



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA-UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS XII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EDIMAR DA ROCHA LIMA
NATANAEL MIRANDA MARTINS**

**ESTILOS DE LIDERANÇA - Um Estudo de Caso na
Assembleia de Deus de Guanambi-BA**

EDIMAR DA ROCHA LIMA
NATANAEL MIRANDA MARTINS

**ESTILOS DE LIDERANÇA – Um Estudo de Caso na
Assembleia de Deus de Guanambi-BA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Campus XII, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

Orientador: Prof. M.Sc. Rogério Santos Marques
Prof. de TCC: M.Sc. Carlos Fernando Faria Leite

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB
Bibliotecária: Jacira Almeida Mendes – CRB: 5/592

Lima, Edmar da Rocha

Estilo de liderança: um estudo de caso na Assembléia de Deus de Guanambi - BA /
Edmar da Rocha Lima; Natanael Miranda Martins . – Guanambi, 2013.
58f.

Orientador: Rogério Santos Marques.

Co-orientador: Carlos Fernando Faria Leite.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia.
Departamento de Educação. Colegiado de Administração. Campus XII. 2013.

Contém referências e anexos.

1. Liderança cristã. 2. Administração - Aspectos religiosos. 3. Assembléia de Deus.
I. Martins, Natanael Miranda. II. Marques, Rogério Santos. III. Leite, Carlos Fernando
Faria. IV. Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação.

CDD: 262

**EDIMAR DA ROCHA LIMA
NATANAEL MIRANDA MARTINS**

**ESTILOS DE LIDERANÇA – Um Estudo de Caso na Assembleia de
Deus de Guanambi-BA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ___ de dezembro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. M. Sc. Rogério Marques (Orientador)
Universidade PUC de Goiás.

Prof. M. Sc. Marcelo Neves Costa.
Universidade Federal de Lavras MG.

Prof. M.Sc. Adir Pinheiro
Universidade do Estadual de Montes Claros MG

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, este trabalho ao meu pai, Nestor Ferreira Lima (in memorian).

Edimar

Aos meus inesquecíveis avós (in memorian): Vital Miranda e Maria Vital; Josefa Martins e Ermiro Martins (que assegurou que me formaria)

Natanael

AGRADECIMENTOS

Ao Deus onisciente, onipotente e onipresente, porque sem a sua presença e inspiração não conseguiria ser perseverante para escrever sobre um tema que regozijou o meu coração.

À minha mãe Maria Regina da Rocha Lima, e todos os meus irmãos pelo apoio, amor, carinho e conselhos sábios.

A minha Esposa, pela paciência, ternura e compreensão, não mediu esforços para me ajudar quando passava a madrugada adentro, estudando.

Aos meus filhos João Pedro e Ana Cláudia, na hora da ansiedade vocês foram importantes nesse processo me descontraindo isso me fez refletir que ter vocês dois do meu lado foi uma benção Deus.

À Uneb Universidade do Estado da Bahia Campus XII juntamente com todo o corpo docente, pela maneira que nos acolheu, e nos atendeu. Muito obrigado.

Ao professor de TCC M.Sc. Carlos Fernando Faria Leite, pelo exemplo de competência, paciência e companheirismo, em todos os momentos, deste trabalho. Você além de professor foi um amigo.

Ao Prof. M.Sc. Rogério Santos, pela maneira que nos recebeu atendendo o nosso apelo e abraçando a nossa causa quando estávamos sem Orientador.

Aos estimados professores que participaram de minha banca, Adir Pinheiro e Marcelo Neves Costa obrigado por entender e aceitar o convite.

A todos os colegas de curso, pela interação e convívio ao longo do curso. Em especial, Vanuza, Beni, Marlene, Aronilson e Josué.

Ao meu amigo e irmão em Cristo Natanael Martins, que veio para somar nesse projeto, muito obrigado meu amigo por compartilhar informações, ideias e também momentos de angústia e apreensão.

No meio evangélico, agradeço aos membros e corpo ministerial da Igreja Evangélica

Aos meus irmãos, que de maneira direta e indireta contribuíram me apoiando nesta jornada.

Assembleia Deus de Guanambi a todos da congregação do Alto Caiçara que entenderam e abraçaram o meu projeto e a todo tempo sempre me apoiaram. Ao

Pastor Presidente Ananias Oliveira Boa Sorte, pelos conselhos e incentivo para continuar na jornada.

Aos meus Patrões Francisco e Noadia, sempre que precisei encontrei apoio, e a todos os meus colegas de trabalho enfim.

Obrigado a todos!

Edimar

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao eterno Deus! O autor da minha vida, pelo bem estar físico, mental e social a mim proporcionado. Enfim, por te chegado a este momento acadêmico.

À minha família - Ao meu herói e a minha heroína: meu pai Nelson Ermiro Martins e Minha mãe Rosária Miranda, vocês são brilhantes exemplos de vida. Agradeço aos meus irmãos Ruth Miranda, Sandra Miranda e Nelson Filho, seguidos por meus sobrinhos: Nelson, Gileno, Sandriey, Nathany, Gracy, Rayane, Larissa e os dois lindos que estão chegando (Samuel Nathan e “Eli”) sejam bem vindos. Aos meus cunhados: Genivan Cardoso, Ezequiel de Souza, Jéssica Fernandes; à minha prima - administradora Daiane Miranda, pelas contribuições impagáveis nessa obra e a minha Nayane Guimarães - pela compreensão e amor demonstrados em momentos de extrema correria.

Aos meus amigos: Professor Fabrício Lopes, pela amizade e oportunidades me proporcionadas; Marcão Lopes e família pelo apoio e recepção no início de minha trajetória acadêmica em Guanambi/BA; Maressa Souza pela colaboração, acompanhada de Aid de Souza e família pelo apoio e recepção; Jair Roque e Silmara; ao meu amigo Vivaldo Pereira com sua família e ao meu grande amigo e colega Edimar Rocha por acreditar em mim, cobrar quando necessário e aceitar compartilhar este sonho comigo. Momentos às vezes tensos mais sempre imbuídos da esperança da conquista e do respeito um para com o outro. Pode parecer um paradoxo amigo, mas sentirei saudades.

Na esfera acadêmica: A UNEB- Campus XII, pela oportunidade – corpo decente e discente. Ao nosso estimado coordenador e orientador professor M.Sc. Rogério Santos Marques, por acreditar em nós, por toda dedicação, profissionalismo e confiança na superação dessa etapa de nossas vidas. Ao ilustre professor de TCC M.Sc Carlos Fernando Faria Leite, pelo exemplo de humildade, profissionalismo, companheirismo, dedicação e cumplicidade em momentos diversos. Aos componentes da banca examinadora: Grande professor Adir Pinheiro e ao ilustre Professor Marcelo Neves Costa;

A todos os meus colegas integrantes do diretório acadêmico e da Empresa Junior principalmente às gestões as quais participei, obrigado pessoal. Aos colegas de curso, que ao longo dessa vida acadêmica sempre presente, em especial a minha

estimada equipe: Fabrícia, Josué, Marlene, Taisa, Regina e Robério pela amizade e companheirismo. Jamais esquecerei vocês!

Aos colegas de trabalho, Arivaldo, Cezar, Joniel, Otoniel, Renan, Williams e Vilson. Que me “blindaram”, buscando facilitar a conclusão desta obra. Amigos! Vocês contribuíram demais com essa minha conquista. Ao grande Ciríaco - por aceitar o desafio. Em fim, agradeço a todos os meus familiares, irmãos e amigos que não se cansaram de torcer e orar por mim.

Obrigado!

Natanael

RESUMO

Este trabalho constitui-se em um estudo de caso que tem como objetivo principal, Conhecer e analisar o Estilo de Liderança predominante na Assembleia de Deus Missão em Guanambi/BA. Para concretização deste objetivo, buscou-se junto a Assembleia de Deus Guanambi/BA, Identificar sua estrutura de administração Eclesiástica, conhecer a percepção do seu gestor e dos liderados sobre o estilo de liderança predominante na mesma, além de buscar-se mostrar a relevância e o papel do líder no âmbito organizacional. Nesta perspectiva, realizou-se uma discussão teórica sobre a temática em análise culminando com a aplicação de questionários com o líder e liderados da organização pesquisada. A pesquisa foi sistematizada para explicar a administração eclesiástica e liderança baseando em diversas teorias administrativas e de liderança. O trabalho está dividido em quatro partes, na primeira parte apresenta conceitos gerais e teológicos relacionados á administração eclesiástica, a administração como um todo. A segunda parte apresenta conceitos de lideranças - os métodos de liderança eclesiástica, a qualidade e o papel da liderança. A terceira apresenta uma análise metodológica, com caracterização da pesquisa, população e amostra os instrumentos de coletas de dados, bem como as estratégias de análise de dados. A quarta parte analisa se os dados apresentando a atuação Assembleia de Deus em Guanambi, a Instituição Assembleia de Deus perfil dos membros da Igreja Assembleia de Deus em Guanambi, que irá beneficiar a liderança e a administração eclesiástica na cidade de Guanambi, representados, por meio de tabelas e gráficos. Espera-se assim atingir os objetivos supracitados.

Palavras chaves: administração eclesiástica; organização; liderança; líder.

ABSTRACT

This work is a case study that has as its main objective, to know and analyze the predominant style of leadership in the House of God Mission in Guanambi, Bahia. To achieve this goal, sought by the House God Guanambi/BA, Identify its structure Church administration, know the perception of its Manager and of the led on the predominant leadership style in the same as well as seek to show the relevance and the role of the leader in organizational context. From this perspective, there was a theoretical discussion on the subject under review, culminating with the implementation of questionnaires with the leader and led the Organization searched.. A systematic search was to explain the church administration and leadership theories based on various administrative and leadership. The work is divided into four parts, the first part presents general concepts related to the administration theological and ecclesiastical administration as a whole. The second part introduces the concepts of leadership - the methods of church leadership, quality and leadership role. The third presents a methodological analysis, characterizing the research population and sample the instruments of data collection, as well as strategies for data analysis. The fourth part analyzes the data presenting the work of God in Guanambi Assembly, the Assembly of God institution profile members of the Assembly of God Church in Guanambi, which will benefit from the leadership and church administration in the city of Guanambi, represented through tables and graphs. Achieve the expected goals.

Keywords: church administration; organization; leadership; leader.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Organograma da Igreja	25
Figura 02 - As três diferentes abordagens sobre lideranças.	27
Figura 03 - Três estilos de lideranças.	31
Figura 04 - Organograma da Assembleia de Deus Guanambi/BA.	40

LISTA DE TABELA

Tabela 01 - Informações sobre o líder da Assembleia de Deus.	40
Tabela 02 - Informações sobre o modelo de Administração Eclesiástica.	41
Tabela 03 - Perfis dos membros.	42
Tabela 04 - Volta-se para as pessoas e para participação de toda a equipe no processo de decisão.	45
Tabela 05 - O grupo define as técnicas para atingir os objetivos, cabendo ao líder a responsabilidade de alertá-lo para as dificuldades existentes nesse processo.	46
Tabela 06 - Há um clima de satisfação e integração das pessoas para com a organização apresentando elevados níveis de produtividade.	46
Tabela 07 - Proporciona oportunidades de desenvolvimento aos liderados e só participa na tomada de decisão quando é solicitado.	47
Tabela 08 - Dá total liberdade para equipe e não interfere na divisão das tarefas nem na tomada de decisão.	47
Tabela 09 - Usa e aplica métodos eficazes de acordo com a necessidade e o perfil de cada membro, fazendo com que eles adquiram maturidade.	48

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 01 - Diretrizes e determinação de tarefas sem participação do grupo.....	43
Gráfico 02 - Focado apenas nas tarefas.	44
Gráfico 03 - Delegação de tarefas.....	44
Gráfico 04 - Sabe lidar com os liderados em situações de conflitos.	48
Gráfico 05 - Possibilita o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores....	49
Gráfico 06 - Administra bem as relações humanas.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos	17
1.3 Justificativa	17
2 ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA: CONCEITOS, APLICAÇÕES E IMPORTÂNCIA.	19
2.1 Administração Eclesiástica - Conceitos.....	19
2.2 Modelos de Administração Eclesiástica.....	20
2.3 Administração Eclesiástica - Centralizada e Descentralizada.....	21
2.4 Administração Eclesiástica Organizacional.....	23
3 LIDERANÇA - CONCEITOS E APLICAÇÕES	26
3.1 Antecedentes históricos	26
3.2 Liderança - Conceitos	28
3.3 Papel do Líder nas Organizações.....	29
3.3.1 Estilos de liderança.....	30
3.4 Competências do líder	33
4 METODOLOGIA	36
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	36
4.2 População e Amostra	36
4.3 Instrumentos de Coleta de Dados	36
4.4 Estratégias de Análise de Dados.....	37
5 ANÁLISE DOS DADOS	38
5.1 Instituição Assembleia de Deus	38
5.1.1 A Atuação Assembleia de Deus em Guanambi	39
5.1.2 Estrutura organizacional da AD Guanambi/BA	39
5.2 Perfis dos membros da Igreja Assembleia de Deus em Guanambi.....	42
5.2.1 Características liderança autocrática.	43
5.2.2 Características da liderança democrática.	45
5.2.3 Características da liderança liberal.	47
5.3 Competências do líder	48
6 CONCLUSÃO	51
REFERENCIAS	54
ANEXO	57

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo passa por amplas transformações de ordem econômica, social, cultural, tecnológica e religiosa, fruto de uma globalização em que a competitividade torna – se cada vez mais acirrada nos diferentes segmentos sociais. No cenário de intensas mudanças as organizações têm sido um dos palcos principais, tanto no que se refere ao seu acervo tecnológico quanto na sua estrutura de governo e relações humanas.

