liderança, as pessoas são chamadas a participar das decisões. As informações são compartilhadas, as decisões são tomadas de forma participativa, existe um ambiente de confiança e até cumplicidade. Quando há um desafio, as pessoas são chamadas a contribuir com sua capacidade de inovação e criatividade, para que o problema seja resolvido.
- **Liderança liberal** – Para este líder, as decisões e os objetivos são delegados ao grupo, fazendo com que o papel do líder seja apenas acompanhar o que a equipe decide. As decisões vêm da equipe, e há pouco controle sobre ela.

Os estilos de liderança são apresentados na prática de acordo com o momento ou situação. Em certos momentos, será necessário tomar decisões por conta e risco, pois não há tempo para chamar outras pessoas para dialogar e ajudar a decidir, exercendo, assim, uma liderança autocrática.

### ATENÇÃO!

Ser sempre um líder autocrático que vive mandando sem escutar os outros, é bom para o grupo e para você?

Por outro lado, quanto mais pudermos escutar outras pessoas, conhecer alternativas para fazer as coisas de forma diferente, delegar atividades e utilizar a persuasão, mais exercermos uma liderança democrática e até liberal, promovendo um ambiente saudável para trabalhar e realizar as atividades.

## 2.2 O líder



**“Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir” (Jesus Cristo).**

Para nós, católicos, Jesus Cristo, Deus que se fez homem, além do aspecto espiritual, é o maior e melhor exemplo de líder que já existe. Ele chamou, formou e orientou 12 pessoas que influenciaram o mundo de tal maneira que o tempo passou a ser dividido em antes (aC) e depois (dC) de sua existência. Jesus

soube trabalhar com uma equipe longe de ser perfeita. Seu estilo de liderança pode ser inspirador para qualquer um de nós.

Jesus deu exemplo de humildade, autodomínio, segurança, ação e valorização das relações interpessoais. O Galileu nos mostrou seus princípios ao se posicionar contra as coisas erradas, contrapondo-se à cultura excludente da época, e convencendo as pessoas a segui-Lo, apontando o caminho que leva a Deus.

O líder, a exemplo de Jesus Cristo, é uma pessoa que tem a habilidade de envolver, orientar, encorajar e persuadir outras pessoas para alcançar metas e objetivos, fazendo com que o grupo caminhe unido na direção pretendida. Ser líder é um conjunto de atitudes, conhecimentos, habilidades e atitudes que alinham as pessoas em uma direção coletiva e permitem que trabalhem juntas para alcançar as metas compartilhadas.

### 2.2.1 Diferença entre: chefe e líder

- **Autoridade Formal:** O chefe possui uma posição hierárquica e tem autoridade formal sobre sua equipe.
- **Comando:** O chefe, frequentemente, dá ordens e espera que seus subordinados as cumpram.
- **Controle:** O chefe tem o controle como foco principal. Controla e supervisiona o trabalho, garantindo que as tarefas sejam completadas conforme as diretrizes.
- **Feedback:** O chefe geralmente oferece feedback em forma de correções. Concentra-se mais nos erros e nas deficiências.
- **Abordagem:** A abordagem do chefe é transacional. As relações são baseadas nas recompensas e nas punições.

#### LÍDER:

- **Inspiração:** O líder inspira e motiva sua equipe a alcançar seus objetivos, muitas vezes servindo de exemplo.
- **Empoderamento:** Em vez de dar ordens simplesmente, o líder capacita seus membros, fornecendo orientação e suporte.
- **Visão:** O líder tem uma visão clara e compartilha com a equipe, incentivando a colaboração para alcançar os objetivos.



- **Feedback Constante:** O líder oferece feedback contínuo e construtivo. Focando no desenvolvimento e no crescimento comunitário.
- **Abordagem:** A abordagem do líder é mais relacional, criando um ambiente de confiança, respeito e abertura.

Em resumo, enquanto o chefe tende a focar no controle e na supervisão, o líder se concentra em inspirar e desenvolver sua equipe.

Você já teve alguma experiência com um líder que marcou sua vida?

### 3. Liderança pelo exemplo



Desde 1983, Kouzes e Posner realizam pesquisas sobre experiências bem-sucedidas de liderança e descobriram inúmeras delas que mobilizam pessoas a realizarem coisas extraordinárias em todas as áreas da sociedade.

Com base nesses resultados, perceberam que esses líderes exemplares seguem mais ou menos os mesmos passos, embora as circunstâncias sejam diferentes. Como os padrões de conduta são semelhantes, os autores utilizam essas práticas para elaborar um modelo de liderança, que é oferecido como um guia para outros líderes que buscam conduzir pessoas a alcançar conquistas relevantes.

Por meio da análise de casos e questionários de pesquisa, cinco práticas foram comuns em todas as experiências de líderes bem-sucedidos.

#### 3.1 As 5 práticas da liderança exemplar:



**I - Modele o Estilo:** O primeiro passo do líder no esforço para tornar-se um exemplo é a introspecção. É uma incursão para descoberta de seus valores e crenças pessoais. Os líderes devem encontrar sua própria voz. Precisam descobrir um conjunto de princípios que orientem suas decisões e ações. O líder

precisa se conhecer, ter a capacidade de analisar seus pontos fortes e fracos e buscar sempre melhorar.