A atual conjuntura organizacional ocasiona novas facetas nas organizações já existentes, sejam elas empresariais e/ou sem fins lucrativos, favorece a aparição de novos desafios empresariais cada vez mais profundos e complexos. Neste cenário, os variados tipos de organizações como públicas, privadas, mistas e do terceiro setor estão à procura de profissionais bem preparados, capazes de se adaptar rapidamente a essa nova realidade.

Na esfera das organizações religiosas não é diferente, as relações sociais sofrem alterações como também a percepção dos liderados sobre seus líderes. Há claramente a necessidade de uma liderança efetiva com profissionais que além de ter conhecimentos específicos sejam dotados de habilidades e competências que os tornem capazes de promover o desenvolvimento organizacional e consiga atingir concomitantemente os objetivos dos membros e de seus líderes.

Com os novos desafios que pairam sobre a organização eclesial há em uma crescente “valorização” do líder eclesial cuja atuação profissional e sacerdotal é ampla e relevante para o processo de desenvolvimento da sociedade. Portanto, o investimento e a capacitação do capital humano são relevantes para as instituições em geral.

No universo da liderança há o surgimento ou a permanência de conflitos que parecem se perpetuarem no universo organizacional, sendo acentuado ainda mais com o crescimento das entidades eclesiais. A espiritualidade, a ética e a profissionalização devem caminhar juntas, pois não se devem ter somente técnicas administrativas, isso explica porque o crescimento das denominações neo-pentecostais e pentecostais no Brasil tem se destacado, e apresentado um crescimento acima das denominações tradicionais.

O visível crescimento das organizações Eclesiais evidencia que a falta de uma liderança eficaz e eficiente na administração eclesial faz com que áreas

como: relacionamento interpessoal, planejamento, estratégias e distribuição de cargos para pessoas competentes e com formação profissional para a devida função tornem cada vez mais escassos. Deste modo, percebe-se que membros e congregados que prezam pela espiritualidade e um estilo de liderança atual pode acabar migrando para outras denominações que contam com uma gestão eficaz e eficiente.

1.1 Problema

Vivemos em um mundo globalizado em que a velocidade das informações, a tecnologia, e a inserção de diferentes organizações empresariais e/ ou sem fins lucrativos no cenário socioeconômico tem influenciado profundamente nas relações sociais das pessoas com as empresas, no caso em estudo com as Igrejas.

Fundamentados na ideia de cidadania organizacional os membros das igrejas passaram a se preocupar um pouco mais com questões relacionadas ao seu bem- estar físico, mental e social, exercendo conseqüentemente a criticidade e maior pressão por transparências da equipe de liderança da organização a qual estão inseridas.

Assim, atender a demanda dos frequentadores, membros, congregados, ou visitantes das denominações evangélicas, que são pessoas de todas as faixas etárias e níveis sociais diversificados, alguns com curso superior com diversas graduações, outros sem formação acadêmica, torna-se um desafio cada vez mais acentuado para os líderes eclesiásticos.

Um olhar holístico na esfera da administração eclesiástica e da liderança evidencia a necessidade das Igrejas evangélicas contarem com uma administração integrada, contendo no seu arcabouço além de práticas administrativas eficazes um estilo de liderança capaz de atender às expectativas das pessoas e da organização concomitantemente.

Diante do cenário acima apresentado e valendo-se das premissas administrativas eclesiásticas e gerais, Pergunta-se: qual o Estilo de Liderança predominante na Assembleia de Deus em Guanambi-BA assim como o dos seus representantes.

1.2 Objetivos

Seguindo a problemática de pesquisa apresentada, delinham-se como objetivo principal e objetivos específicos os aspectos expostos.

1.2.1 Geral

Conhecer e analisar o Estilo de Liderança predominante na Assembleia de Deus em Guanambi-Ba

1.2.2 Específicos

- 1 Identificar a estrutura da organização Eclesiástica Assembleia de Deus de Guanambi-Ba;
- 2 Conhecer a percepção do gestor e liderados sobre o estilo de liderança predominante na Assembleia de Deus Guanambi-Ba.
- 3 Mostrar a relevância e o papel do líder no âmbito organizacional.

1.3 Justificativa

O ultimo censo realizado pelo IBGE apresenta um crescimento grandioso de adeptos, e de placas denominacionais, descrito como igrejas. Esse aumento exige das igrejas uma liderança focada, capaz de organizar, delegar tarefas, e entre outras coisas, influenciar seus liderados na busca harmoniosa pelos objetivos a serem conquistados.

Segundo dados desta pesquisa, o número de evangélicos aumentou 61,45% em 10 anos, conforme dados do Censo Demográfico divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Em 2000, cerca de 26,2 milhões se disseram evangélicos, ou 15,4% da população. Em 2010, eles passaram a ser 42,3 milhões, ou 22,2% dos brasileiros. Enquanto que em 1991, o percentual de evangélicos era de 9% e, em 1980, de 6,6%. Na cidade de Guanambi- BA o censo de 2010 os evangélicos já somam 18% de uma população de 78.801 habitantes.

Diante da conjuntura apresentada, Estudar sobre a importância da administração eclesial na Igreja Assembleia de Deus em Guanambi BA, bem como adentrar na temática relacionada à liderança, é um desafio. Pois, algumas políticas e práticas necessitam ser implementadas, a fim de que a conciliação de expectativas dos membros da igreja e os objetivos propostos pela organização sejam alcançados concomitantemente. E, para efetivação dessa tarefa é primordial

que a organização tenha em sua estrutura um estilo de liderança capaz de corresponder às expeditivas de seus liderados.

Esta obra sugere aos gestores e líderes de organizações eclesiais, a possibilidade do exercício da liderança eficaz em diversas situações relacionadas às funções administrativas, proporcionando-lhes reflexões, análises, elaborações e execuções de atividades de maneira equilibrada, e racional. Pois, a união dos valores humanos a cientificidade, de igual modo, pode ser aplicada nas denominações sem depreciar os princípios éticos e morais adotados por essas entidades.

O ineditismo deste trabalho no campus de Guanambi realça a sua relevância no âmbito social- por abranger um considerável grupo de indivíduos que exercem funções diversas na sociedade local e regional. Assim, estratifica a percepção detalhada da classe em estudo, sobre o estilo de liderança adotado por seu representante. Possui relevância acadêmica, por permitir a aplicação de conhecimentos adquiridos em sala de aula a uma realidade existente na organização estudada.

Com o desdobramento desta obra, obtém-se concomitantemente o alcance da relevância pessoal, advinda do desafio de criar-se algo inovador e original, capaz de entrelaçar diferentes objetivos, a fim de abrirem-se novos horizontes e estudos futuros.

Para melhor organização desta pesquisa, optou-se pela seguinte estruturação: O trabalho foi dividido em três partes, na primeira parte apresenta conceitos gerais relacionados à Administração Eclesiástica, sua importância, exercício, modelos, centralização e descentralização eclesial e Estrutura organizacional. A segunda parte apresenta a liderança, conceitos, teorias, aplicações, Estilos de Liderança e o papel do líder nas organizações. A terceira parte apresenta uma análise metodológica, sistemática, e indutiva, baseada em métodos, resultados e ponderes de dados, fundamentadas em elementos conceituais e técnicas de pesquisa, apresentando possíveis ações de melhorias na arte de liderar, na busca de diagnóstico, que irá beneficiar a Liderança e a administração eclesial na cidade de Guanambi, representados, por meio de tabelas e gráficos.

2 ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA: CONCEITOS, APLICAÇÕES E IMPORTÂNCIA.

A busca pela compreensão dos moldes dos estilos de liderança predominante nas organizações eclesiais perpassa pelo entendimento de conceitos e pilares sobrevividos da administração geral e eclesial como um todo. Assim, este capítulo, inicia-se com o conceito de administração geral, culminando com as premissas de administração eclesial.

2.1 Administração Eclesial - Conceitos

Administração é a contribuição do conhecimento humano para solucionar os problemas, com diagnóstico certo para cada situação, mediante o controle, organização, direção, e a aplicação de estratégias. Cada organização seja ela do primeiro, segundo ou terceiro setor necessita buscar o aperfeiçoamento contínuo da organização e das pessoas envolvidas no processo para se manter-se competitivas, isso só será possível com uma boa administração.

Administrar é uma tarefa complexa, pois requer desenvoltura, desempenho, capacidade, e assertividade para resolver questões de origem, social, econômica, humana, financeiras, tecnológicas e políticas em uma época de mudanças e incertezas, a questão de liderança tornou-se uma das mais importantes áreas, no desenvolvimento de uma organização.

[...] É, portanto, a administração, o órgão da sociedade especificamente encarregada de transformar os recursos em produção, isto é, que tem a responsabilidade de promover o progresso econômico — e isso explica porque, uma vez gerada, ela cresceu com tanta velocidade e tão pouca posição (PETER DRUCKER 2001 p.20).

Para que uma organização consiga ser bem sucedida, é preciso que as lideranças tenham a capacidade de identificar, no momento certo, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades, para poder responder de maneira eficaz as transformações exigidas pelo mercado.

Termo Administração Eclesial, deriva de duas palavras: administer, (administrar) que em linhas gerais, é fazer com que as coisas funcionem. Tirá-las da inércia e torná-las eficientes e eficazes; e da palavra ekklesia, que significa:

Chamados para fora, sendo usado para indicar um grupo chamado de dentro de um ajuntamento maior e mais geral. Na Grécia livre o termo referia-se ao um grupo de pessoas dotados do privilégio de cidadania incumbido de certas funções públicas administrativas importantes

convocado, ou chamado para fora, dentre a, massa comum do povo (KESSLER e CÂMARA, 2011, p 20).

Maximiano (2000, p.91) traz um conceito interessante quando diz que “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar um conjunto de objetivos explícito”. Para liderar uma organização o líder foca no patrimônio humano, para arrebanhar centenas, dezenas, e milhares de pessoas, ligados a espiritualidade, o gerente ou administrador, cabe zelar do patrimônio, físico, e humano, em que pessoas nesse sentido falam se a respeito daqueles que exerce funções administrativas, voluntarias ou remuneradas.

Observar-se, que, assim como nenhuma empresa resiste sem uma administração equilibrada, da mesma forma as instituições religiosas não conseguirão se posicionar na atualidade de maneira organizada se não tiver uma adestração eclesiástica competente.

Igreja, portanto, é uma sociedade com vida coletiva, organizada de conformidade com algum plano definido, adaptado a algum propósito que a ela se propões realizar (KESSLER e CÂMARA, 2011). Uma organização e um organismo imbuídos de obrigações, ordenanças, suas leis e regulamentos, apropriados para a administração de seu buscando é claro! A conquista de seus objetivos. As igrejas são comunidades de fé e aprendizado religioso mútuo.

Portanto, é preciso, ter objetivos bem definidos, com planejamento onde todas as etapas do processo e comando sejam capazes de gerir a administração da organização de maneira simples e precisa. Embora as denominações religiosas não apresente lucro por ser entidade sem fins lucrativos inseridos na administração do terceiro setor, passa pelas mesmas circunstâncias de uma empresa normal, precisam de liderança comprometida que tenha autocontrole e objetivos para alcançar as metas, do contrario acabarão perdendo adeptos, para as que estão de acordo com o contexto apresentado.

2.2 Modelos de Administração Eclesiástica

Segundo Kessler e Câmara (2011), há três modelos diferentes de governo eclesiástico que têm se difundido nas comunidades cristãs através dos séculos, e que continuam sendo mantida com diferentes graus de sucesso, cada uma das quais reivindicando ser a forma original e primitiva, são eles:

- O primeiro modelo apresentado é a episcopal ou prelática, que está relacionado à forma em que o poder de governo descansa nas mãos de preladados ou bispos diocesanos, e no clero mais alto; tal como acontece nas igrejas romanas, grega, anglicana, e em grande parte das igrejas orientais.
- O segundo modelo é o presbiteriano ou oligárquico, este se caracteriza em governar por meio de assembleias, sínodos, presbitérios e sessões. Um exemplo: são as igrejas presbiterianas.
- Já o terceiro modelo de governo eclesiástico abordado pelo autor é o Congregacional ou Independente, que em súpula é a forma em que a entidade exercita o autogoverno, pois cada igreja individual e local administra seu próprio governo mediante a voz da maioria de seus membros. É o que acontece entre os batistas, os congregacionais, os independentes, e alguns outros grupos evangélicos.

Segundo Kessler e Câmara (2011), os líderes protestantes dentro da administração eclesiástica são comumente chamados de Pastor, Ministro, Ancião, Presbítero, Bispo, Diácono. O bispo, também chamado presbítero ou ancião, era o pastor ou superintendente do rebanho espiritual, que cuidava, vigiava, guiava e alimentava o rebanho, tal como os pastores de ovelhas fazem com seus rebanhos. Os diáconos, por sua vez, eram escolhidos para atender aos interesses temporais da igreja, conforme fica evidente pela escolha dos sete, registrada no capítulo sexto do livro de Atos. A palavra diácono significa ministro ou servo.

Por fim os membros, ou os voluntários que fazem parte da igreja protestante são geralmente chamados de protestantes, crentes e evangélicos.

2.3 Administração Eclesiástica - Centralizada e Descentralizada

Dentro da eclesiologia há também os modos tradicionais de administração: o centralizado e o descentralizado. O modelo adotado depende de cada organização e como suas decisões são concretizadas.

Para Vasconcellos (1979), à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão. O crescimento traz conseqüentemente o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Deste modo, algumas decisões precisam ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da empresa ou igreja.

Segundo Hamel & Prahalad (1995, p.333), a descentralização não pode ser absoluta nem a estratégia empresarial opressiva, mas a organização precisa desenvolver uma estratégia coletiva, o que exige do corpo gerencial postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares. Esse posicionamento pode ser aplicado também às organizações sem fins lucrativos.

A estrutura centralizada é definida por Mintzberg (1995, p.102) como situação na qual todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, nas mãos de uma única pessoa.

A estrutura descentralizada, por sua vez, compreende-se a proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas. Sisk (1969) afirma que a descentralização pode ser entendida como a delegação de autoridade a administradores de níveis hierárquicos inferiores para tomada de decisões.

VASCONCELOS (1979, p.101) faz referência à descentralização funcional, que segundo ele:

Quando a organização se dispersa de maneira geográfica e possui pessoas que se subordinam ao responsável desse local e não ao chefe central, diz-se que há descentralização funcional. A organização necessita que as pessoas tomem a decisão certa e, para que isso aconteça, é preciso que o responsável pela tomada de decisão disponha das informações necessárias

Uma das razões da descentralização numa organização é a necessidade de delegar as decisões aos níveis hierárquicos inferiores. Neste tipo de organização, não basta simplesmente empoderar as pessoas, é preciso que esse processo aconteça de modo organizado, responsável, confiável e com segurança, capacitando, envolvendo e investindo em pessoas que tenha facilidade para desenvolver determinadas tarefas.

Nas denominações religiosas em que a hierarquia, delegação, e distribuição de tarefas, são responsabilidades direcionadas a tesoureiro, secretário, líderes de departamentos, e ministério que são formados por diáconos, presbíteros, evangelistas, pastores, bispo, ancião, permite a organização apresentar informações de maneira transparente e eficaz. Assim, no arcabouço da estrutura de descentralização o reconhecimento, a fidelização de membros e congregados na administração eclesiástica, são ferramentas imprescindíveis, na busca pelo sucesso de maneira organizada.

2.4 Administração Eclesiástica Organizacional

Estrutura organizacional é o processo de escolha e implementação de uma configuração estrutural para uma organização. É o conjunto de ligações que sustenta formalmente a organização, concluímos que ela define como se chegará aos objetivos estratégicos Ricardo Voltolini (2003, p.103). Nesta perspectiva cada departamento assume as responsabilidades de maneira que esse controle possibilite a organização a trabalhar de maneira controlada com informações precisas rumo à tomada de decisão.

A estrutura organizacional pode ser definida genericamente como os padrões de trabalho e disposições hierárquicas que serve para controlar ou distinguir as partes que compõe uma organização (JAMES L BOWDITCH 2004 p.67).

A instituição que trabalha com padrões operacionais, controlado pela hierarquia maior, porém exercida por cada membro dos devidos departamentos que compõe a organização, consegue identificar e trabalhar na situação de cada problema, de maneira simplificada e eficaz.

Na visão de Laurie J. Mullins (2001) a boa estrutura organizacional por si só não assegura resultados positivos, mas a má estrutura torna impossível o bom desempenho. Evidenciando que as empresas que não possuem uma boa estrutura organizacional encontrarão dificuldade em controlar situações, manter o equilíbrio e o bom desempenho das atividades. Seguindo essa linha de raciocínio, um dos mecanismos da empresa que identifica os seus departamentos e contribui com o processo estrutural organizacional chama-se organograma.

Por organograma entende-se a representação gráfica da divisão do trabalho na organização tanto horizontal - definindo áreas de atuação, quanto verticalmente - estabelecendo níveis hierárquicos ou decisão (TENÓRIO, 2005 p.58). Esse tipo de representação, portanto, exerce influencia no comportamento no campo de ação, tanto do gestor quanto dos liderados de uma organização.

Para Kessler e Câmara (2011) “o organograma é um quadro geométrico representativo de uma organização ou de um serviço, que indica os arranjos e as inter – relações de suas unidades constitutivas, o limite de cada uma delas”. Assim por representar a estrutura organizacional esse quadro geométrico tem como finalidade, contemplar todos os órgãos e departamentos de cada unidade organizacional, vinculando uma sintonia que se inicia na hierarquia maior.

Chiavenato (2004) faz menção ao modelo de organograma simples estruturado que geralmente são aplicados em empresas de pequeno porte, chamada por Fayol de organização linear e constitui um dos tipos mais simples de uma organização. É com essa configuração estrutural que normalmente as organizações eclesiais se identificam.

O organograma é a organização ou método funcional da estrutura eclesial. Existem algumas diferenças de uma denominação para outras, portanto não existe um modelo padrão para todas as Igrejas. Basicamente este é um modelo usado pelas Igrejas de grandes portes, as convenções de denominações eclesiais também trabalham de formas organizadas, e assim como as igrejas, fazem uso de organogramas, facilitando assim a maneira de trabalhar com cada departamento.

As instituições estão cada vez mais se organizando em uma estrutura bem definida, como a apresentada por Kessler e Câmara (2011) em seu livro Administração eclesial, apesar de ser abrangente para as denominações de pequeno porte, percebe que uma estrutura bem elaborada melhora o desempenho organizacional de forma eficaz.

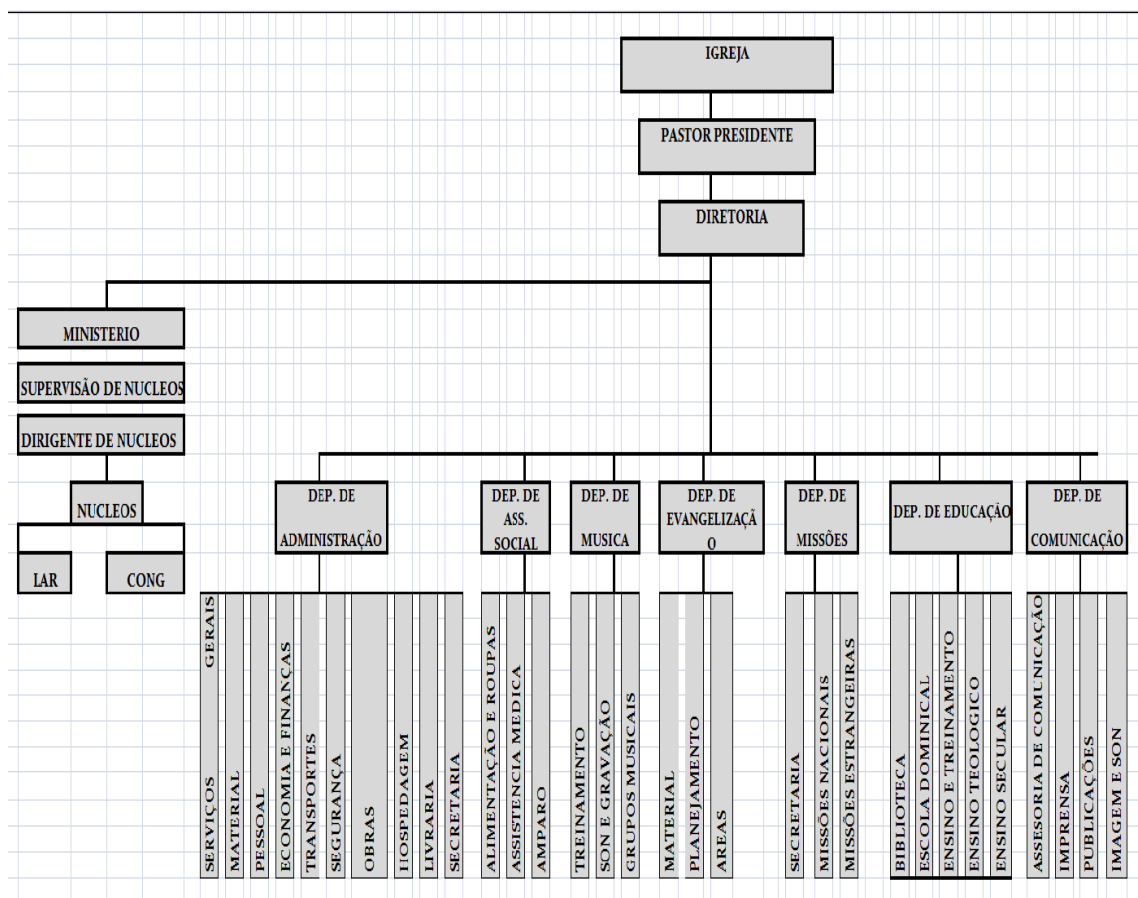


Figura 01 - Organograma da Igreja

Fonte: Administração Eclesiástica (KESSLER E CÂMARA 2011 p. 43).

A funcionalidade da Igreja Assembleia de Deus, segue o modelo vertical, em que o nível hierárquico do pastor presidente comanda todos os outros níveis e departamentos, isso quer dizer que apesar da descentralização tudo passa pelo comando maior.

Percebe-se pelo contexto acima que as divisões nas instituições (organograma), principalmente nas organizações eclesiais, permitem ao líder influenciar o comportamento dos seus liderados por sua posição na hierarquia organizacional, “evitando” sobrecargas no desafio de liderar e coordenar eficaz e eficientemente a organização.

3 LIDERANÇA - CONCEITOS E APLICAÇÕES

Este capítulo busca definir os conceitos de liderança, gestão de competência e habilidades, enfatizando os moldes que dão forma o modelo de liderança predominante em uma organização.

3.1 Antecedentes históricos

Para alguns estudiosos, um dos pioneiros a dar início à discussão sobre liderança foi Machiavelli, no século XVI, ao analisar a relação entre o princípio e o oportunismo, que teria servido como guia para o príncipe nos Estados da Itália Medieval (SMITH e PETERSON, 1994). Bergamini (1994), por sua vez acredita que a discussão sobre o tema tenha aparecido por volta do século XII, quando Platão e outros pensadores já ressaltavam suas preocupações ao filosofar sobre a adequada educação e treinamento de seus líderes políticos. Contudo nesse período, o termo liderança, não era utilizado.

O que se sabe, é que a prática da liderança existe desde tempos remotos, antes mesmo da existência de estudos sistematizados sobre a temática. Por aproximadamente três milhões de anos, o perfil de liderança era o do líder “sábio”, “místico” e “intuitivo”. Nesta época, as civilizações não se fixavam a terra, e a religião os deixava mais estáveis. Na época conhecida como sociedade agrícola, o líder era o dono de fazenda, detentor de terras que geria seus funcionários com repreensões, dando origem aos líderes feudais.