**II - Inspire uma Visão Comum:** O futuro é incerto. Não há garantias, nem caminhos fáceis para qualquer destino e as circunstâncias podem mudar a qualquer momento. Os líderes olham para frente e enxergam o futuro. Confiam na bússola interna da intuição e dos sonhos. Pelos olhos dos líderes a equipe enxerga possibilidades e esperança vibrante no futuro. O líder olha o horizonte e enxerga o futuro, encontra caminhos de possibilidades. Normalmente o líder arregimenta outras pessoas para a visão comum, evocando as aspirações compartilhadas.

Para ser um líder exemplar é necessário olhar para o futuro com esperança.



**III - Questione o Processo:** As pessoas dão o melhor de si quando têm a chance de mudar a maneira como as coisas são. Permanecer com o “status quo” é manter-se na mediocridade. A maioria das inovações não são produzida por líderes, são geradas pelas pessoas comprometidas diretamente com o trabalho e, muitas vezes, são engendradas fora das organizações institucionais. Os líderes exemplares buscam boas ideias em todos os lugares.

O progresso, a transformação, a conversão, não acontece com passos longos, ao contrário, é construído de maneira incremental. Os líderes exemplares avançam passo a passo, com pequenas vitórias. Convertem as adversidades em oportunidades e transformam retrocessos em sucessos. Perseveram com obstinação e determinação.



**IV - Capacite os Outros para a Ação:** Os líderes sabem que ninguém faz nada sozinho, precisam de parceiros para a realização das coisas extraordinárias nas organizações e instituições. O respeito mútuo é o que sustenta os esforços grupais extraordinários. Os líderes fomentam a autoestima e fazem os participantes se sentirem fortes, capazes, confiantes em tomarem a iniciativa e assumirem as responsabilidades. Propiciam um clima em que as pessoas se sintam no controle da própria vida.



**V - Anime os Corações:** Os líderes animam as pessoas de modo particular, reconhecem ostensivamente suas contribuições para a equipe. Com um agradecimento, um sorriso, um elogio em público, os líderes transmitem aos outros o quanto eles significam para a organização da equipe. Os líderes expressam orgulho pelas realizações da equipe, nunca deixam de dizer ao demais o que a equipe realizou. Fazem as pessoas se sentirem heróis.

Festejar é importante para toda a equipe vencedora. Todos adoram comemorações. Os líderes descobrem maneiras criativas de comemorar as realizações.

#### **4. Construindo uma liderança – Hábitos**

- Paciência
- Humildade
- Abnegação
- Perdão
- Equilíbrio

- Empatia
- Respeito
- Generosidade
- Honestidade
- Compromisso

Estes são alguns hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer para nos tornar líderes de sucesso, a exemplo de Jesus Cristo.

## 5. Gestão de conflitos

Conforme a pesquisa da empresa de consultoria Deloitte, "2024 Global Human Capital Trends", respondido por trabalhadores do mundo inteiro, relacionamos abaixo algumas causas de conflito dentro das organizações. Estes conflitos, alguns deles, podem estar causando, talvez, desarmonia nos grupos do Movimento de Irmãos.

Quais as principais causas dos conflitos no trabalho em equipe?

- **Diferentes estilos de trabalho:** É ótimo ter uma equipe diversa e repleta de perfis distintos. Mas, para que dê certo, a chave é trabalhar o respeito entre os colaboradores de forma contínua;
- **Ausência de processos:** Esse motivo gera um verdadeiro caos, pois não há etapas definidas para seguir e promove perda de informações relevantes;
- **Objetivos divergentes:** Acontece quando os objetivos corporativos não são devidamente divulgados e, dessa forma, cada área trabalha com metas distintas;
- **Problemas interpessoais:** É uma causa praticamente impossível de eliminar, mas pode ser minimizada com conversas individuais e promoção de atividades de integração;
- **Conflitos internos:** São os conflitos da própria pessoa que acaba desencadeando comportamentos inadequados, como irritação ou desmotivação. O líder deve estar perto dos membros de sua equipe para entender seu momento e, ainda, propor atividades para controlar o estresse e a ansiedade, técnicas de relaxamento etc.;
- **Mudanças na organização ou nos processos corporativos:** Algumas mudanças podem causar resistência de alguns colaboradores, dividindo

opiniões entre os membros das equipes. Por isso, elas devem ser feitas com muito planejamento.

Quais os impactos dos conflitos no trabalho em equipe?

As consequências da má gestão dos conflitos internos são quedas no rendimento interno da equipe, aumento do número de faltas e atrasos, sentimento de frustração e tensão, sobrecarga de alguns colaboradores, desenvolvimento de burnout, incapacidade de atingir objetivos, erros constantes. Os conflitos entre os colaboradores impactam direta e indiretamente todo o funcionamento e a performance do grupo.

É essencial acompanhar indicadores de desempenho individual e da equipe para detectar qualquer situação característica de conflitos. A desmotivação, a ausência e a falta de compromisso reduzem a ação da equipe e diminui o alcance das atividades.

A chave é acompanhar as equipes de perto, utilizando os meios técnicos e pessoais de forma inteligente, desenvolvendo sempre uma relação de parceria e mentoria. Quando o conflito cresce e se torna rixa ou um confronto, geram fofocas e boicotes para atrapalhar a experiência das outras pessoas. Sim, sabemos que esse é um caso extremo, mas nunca duvide que possa acontecer na sua equipe!

**Shalom!**

**Autor: Valter Effting**

Casado com Patrícia Antunes Effting. Encontrista desde 2005. Graduado em Administração e Ciências e Tecnologia. Possui especialização em Marketing e Gestão de Projetos. Professor Universitário de Gestão e Marketing. Mediador da Aprendizagem na Universidade CAIXA. Tutor em EAD.

**Revisão:** Padre Rodrigo José da Silva