O desdobrar do estudo da liderança tem se evoluído com o tempo buscando chegar à criação do Modelo Multidimensional de Liderança. Para facilitar o entendimento do assunto, essas abordagens serão apresentadas sob a estrutura de quadro, dentro de uma perspectiva didática fornecendo alguns critérios a respeito do que torna alguém um líder eficaz e/ou diferenciado.

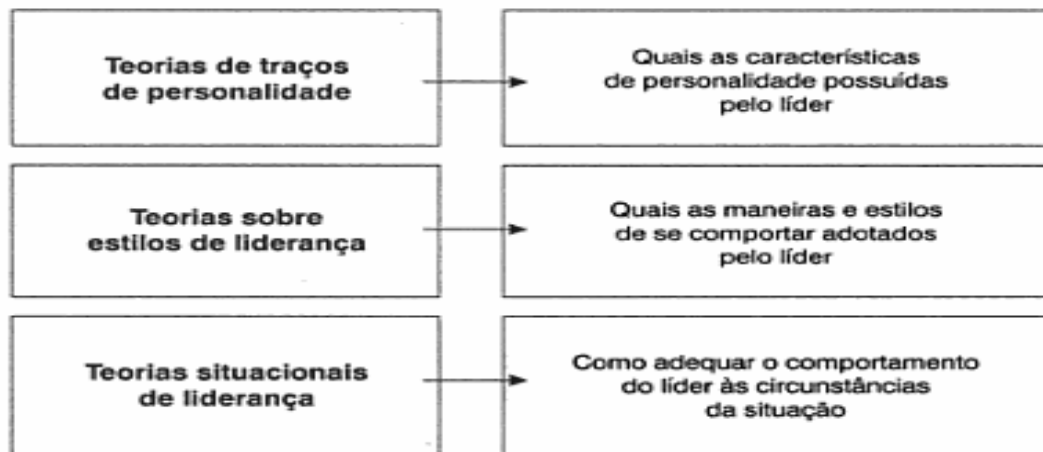


Figura 02 - As três diferentes abordagens sobre lideranças.

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

As primeiras investigações no campo da liderança transcorrem pelo entendimento da teoria do traço de personalidade, que busca identificar os líderes individualmente determinando suas características pessoais compartilhadas. Esta abordagem é a mais antiga e foi a dominante por várias décadas (LEITÃO, 1999).

As teorias a respeito da liderança traziam a ideia de que líderes já nascem prontos. Essa abordagem foi chamada de Teoria Genética, ou seja, havia uma crença de que a capacidade de liderança era transmitida geneticamente (MONTANA E CHARNOV, 2003).

A Teoria dos Traços foi elaborada no final do século passado para identificar as características que diferenciavam os “grandes homens” das massas. Foram muito utilizadas para explicar a postura de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão, afirma Gil (2008). Quem nascesse com determinadas características seria um líder, afirma Vergara (1999).

A abordagem de traços pressupõe a existência de características de personalidade que determinam se uma pessoa será ou não líder. Dentro desta perspectiva, se considera que as pessoas já nascem com traços de personalidade que as tornam capazes de exercer liderança e que não há a possibilidade de se formar um líder pelo processo de crescimento e aprendizagem se a pessoa já não tiver nascido com os traços característicos da personalidade de líderes.

Segundo Robbins (2005), a diferença entre as abordagens de traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas. As

teorias dos traços pressupõem que os líderes nascem com suas características de liderança, e não que eles se formem líderes.

Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada – poder-se-ia elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem tornarem-se líderes eficazes. Este seria um caminho muito mais estimulante, já que se presume que o grupo de líderes poderia estar sempre em expansão. Se o treinamento funcionasse, teríamos um celeiro inesgotável de líderes eficazes.

Percebendo que os líderes eficazes e os ineficazes não pareciam ter características que os distinguissem, os pesquisadores tentaram isolar as características de líderes eficazes. Assim tentaram determinar o que os líderes eficazes faziam - como delegavam tarefas, como se comunicavam com seus subordinados e tentavam motivá-los, a como realizarem suas tarefas, etc. (FREEMAN, 1985).

A análise sobre liderança aclarou que o sucesso ou eficácia do líder não depende de fatores isolados como traços ou comportamento, logo os estudos focalizaram as influências da situação. Chiavenato (1999) e Robbins (2005) citam dentro desta teoria o Modelo de Fiedle, a teoria da meta e do caminho e o modelo da participação e liderança.

Segundo Robbins (2005), Fidler acredita que um fator essencial para o sucesso é o estilo de liderança do indivíduo. Aí ele começa a tentar descobrir qual é o seu estilo. Para descobri-lo, elaborou um questionário com o propósito de avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou para as tarefas. O passo seguinte do modelo Fidler é avaliar a situação em relação a três variáveis contingenciais, abordadas por ele, no qual verifica se a relação entre líder e liderados é boa ou ruim, o grau de estrutura da tarefa é alto ou baixo e o poder da posição é forte ou fraco.

3.2 Liderança - Conceitos

Há diversos conceitos para liderança, que convergem entre si, tornando desta forma ainda difícil e árdua a tentativa de definir-se o que é de fato ser liderança. O termo liderar é uma palavra inglesa to lead, está registrada no ano 825 d.c. relacionada ao comando, direção, condução, Bitencourt, (2010). Por sua vez, a palavra líder remonta ao século XIV, indicando aquele que conduz, enquanto

liderança é encontrada na língua inglesa somente no início do século XIX Marquis e Huston (1999).

Segundo Peters (1989, p. 39-40), liderar é proporcionar às pessoas oportunidades jamais experimentadas. Nesta perspectiva cabe aos líderes descobrir e desenvolver novos talentos mesmo sabendo que essa tarefa muitas vezes, possa significar confrontar antigos conceitos. Liderança é a capacidade de influenciar um determinado grupo, na tentativa de conseguir alcançar objetivos propostos.

Para Chiavenato (1999), a liderança é a habilidade de influenciar o comportamento das pessoas. Neste sentido, o líder deve ter a capacidade de fazer com que seus liderados trabalhem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Ainda buscando o conceito de liderança, Silva (2005) afirma que a liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação. Assim a liderança é como um processo de influência, dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas. Robbins (2005) entende liderança, como sendo “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Nessa perspectiva, quando um chefe manipula ou exige obediência e cooperação de forma coerciva, não há liderança .

Atraves das definições feitas pelos autores acima, percebe-se que por meio de uma boa liderança um determinado grupo consegue se alinhar em torno de uma visão, assim, encontrando o melhor caminho a ser percorrido no que se refere ao alcance de metas e objetivos. Porém o conceito de liderança é amplo, complexo, mas a sua compreensão permanece atual e necessária para o sucesso das organizações, sejam elas empresarias ou sem fins lucrativos.

3.3 Papel do Líder nas Organizações.

É notável nas organizações uma crescente busca por líderes que coordenem e executem funções com total empenho e entusiasmo. O líder se tornou um ponto chave dentro das organizações, pois ele é responsável pelo desenvolvimento da equipe. Uma liderança mal exercida é capaz de ocasionar grandes implicações para a empresa, e para todos que nela estão envolvidos. O papel do líder é encontrar oportunidades, além de desenvolver pessoas e guia-las até o alcance das metas estabelecidas.

Pesquisa realizada com 43 das principais empresas do país aparece que 56% acrescerão o valor do investimento no desenvolvimento de seus líderes e 38% manterão os mesmos patamares de 2011 por entenderem que líderes são fundamentais para o sucesso do negócio (RAMOS, 2012).

Ainda Segundo Ramos (2012), uma organização sem líderes não conseguem chegar a lugar algum e, ao contrário do que muitos pensam, gastam mais recursos com a constante necessidade de substituir pessoas. Empresas sem líderes não tem equipes e sim bandos submergidos, atemorizados, sem comando e atuando por demanda e sempre a espera de alguém que os diga para onde ir, ainda que não seja a direção correta a tomar.

Percebe-se a importância do líder dentro do cenário organizacional, para melhor entendimento fez-se necessário à busca pelo conceito. O conceito de líder, por sua vez, é tão complexo quanto de liderança. Pois, há também uma avalanche de definições e algumas delas expressam definições diferentes daqueles que seriam o líder ideal. Busca-se nessa abordagem, apresentar, algumas definições oportunas sobre a temática.

Segundo Motta (1997) os líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. Assim, independente do grau de complexidade que envolve definição e a importância do líder nas organizações, o que está evidente é que eles têm um papel significativo na busca pelo alcance dos objetivos a serem alcançados.

Os grandes líderes mantêm as pessoas centradas em levar a organização para seu futuro ideal, motivando-as para superar quaisquer obstáculos que existam no caminho Bateman (1998). O líder, portanto, deve ser capaz de criar um ambiente saudável para toda a equipe de trabalho, para que em conjunto se programe e tomem as melhores decisões.

3.3.1 Estilos de liderança

Diverso autor ao longo dos anos vem buscando uma definição para os estilos de liderança, que segundo Chiavenato (2004) “é o padrão recorrente do comportamento exibido pelo líder”.

Dentro desta colocação ainda se faz imprescindível à compreensão dos estilos de lideranças adotados por alguns líderes, que segundo Chiavenato (2004) podem ser definidos como segue a figura abaixo:

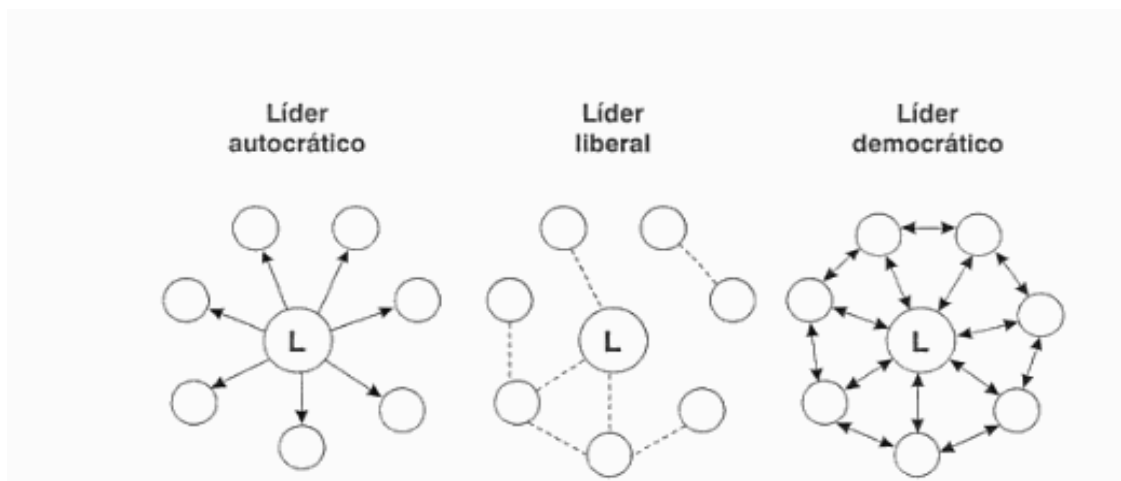


Figura 03 - Três estilos de lideranças.

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

É visto que o líder autoritário ou autocrático estabelece as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele quem fixa todas as diretrizes e determina qual tarefa deve ser realizada e tudo tem que ser feito como ele define (CHIAVENATO, 2004).

“O líder autoritário ou diretivo foca-se apenas nas tarefas e determina técnicas para a execução das mesmas. Toma as decisões individualmente e não considera a opinião da equipe, ordena e impõe a sua vontade causando frustração no grupo. O líder tem uma postura essencialmente diretiva e não dá espaço à criatividade dos liderados”. (WAGNER LUIZ MARQUE 2004, p.21)

A principal característica do líder autocrático é a tomada de decisão e a imposição as ordens, os subordinados não tem liberdade de atuação, as vezes a sua postura é paternalista e fica satisfeito por sentir que os outros dependem dele; toma decisões rapidamente e tem como objetivos o lucro e/ou os resultados. Além disso, dificilmente delega tarefa, apresentando assim elevados níveis de produção, mas com evidentes sinais de frustração e agressividade, sinais vitais de parte de colaboradores insatisfeitos na organização.

Já o líder liberal, não há imposição de regras, parte-se do princípio que o grupo atingiu a maturidade e não necessita do líder para orientar e supervisionar. Caracteriza-se pela total liberdade da equipe, o líder não interfere na divisão das tarefas nem na tomada de decisão, quem decide é o próprio grupo.

Segundo Wagner Luiz (2004), o líder liberal se omite e não se impõe, nesse sentido os subordinados tomam conta da situação, esse descontrole é prejudicial ao funcionamento da organização, pois não há comando para resolver determinadas

situações. Este é considerado o pior estilo de liderança, uma vez que não há demarcação dos níveis hierárquicos instala-se a confusão, a desorganização, o desrespeito e a falta de um líder com poder e autoridade para resolver os conflitos. Segundo Chiavenato (2004), neste estilo de liderança há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.

O ultimo estilo apresentado pelo o autor é o lider democrático, participativo ou consultivo, está voltado para as pessoas e há participação de toda a equipe no processo de decisão. É o grupo que define as técnicas para atingir os objetivos, cabendo ao líder ter a responsabilidade de alertar o grupo para as dificuldades existentes no alcance desses mesmos objetivos. Chiavenato (2004, p.125), "As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder".

Perante a colocação teórica conclui-se que o estilo de liderança que deverá ser adotado pelas organizações é o democrático, pois nesse estilo de liderança o líder envolve todo grupo, pede sugestões e aceita opiniões, existe confiança mútua, relações amistosas e muita compreensão. Está orientado para as tarefas e para as pessoas. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam elevados níveis de produtividade, quer em quantidade quer em qualidade. Existe ainda, um clima de satisfação, integração e comprometimento das pessoas para com a organização, porém vale acrescentar que estilo de liderar dependerá muitas vezes da conjuntura e para isso acontecer, o líder deve ter flexibilidade e condições de alinhar os diferentes estilos quando for preciso.

Assim, como relata Chiavenato (1999) um dos principais desafios da liderança "é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas". Pois, de um modo geral os líderes utilizam todos os estilos de liderança de acordo com a situação em que se encontra o grupo a ser liderado e a tarefa a ser executada. Na verdade o que deve se buscar nesse sentido é a intensidade que o líder utiliza para um ou outro estilo de liderança.

Sobre a temática apresentada acima, Maximiano (2004) faz noção ao estilo de liderança chamada de bidimensional, que em linhas gerais é aquela onde o líder é orientado para a tarefa e para as pessoas, em combinações com diversos graus de autocracia e democracia no modo de liderar o grupo. Com a combinação identificam-se estilos básicos de liderança, com muita ou pouca ênfase nas pessoas e ou tarefas.

3.4 Competências do líder

O termo competências ganhou força a partir das competências essenciais organizacionais, vem abrangendo os níveis funcionais e individuais da organização. Dentro das competências individuais destacam-se as competências do líder, em uma abordagem mais ampla e sistematizada que engloba os elementos que compõem o novo perfil a partir de um enfoque que contempla conhecimentos, habilidades e atitudes/atributos.

A competência representa o saber efetivo da matéria enquanto a habilidade relaciona-se à sua execução, ou seja, sua prática, essa prática, contudo pode ser uma habilidade mecânica para movimentos que requerem coordenação motora fina ou ampla, ou pode ser habilidade mental, como raciocínio rápido desinibição ou concentração (GARCIA 2006 p.112).

Administrar os recursos humanos com eficácia, saber como lidar com colaboradores quando apresentam conflitos, investir no desenvolvimento do potencial de seus funcionários, capacitando e treinando os, são algumas ações desenvolvidas pelos líderes de empresas. Portanto os níveis de competências de cada colaborador permite que a empresa possa conduzir os recursos humanos conforme grau de capacitação adquirido, para que cada indivíduo assuma o cargo que condiz com a sua qualificação.

Segundo Manssour (2001) competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que, em ação agregam valor ao indivíduo e a organização ao que denominamos entrega ser separada das condições de aplicação. Pode-se afirmar que há três competências relevantes que, se bem direcionados podem constituir um instrumento eficaz para aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente aprimorar os comportamentos dos líderes dentro das organizações. Ver quadro a seguir:

- **Competência de Gestão:** Sugere que o gerenciamento de pessoas trata-se de utilizar as variáveis administrativas e humanas, no intuito de fornecer um ambiente de trabalho agradável, conciliando e integrando as pessoas com as diretrizes organizacionais. O líder com um perfil bem delineado nesse sentido permite que a ideia de participação comece a assumir uma forma mais consciente, atraindo assim maior interesse. Deste modo, a gestão participativa possibilita o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores com a finalidade de elevar o grau de responsabilidade e qualidade.

A ideia de participação pode ser ratificada por meio de ações tais como: formulação de metas; tomada de decisões; solução de problemas; mudanças organizacionais; lucros das empresas; etc. Esta doação tem reflexos interessantes na humanização do trabalho, proporcionando ao colaborador um sentimento de importância.

- **Competência Interpessoal:** Segundo Moscovici (1998) competência pessoal é a capacidade de lidar com maestria os percalços advindos das relações interpessoais credita ao líder empresarial ou eclesiástico votos de competência diferenciadas, capazes de torná-los vencedores influentes. Em pesquisas psicossociais e observações informais do dia a dia, destacam-se dificuldades de comunicação e de relacionamento entre as pessoas com síndrome de carência afetiva e necessidades sociais não satisfeitas.
- **Competência Técnica:** competências técnicas podem causar respeito e imagem positiva do líder nos colaboradores. Mas, no entanto a gestão de uma empresa não se limita apenas ao mundo dos processos, pelo contrário, o mundo dos processos só existe porque há um mundo anterior, o das pessoas.

As Competências Técnicas são todas as conquistas e conhecimentos adquiridos por meio da educação formal, treinamentos e experimento profissional, o nível de instrução é uma das formas de exigências para o desenvolvimento de uma função, para se obter resultados nos cargos faz se necessário à qualificação que só é adquirida mediante treinamentos específicos, habilidade profissional e especializações, os conhecimentos técnicos são essenciais para o exercício da função, e estes conhecimentos é adquirido por meio do aprendizado e de uma prática profissional, ou vivencia, no cargo ou função que lhe é atribuído.

Elaborando uma síntese de uma forma geral nos tópicos que acima foram mencionados desde conceito de lideranças até competências de um líder pode se concluir que, o estudo da liderança está estritamente ligado à compreensão do comportamento humano nas organizações, desde que estas passaram a ser objeto de estudo e análise por parte de estudiosos e administradores. É, portanto, elemento principal de uma organização, setores e departamentos de qualquer instituição, o gestor necessita de habilidades para conduzir pessoas motivando e orientando de forma em que as pessoas exerçam as suas atividades de maneira eficaz e espontânea.

Quanto às características formadoras do líder ideal na atualidade é evidente, que as vibrantes transformações mundiais exigem que as organizações inclusive as eclesiais tenham líderes capazes de inspirar os seus liderados a querer efetivar suas visões Robbins (2005). Afinal, não é um cargo que traduz uma capacidade de liderança eficaz, ele pode simplesmente formalizar um grau de autoridade hierárquica.

O líder precisa urgentemente ser eficaz nas atividades que desenvolve, de modo a atingir os objetivos exatamente como foram planejados. Além disso, precisa manter o foco no desenvolvimento das potencialidades e competências de seus liderados, buscando efetivação de uma equipe integrada, que não fique na dependência de sua orientação. Mas, que os membros adquiram autonomia e segurança para também abraçar a responsabilidade das decisões, garantindo o sucesso da organização.

Baseando-se em Bitencourt (2010) o perfil do líder ideal passa pela prerrogativa de ser ele próprio um agente de mudanças, que nesse novo contexto econômico, deve ser tratada como uma constante para o mundo dos negócios, sendo ele um líder que possui competências nas suas atividades em que atua, seja essas competências técnicas, interpessoais ou de gestão.

O líder ideal precisa ser flexível no trato com as incertezas, demonstrando características de um verdadeiro visionário, com uma visão de águia, fomentar relações interpessoais de reciprocidade, bem como tornar-se um agente de aprendizagem no cenário empresarial, administrativo e porque não dizer eclesial.

4 METODOLOGIA

No presente capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos, como a caracterização da pesquisa, a amostragem, os instrumentos utilizados, o tratamento dos dados, enfim, os caminhos percorridos para a efetivação da pesquisa.

4.1 Caracterização da Pesquisa

Na elaboração deste trabalho, realizou-se um estudo de caso, buscando encontrar informações necessárias ao cumprimento do objetivo proposto e a resposta para o problema em questão. Pode-se dizer que:

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa com base empírica. Consiste em relacionar um objeto de pesquisa, que pode ser um fato ou um fenômeno estudado nos seus vários aspectos. Neste tipo de pesquisa o pesquisador e o participante representante da situação – problema cooperam mutuamente com o estudo.(REIS,LINDA G. 2008,p.54).

Pode-se afirmar que a execução da pesquisa que originou a presente obra apresenta caráter predominantemente descritivo e exploratório Vergara (2007). Assim, buscando encontrar as bases necessárias para a fundamentação do estudo, foram levantadas em bibliografias específicas como livros, revistas e sites da internet inúmeras informações relacionadas à temática. Nessa perspectiva buscou-se conhecer e analisar o estilo de liderança predominante na Assembleia de Deus em Guanambi-Ba.

4.2 População e Amostra

Os sujeitos do estudo são os membros da Igreja evangélica Assembleia De Deus em Guanambi-Ba, que conta com oitocentos fiéis, distribuídos nos diferentes bairros da cidade. Para levantamento dos dados será aplicado um questionário com o líder da igreja e noventa (90) questionários direcionados aos liderados da organização em estudo, objetivando identificar a classificação do estilo de liderança predominante na Assembleia de Deus da cidade de Guanambi, envolvendo sua estrutura organizacional.

4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Nesta pesquisa os instrumentos de coletas de dados da população da população pesquisada foram; visitas ao local em estudo e aplicação um questionário

constituído de 11 questões abertas. As questões introdutórias dos questionários referiram-se aos aspectos: Idade, gênero, escolaridade e estado civil.

Para o universo de membros, optou-se pela utilização de um questionário constituído de dezesseis questões fechadas. Destas questões, quatro são introdutórias, nove relacionadas ao estilo de liderança e três sobre a competência e o papel do líder nas organizações.

As questões descritas nos questionários aplicados apresentam cinco alternativas:

1- Discordo plenamente	3- Não discordo, nem concordo	4- Concordo
2- Discordo	5- Concordo bastante	

A partir destas opções foram levantadas e estratificadas as percepções do grupo pesquisado.

4.4 Estratégias de Análise de Dados

Para o processo de análise e interpretação dos dados coletados através dos questionários, foi utilizada a técnica de tabulação por meio do programa Microsoft Office Excel, criando-se banco de dados e tabelas objetivando uma melhor compreensão dos dados.

Assim, a partir dos dados eletronicamente tabulados foram construídos gráficos, no sentido de sistematizar as informações e organizá-las de modo a atingir os objetivos do estudo.

5 ANÁLISE DOS DADOS

O foco do trabalho em análise foi levantar informações a fim analisar o modelo de Administração Eclesiástica assim como o Estilo de Liderança predominante na Assembleia de Deus em Guanambi-BA. Considerando a representatividade e a influencia que essa organização tem sobre a população da cidade pesquisada. Nessa perspectiva esse capítulo tratará os principais resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada para esse fim.

5.1 Instituição Assembleia de Deus

A Assembleia de Deus é a maior Igreja pentecostal da Bahia e do Brasil. Fundada em Belém do Pará em dezanove de novembro de mil novecentos e dez, pelos missionários suecos Daniel Berg e Gunnar Vingren, membros da Igreja Batista que em 1911, fundaram a Missão de Fé Apostólica, em 18 de junho de 1911, que mais tarde em 1918 ficou conhecida como Igreja Evangélica Assembleia de Deus, Conde (2000).

Após três décadas do surgimento das Assembleias de Deus no Brasil, os pastores da Igreja Assembleia de Deus resolveram se organizar criando uma convenção que estabeleceria o espaço para discussão de temas relevantes para o crescimento da denominação, surgia então a Convenção Geral das Assembleias de Deus do Brasil – CGADB.

Na Bahia, A Igreja Evangélica Assembleia de Deus foi fundada a noite do dia 27 de maio de 1930, com o culto de fundação na residência do missionário Otto Nelson, situada à Rua Carlos Gomes, 402. O referido missionário permaneceu seis anos no Estado da Bahia, tendo presidido em 27 de abril de 1936, a primeira Convenção Estadual.

O trabalho no interior do Estado teve a orientação do missionário Eurico Bergstén, que, após muitos anos de dedicação à obra de Deus no Brasil, prestou relevantes serviços às Assembleias de Deus. Assim, com a colaboração dos membros e da sociedade em geral, ao longo desses anos a instituição Assembleia de Deus vem focando-se no compromisso de contribuir para o desenvolvimento socioeducacional dos municípios e região ao qual esta inserida.

5.1.1 A Atuação Assembleia de Deus em Guanambi

Fundada em Guanambi Bahia em 1957, a Igreja Evangélica Assembleia de Deus está situada à Rua 01, Bairro Brindes e conta com vinte e seis pontos de pregações, isto é, locais chamados de congregações nos diferentes Bairros da cidade. Desde a sua fundação, cerca de quatorze líderes diferentes já exerceram o ministério pastoral. Seu campo de atuação vai desde o compromisso em atender as expectativas dos fiéis como contribuir com o desenvolvimento da sociedade em a qual ela está inserida. Na perspectiva social, entre outras ações, a organização dispõe de um projeto para a construção do centro de reabilitação social em uma área já adquirida pela igreja com dimensão de sete hectares, buscando atender uma grande demanda que existe na cidade e região.

5.1.2 Estrutura organizacional da AD Guanambi-BA

As informações citadas a seguir foram levantadas por meio de análise documental de entrevista com o gestor da organização pesquisada. Segundo informações colhidas na própria denominação, cada divisão e setores são controlados por líderes ou chefe de departamento.

A Diretoria é composta normalmente de presidente, dois vice-presidentes, dois secretários e dois tesoureiros e conselho fiscal, geralmente esses cargos são responsáveis pela administração da igreja.

O ministério ou Corpo ministerial é composto de pastores, evangelistas, presbíteros, em algumas denominações fazem parte os diáconos e cooperadores, O pastor é chamado para apascentar, aconselhar e ensinar os seus adeptos, os evangelistas tem a função da evangelização, os presbítero, são pessoas preparadas para ensinamento e pregação, os diáconos são indivíduos escolhidos para cuidar da parte material da igreja, os cooperadores são auxiliares para ajudar principalmente os diáconos.

A seguir será apresentado um modelo de organograma criado a partir das informações obtidas sobre a estrutura organizacional da Assembleia de Deus em Guanambi-BA. Trata-se de um modelo simples e de fácil compreensão, considerando que os cargos e departamentos estão ligados à liderança superior hierarquicamente.



Figura 04 - Organograma da Assembleia de Deus Guanambi-BA.

Fonte: Criado pelos autores

Verifica-se que o padrão organizacional aplicado aos cargos e departamentos da Igreja Assembleia de Deus de Guanambi-BA, em parte a denominação acompanha um modelo da linha-staff. Nesse sentido não se aplica ao todo, pois verifica-se a necessidade, de capacitação para cargos e funções, e uma assessoria para dar suporte às questões administrativas mais complexas.

De acordo Andrade (2010), geralmente, o participante de linha que tem o poder de controle do processo de promoções pode apresentar o temor de que o staff surgirá ideias que coloquem em cheque, seus modos de operação uma vez o pessoal de staff é mais atualizado em suas ideias apresentando maior especialização e educação formal.

Análise do questionário aplicado ao gestor da organização em estudo.

Tabela 01 - Informações sobre o líder da Assembleia de Deus.

Informações sobre o líder da Assembleia de Deus de Guanambi/BA	
1. Idade	31 a 60
2. Sexo	Masculino
3. Naturalidade	Guanambi-BA
4. Estado Civil	Casado
5. Escolaridade	2º grau

Fonte: Pesquisa de campo 2013

A tabela acima mostram informações sobre a faixa etária, gênero, naturalidade, estado civil e escolaridade do líder da organização em estudo. Segundo informações levantadas na própria denominação, sobre o quesito idade,

por exemplo, a maioria dos líderes das Igrejas evangélicas são pessoas com idade superior a trinta e um anos. Há a predominância de líderes do sexo masculino e raramente são solteiros.

Tabela 02 - Informações sobre o modelo de Administração Eclesiástica.

6. Total de adeptos ou membros da Igreja:	850
7. A organização é governada por meio de assembleias e sessões?	Sim. Assembleias ordinais mensais
8. A organização é individual ou local e administra seu próprio governo mediante a voz da maioria de seus membros?	Sim. As pautas são decididas pela maioria
09. Existe um clima de satisfação, integração e comprometimento das pessoas para com a organização?	Sim. Prevalece a interação voluntária.
10. As decisões são tomadas em níveis hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da igreja?	A departamentalização propicia uma melhor gestão.
11. O poder de decisão é centrado na mão do líder ou de pessoas com patente similar ou superior?	A administração geral é exercida pelo pastor presidente-diretor.

Fonte: Pesquisa de campo 2013

As informações na tabela acima indicam que a organização AD Guanambi conta com oitocentos e cinquenta membros. É governada por meio de sessões e/ou assembleias mensais ordinais, além de ser local e administrada mediante a voz da maioria de seus membros, característico de um modelo congregacional. Ainda segundo o gestor as decisões são tomadas em níveis hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da igreja. Esse comportamento de organização eclesial segundo Kessler e Câmara (2011) é característico do modelo presbiteriano.

Na tabela em análise, segundo o gestor existe um clima de satisfação, integração e comprometimento das pessoas para com a organização. Embora pareça contraditório, além das informações supracitadas o poder de decisão é centrado na mão do líder ou do pastor. Isso revela que embora assumam características que permitam a participação dos liderados, na verdade o que acaba sobressaindo mesmo é a predominância e a autoridade do líder.

5.2 Perfis dos membros da Igreja Assembleia de Deus em Guanambi.

A tabela abaixo apresentará em seu escopo algumas peculiaridades referentes ao perfil dos membros da organização Eclesiástica Assembleia de Deus de Guanambi/BA.

Tabela 03 - Perfis dos membros.

Gênero	Masculino	41	45,56%
	Feminino	49	54,44%
Faixa Etária	16 -32	32	35,56%
	33- 48	40	44,44%
	49 – 64	18	20,00%
	>64 anos	0	0,0%
Formação	1º Grau	8	8,89%
	2º Grau	40	44,44%
	3º Grau	30	33,33%
	Pós-Graduação	12	13,33%
	Outra	0	0%
Estado Civil	Solteiro(a)	36	40,00%
	Casado(a)	54	60,00%
	Divorciado	0	0%
	Outro	0	0%

Fonte: Pesquisa de campo 2013

A tabela demonstra que a maioria da população pesquisada 54,54% é do sexo feminino, evidenciando uma grande contribuição dessa classe no processo de desenvolvimento da Igreja Evangélica Assembleia de Deus. Segundo Julio (2002) “a vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso para ambas as partes”.

Quanto a variável faixa etária, a maior parte dos integrantes da AD Guanambi/BA está respectivamente situada nos intervalos de idade entre 33-48 anos (44,44%) e de 16-32 anos 35,56%, enquanto aos demais períodos de idade apontados na tabela corresponderam a apenas 20% do total da massa pesquisada. A maioria dos liderados pesquisados está alocada na faixa etária de 33 a 48 anos, nota-se com o resultado que a AD Guanambi conta com uma geração de membros estável no quesito idade e vem sendo seguida de um grupo de jovens com

perspectivas e visões fundamentais para a continuidade das ações da Instituição em estudo no decurso dos anos.

No quesito, formação a tabela identificou a predominância de pessoais com nível de escolaridade de 2º grau 44,44 % e 3º grau 33,33%, respectivamente. Ficando as demais opções de respostas apresentados na tabela com apenas 20% dos membros pesquisados.

Além disso, a tabela sobre o perfil dos liderados da AD Guanambi descreve o estado civil de seus membros, onde, a maioria 60 % é composta por indivíduos casados. Tornando perceptível a ideia de transmissão confiança advindo de um indivíduo casado, antagonicamente ao solteiro.

5.2.1 Características liderança autocrática.

A variável apresentada no gráfico a seguir corresponde à quinta questão do questionário aplicado e diz respeito à percepção dos liderados sob as características do estilo de liderança predominante na organização Eclesiástica Assembleia de Deus em Guanambi-BA.

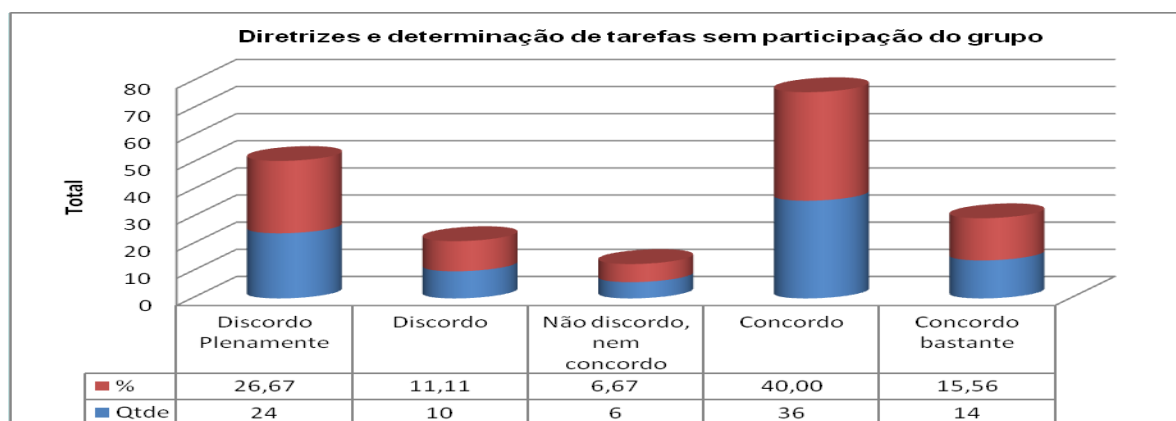


Gráfico 01 - Diretrizes e determinação de tarefas sem participação do grupo.

Fonte: Pesquisa de campo 2013

Pode-se notar no gráfico que a maioria dos membros da organização pesquisada escolheu as opções “concordo” 40 % e “concordo plenamente” 15,56 % respectivamente para responder à variável “diretrizes e determinação de tarefas sem participação do grupo”. Enquanto 11,11% e 26,67% optaram pela opção discordo e discordo plenamente da questão apresentada. E apenas 6,67% se mantiveram imparciais sobre a variável apresentada.

Para Chiavenato (2004) um estilo de liderança com essa característica leva o líder a tomar decisões individualmente sem considerar a opinião da equipe, ordena e impõe a sua vontade causando frustração de seus liderados.

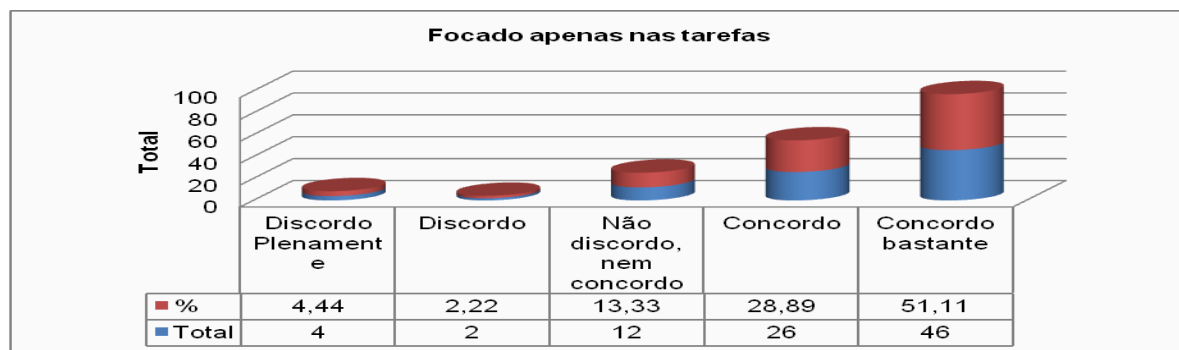


Gráfico 02 - Focado apenas nas tarefas.

Fonte: Pesquisa de campo 2013

Conforme o gráfico acima, a maioria do público pesquisado, 28,89 % e 51,11% escolheram respectivamente a opção “concordo e concordo bastante” para responder ao quesito “focado nas tarefas”, atestando assim o que Wagner Luiz Marques (2004) afirma que “o líder autoritário ou diretivo foca-se apenas nas tarefas e determina técnicas para a execução das mesmas”. E, apenas 6,66% discordam da aplicação dessa variável na liderança da organização pesquisada, percentual menor que o destinado aos que se mantiveram imparciais 13% sobre a questão levantada.

Outra variável abordada na pesquisa foi sobre a delegação de tarefas, como descreve o gráfico abaixo:

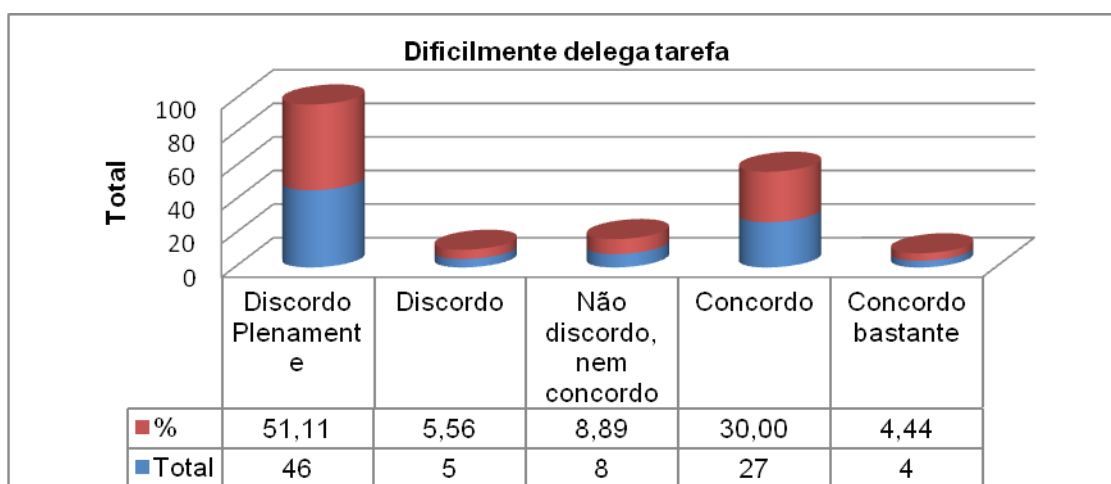


Gráfico 03 - Delegação de tarefas.

Fonte: Pesquisa de campo 2013

Analisando a variável “delegação de tarefas” apresentada no gráfico acima 56% dos liderados da organização pesquisada discorda da afirmação de que o líder dificilmente delega tarefas. 34,44% concordam e 8,89% nem concorda e nem discorda da afirmação. Evidenciando não ser esse quesito, um problema no modelo de liderança Eclesiástica na instituição em estudo. A característica descrita no gráfico é típica de um líder diretivo que segundo Chiavenato (2004) é rápido na tomada de decisão, seus objetivos são o lucro e/ou os resultados além de dificilmente delegar tarefa.

É fato que o líder empenhado no desenvolvimento de seu subordinado rumo à participação e à criatividade, deve utiliza-se da delegação de tarefas tornando-se assim um servidor Max De Pree (1989). Contudo o que predomina no líder autocrático é a tomada de decisão e a imposição às ordens, num cenário onde os subordinados não tem liberdade de atuação.

5.2.2 Características da liderança democrática.

As três tabelas a seguir abordam algumas características do estilo de liderança democrático.

Tabela 04 - Volta-se para as pessoas e para participação de toda a equipe no processo de decisão.

Volta-se para as pessoas e para participação de toda a equipe no processo de decisão	Discordo Plenamente	4	4,44
	Discordo	2	2,22
	Não discordo, nem concordo	4	4,44
	Concordo	32	35,56
	Concordo bastante	48	53,33

Fonte: Pesquisa de campo 2013

Os dados descritos na tabela acima sobre a variável: “Volta-se para as pessoas e para participação de toda a equipe no processo de decisão” referente ao estilo de liderança da organização em estudo, obteve a concordância da maioria do público pesquisado 88.89%. Enquanto 4.44% se mantiveram imparciais e 6.66 % discordam da afirmação em análise.

Tabela 05 - O grupo define as técnicas para atingir os objetivos, cabendo ao líder a responsabilidade de alertá-lo para as dificuldades existentes nesse processo.

O grupo define as técnicas para atingir os objetivos, cabendo ao líder a responsabilidade de alertá-lo para as dificuldades existentes nesse processo	Discordo Plenamente	7	7,78
	Discordo	3	3,33
	Não discordo, nem concordo	7	7,78
	Concordo	47	52,22
	Concordo bastante	26	28,89

Fonte: Pesquisa de campo 2013

Já 81,11% das pessoas pesquisadas concordam que no processo de liderança da AD Guanambi-BA, “o grupo define as técnicas para atingir os objetivos, cabendo ao líder a responsabilidade de alertá-lo para as dificuldades existentes nesse processo”. 7,78% “não discordam nem concorda”, enquanto 11,11 % discorda de alguma maneira dessa afirmação. A resposta da maioria dos pesquisados está em sintonia com grupo, estimulado e Chiavenato (2003) onde afirma que no estilo de liderança democrático “as diretrizes são debatidas e decididas pelo assistido pelo líder”.

Tabela 06 - Há um clima de satisfação e integração das pessoas para com a organização apresentando elevados níveis de produtividade.

Há um clima de satisfação e integração das pessoas para com a organização apresentando elevados níveis de produtividade	Discordo Plenamente	6	6,67
	Discordo	2	2,22
	Não discordo, nem concordo	11	12,22
	Concordo	45	50,00
	Concordo bastante	26	28,89

Fonte: Pesquisa de campo 2013

As informações da tabela em análise retratam que a maioria (78,89%) do público pesquisado na AD Guanambi-BA concorda que “há um clima de satisfação e integração das pessoas para com a organização apresentando elevados níveis de produtividade”. Enquanto 12,22% se mantiveram imparciais e 8,89 % discordam de alguma forma da efetividade dessa característica à instituição em estudo.

As características de liderança supracitadas dizem respeito ao estilo de liderança democrático, que segundo Wagner Luiz Marques (2004) é o tipo de liderança que fica no meio termo, ou seja, não há imposição e nem omissão, há

sempre uma sintonia entre as duas partes nesse caso o líder encontra facilidade para resolver as situações e conflitos.

5.2.3 Características da liderança liberal

Tabela 07 - Proporciona oportunidades de desenvolvimento aos liderados e só participa na tomada de decisão quando é solicitado.

Proporciona oportunidades de desenvolvimento aos liderados e só participa na tomada de decisão quando é solicitado	Discordo Plenamente	8	8,89
	Discordo	10	11,11
	Não discordo, nem concordo	26	28,89
	Concordo	32	35,56
	Concordo bastante	14	15,56

Fonte: Pesquisa de campo 2013

Os dados descritos na tabela acima sobre a variável: “Proporciona oportunidades de desenvolvimento aos liderados e só participa na tomada de decisão quando é solicitado” referente ao estilo de liderança da organização em estudo, obteve uma leve concordância da maioria do público pesquisado 51,12%. Enquanto um considerável percentual de 28,89% se manteve imparcial e 20% discordam da afirmação em análise.

Tabela 08 - Dá total liberdade para equipe e não interfere na divisão das tarefas nem na tomada de decisão.

Dá total liberdade para equipe e não interfere na divisão das tarefas nem na tomada de decisão.	Discordo Plenamente	16	17,78
	Discordo	14	15,56
	Não discordo, nem concordo	20	22,22
	Concordo	12	13,33
	Concordo bastante	28	31,11

Na tabela supracitada, 44,44% das pessoas pesquisadas concordam que no processo de liderança da AD Guanambi-BA, “dá total liberdade para equipe e não interfere na divisão das tarefas nem na tomada de decisão”. 22,22% “não discorda nem concorda”, enquanto 17,78% discorda de alguma maneira dessa afirmação.

Tabela 09 - Usa e aplica métodos eficazes de acordo com a necessidade e o perfil de cada membro, fazendo com que eles adquiram maturidade.

Usa e aplica métodos eficazes de acordo com a necessidade e o perfil de cada membro, fazendo com que eles adquiram maturidade.	Discordo Plenamente	1	1,11
	Discordo	3	3,33
	Não discordo, nem concordo	12	13,33
	Concordo	28	31,11
	Concordo bastante	46	51,11

As informações da tabela em análise retratam que a maioria (82,22%) do público pesquisado na AD Guanambi-BA concorda que a liderança “Usa e aplica métodos eficazes de acordo com a necessidade e o perfil de cada membro, fazendo com que eles adquiram maturidade”. Enquanto 13,33% se mantiveram imparciais e apenas 4,44% discordam de alguma forma da efetividade dessa característica à instituição em estudo.

5.3 Competências do líder

Os três gráficos dispostos a seguir correspondem às questões 14, 15 e 16 do questionário aplicado na organização em estudo e retratam algumas características das competências que um líder deve ter.

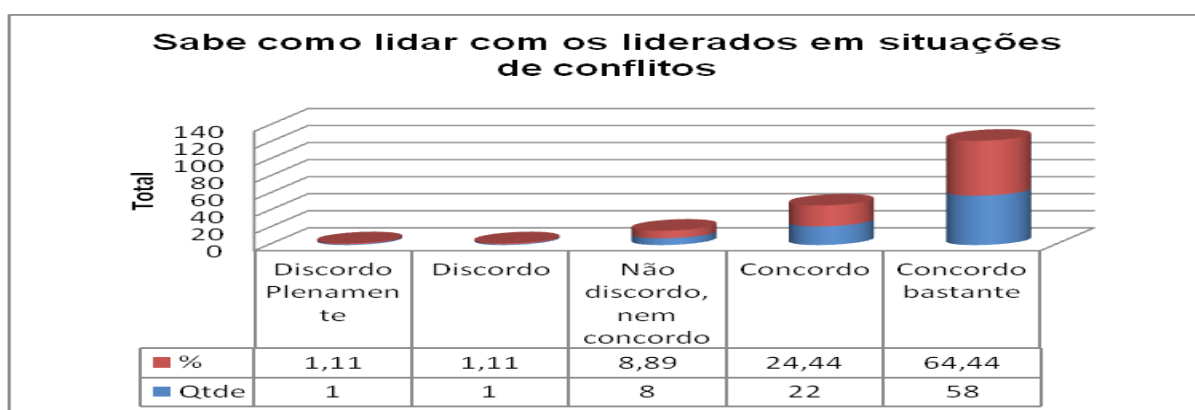


Gráfico 04 - Sabe lidar com os liderados em situações de conflitos.

Fonte: Pesquisa de campo 2013

Segundo os dados retratados no Gráfico 04, 88,88% do público pesquisado concordam que a liderança da instituição a qual eles fazem parte sabe lidar com os liderados em situação de conflitos. 8,89% optaram pela opção “não discorda nem concorda” e apenas 2,22% afirmaram discordar de alguma forma afirmação em

discussão. Um das características valiosas do líder competente é o raciocínio rápido desinibição ou concentração Garcia (2006). Essa qualidade permite ao líder agir sabiamente nos momentos complexos e de intensos conflitos.

Outra competência relevante do líder é a capacidade que ele exerce, possibilitando o desenvolvimento e o comprometimento de seus liderados. A seguir serão apresentados dados levantados no questionário sobre esta variável:

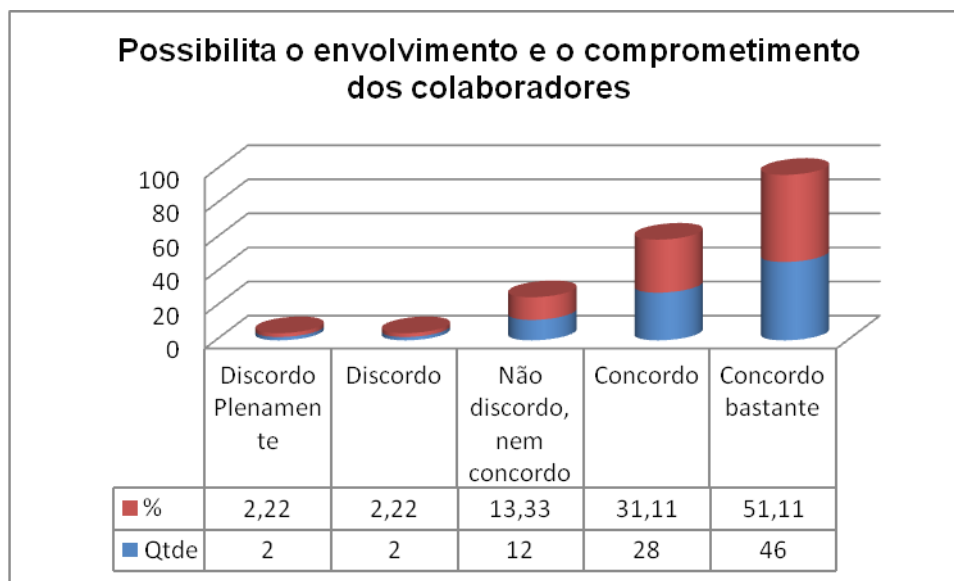


Gráfico 05 - Possibilita o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores.
Fonte: Pesquisa de campo 2013

O gráfico mostra que 82,22% concordam de alguma maneira que a liderança da organização estudada “possibilita o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores”. Enquanto 13,33% se mantiveram imparciais e apenas 4,44% discordam de alguma forma dessa afirmação. Notadamente, o líder com um perfil bem delineado nesse sentido permite que a ideia de participação comece a assumir uma forma mais consciente, atraindo assim maior interesse. Deste modo, a gestão participativa possibilita o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores com a finalidade de elevar o grau de responsabilidade e qualidade.

A seguir a representação gráfica de dados sobre a variável: “administra bem as relações humanas” aplicadas na AD Guanambi-BA.

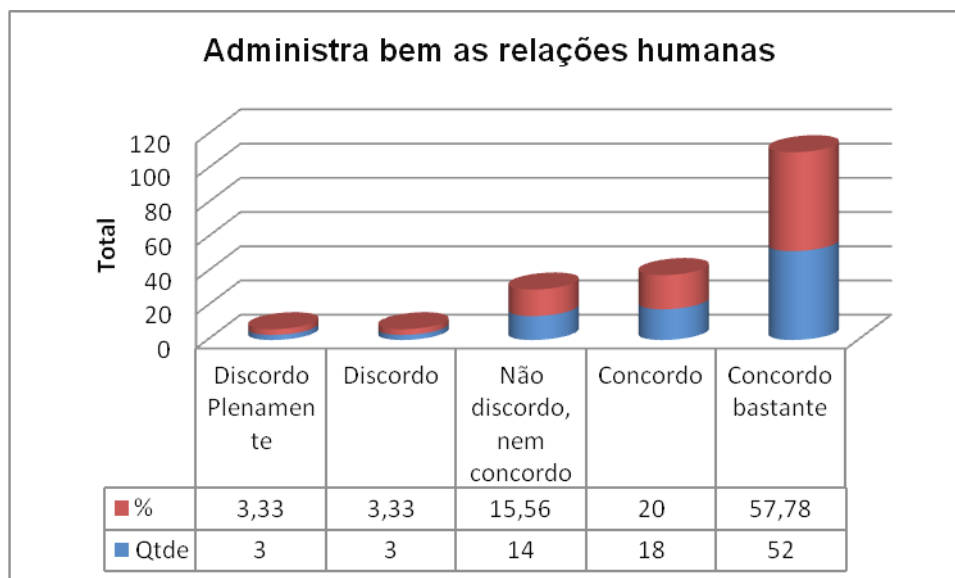


Gráfico 06 - Administra bem as relações humanas.

Fonte: Pesquisa de campo 2013

As informações do gráfico acima afirmam que 77,78% do público da organização pesquisada concordam que o líder da liderança da organização em estudo administra bem as relações humanas. Enquanto 15,56% “não discorda e nem concorda” e apenas 6,66% discordam de alguma forma da afirmação. Esta característica é típica da competência interpessoal que segundo Argyris (1968) é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais. Os dados demonstram um considerável percentual de pessoas pesquisadas que concordam que a liderança da instituição em estudo administre bem as relações humanas.

Na atualidade não há mais espaço para improvisos e negligência de um determinado estilo de liderança para com o liderado. O cenário organizacional exige que o líder eclesial, entre outros, lidem com as pessoas de forma adequada à necessidade de cada uma delas e às exigências da situação. Surge, portanto a necessidade de uma reflexão sobre o modelo de administração e/ou de liderança que as empresas implementam, buscando conduzir a organização rumo à conquista de seus objetivos. E, o papel do líder é contribuir com a efetivação desse processo.

6 CONCLUSÃO

A atual conjuntura que engloba as organizações torna-as cada vez mais complexas, dada a acirrada necessidade por resultados satisfatórios, como melhoria da qualidade no trabalho em equipe e da necessidade de motivar seus liderados. Neste cenário, os líderes e liderados devem ser os agentes de mudanças, inovação das organizações; devem ter a consciência de que o sucesso de uma organização está intrinsecamente relacionado com o estilo de liderança exercido pelo líder atrelado ao seu relacionamento com os colaboradores.

Logo, foi possível atingir ao objetivo geral deste estudo, uma vez que ficou contextualizado por meio da teoria explanada os conceitos e os estilos de lideranças aplicadas na área de administração geral, que podem tranquilamente serem aplicados na gestão eclesial. Respondendo problema levantado neste trabalho, pode-se assegurar que os conceitos teóricos levantados na pesquisa bibliográfica sobre administração eclesial e os estilos de liderança podem ajudar os gestores protestantes e/ou líderes das organizações da atualidade como um todo na tomada de decisões.

Os objetivos específicos abordados no início desta obra foi contemplado a partir do momento que se passou a abordar a diferença entre Administração centralizada e administração descentralizada enfatizando a importância do líder em delegar tarefas - característica de uma organização descentralizada. Em outras palavras efetivar a prática ao ato de empoderar alguém sendo essa uma das melhores maneiras de administrar, nesse caso, delegando poder, ou empoderando pessoas. Nesta perspectiva foi possível ainda, uma visão panorâmica sobre a representação gráfica da estrutura organizacional da Assembleia de Deus em estudo.

Além dos objetivos supracitados, foi possível fazer uma explicação sobre a liderança enfocando suas principais teorias, como: a Teoria dos Traços – fundamentada nos aspectos físicos as pessoas, e a Teoria Situacionais. Outro momento crucial, diz respeito à ênfase dada ao conceito de competências e suas dimensões. A fundamentação teórica abriram caminhos para a compreensão sobre o modelo de administração eclesial e liderança.

O contato com desafio de identificar-se a forma de liderar da organização eclesial Assembleia de Deus de Guanambi-BA, bem como as habilidades,

atitudes e competências de seu gestor, foi se delineando à medida que assuntos como, administração eclesiástica, os estilos de liderança e competências e o papel do líder foram sendo definidos. Tornando-se evidente a necessidade urgente de líderes atuantes e visionários nas organizações do século XXI.

Percebe-se que à medida que os colaboradores identificam-se com o grupo e principalmente com o estilo de liderança da organização, aumenta a motivação para atingir os objetivos, como também facilita a integração entre si, contribuindo assim para comportamentos com predomínio de ajuda mútua. Tais ações tornam visíveis os valores e práticas adotadas pelo grupo e pela organização.

Os dados levantados na pesquisa apontaram a predominância do estilo de liderança democrático na assembleia de Deus Guanambi/BA. Orquestrado por variáveis de liderança tais como: Voltada para as pessoas e para participação de toda a equipe no processo de decisão, ressaltando a relevância da mesma na definição técnica para atingir os objetivos, cabendo ao líder à responsabilidade de alertá-la para as dificuldades existentes nesse processo. Somada a essas vertentes surge a possibilidade, um clima de satisfação e integração dos liderados para com a instituição apresentando elevados níveis de produtividade e chances reais de sucesso. Assim, as características apresentadas dizem respeito ao estilo de liderança predominante na organização estudada.

Apesar da predominância do estilo de liderança democrático apresentado na organização eclesiástica analisada percebe-se uma alta incidência de características do estilo autocrático, como por exemplo, quando 80% dos pesquisados concordaram, questão “Foca-se apenas nas tarefas e determina técnicas para a execução das mesmas”, aplicada no questionário. Obviamente não tem como isolar um estilo de liderança de outro. Pode-se tão somente analisar a quantidade de ocorrência de determinada característica no modelo de administração à gestão eclesiástica.

Não é exagero dizer que um dos principais desafios da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas. Pois, de um modo geral os líderes utilizam todos os estilos de liderança de acordo com a situação em que se encontra o grupo a ser liderado e a tarefa a ser executada. Na verdade o que deve se buscar nesse sentido é a intensidade que o líder utiliza para um ou outro estilo de liderança.

Tendo em vista que o tema da monografia é vasto, as limitações do trabalho devem à exiguidade de informações sobre a temática no universo da administração de empresas, e até mesmo na esfera da administração eclesiástica. Assim foi necessário debruçar em outras linhas de literaturas para dinamizar a discussão teórica, no intuito de aproximar o debate à realidade da administração.

A relevância do desenvolvimento deste estudo relaciona-se ao fato de que além de abrir caminhos para outras pesquisas, busca refletir sobre a necessidade de utilizar a os estilos de lideranças aplicadas a administração eclesiástica para adequar ao perfil do líder às diversas necessidades apropriadas à situação, ou seja, a escolha do estilo adequado depende das características dos liderados, da natureza da tarefa e do clima organizacional. É nessa prerrogativa a relevância deste trabalho é revelado.

Assim, essa monografia buscou apresentar uma breve análise e reflexão sobre a estrutura da administração eclesiástica; os estilos de lideranças fundamentadas em suas diferentes teorias, adequando-os ao líder da Assembleia de Deus Guanambi/BA. Abordando diferentes estilos de liderança, enfatizando a necessidade de lideranças eficazes, capaz de adaptar seu estilo às demandas situacionais, sendo o líder assim, um agente de mudanças.

Em suma, pode afirmar que o tema apresentado no trabalho é relevante e complexo. Espera-se que essa pequena contribuição abra caminhos para estudos futuros. Pois sem dúvidas, ha um longo caminho a percorrer.

REFERENCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de. **Estratégia de Gestão: Processo e funções do Administrador** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 122.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: O conflito entre o sistema e o individuo**. Rio de Janeiro: Ed. Renes LTDA, 1979.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BITENCURT, Claudia e colaboradores **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Bookmam, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: ABDR, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.69.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONDE, Emílio. **História das Assembleias de Deus no Brasil**. Rio de Janeiro:CPAD, 2000.

DRUCKER Peter. **O Melhor de Peter Drucker: homem, sociedade, administração**, 2001, p.20.

GARCIA Marcus de Almeida. **Pedagogia empresarial**. 2006 p.112.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JAMES L. Bowditch. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Tompson, 2004, p.67.

JULIO, Carlos Alberto. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KESLER, Nemuel; CÂMARA, Samuel. **Administração Eclesiástica**. Rio de Janeiro: CPAD, 2011.

_____. **Administração Eclesiástica**. Rio de Janeiro: CPAD, 2011, p.20.

- _____. **Administração Eclesiástica**. Rio de Janeiro: CPAD, 2011, p.43.
- LAURIE J. Mullins. **Gestão do Comportamento Organizacional**. São Paulo: 2001, p. 139.
- _____. **Gestão da Hospitalidade e comportamento organizacional**. São Paulo: 2000, p. 240 Artimed.
- LEITÃO, J. **A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipes do futebol**. Porto, 1999.
- MARQUES, Wagner Luiz. **O líder não acontece por acaso**. Bacon , Cianorte, 2004.
- MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. **Administração e liderança na enfermagem: teoria e aplicação**. 2. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda., 1999.
- MANSSOUR, Ana Beatriz Beinites, et alli. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre, Multimpresos, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000, P.91.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas 1995, p.102.
- MONTANA, Patrick; CHARNOV Bruce h. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro, José Olympio, 8a edição,1998.
- MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: 1998.
- PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.
- PREE, Max. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. São Paulo: Best Seller, 1989.
- REIS, Linda G, **Produção de Monografia: da Teoria a Prática**, Brasília. Senac, 2008 p. 54
- RICARDO Voltolini, **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão SENAC** São Paulo: 2003, p.103.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.
- SILVA, R.O da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SMITH,P.B; PETERSO, M.F, **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- TENÓRIO G. Fernando. **Gestão de ONGs Primeiras funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, P.58.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Centralização x Descentralização:** Revista de Administração IA-USP. São Paulo: 1979 vol.14, P. 101-121.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999, p. 280.

WAGNER Luiz Marques. **O Líder Não Acontece Por Acaso.** Paraná: Bacon, 2004, p.21.

<RAMOS, Arildo. **A importância dos líderes na organização.** 2012. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-dos-lideres-na-organizacao/64951/> >

Acessado em: 15/07/2013.

<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/06/numero-de-evangelicos-aumenta-61-em-10-anos-aponta-ibge.html>. Acessado em 21/07/2012.

ANEXO

1. PARTE PESQUISA –ESTILO DE LIDERANÇA -COM O LÍDER DA ORGANIZAÇÃODADOS PESSOAIS, FUNCIONAIS – ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA.

1. Idade : [] de 18 a 30 de [] 31 a 60 [] >60
2. Sexo: [] Masculino [] Feminino
3. Naturalidade: _____
4. Estado Civil: [] Solteiro(a) [] Casado(a) [] Outros
5. Escolaridade: _____
6. Total de adeptos ou membros da Igreja:
[] 1 a 100 [] 101 a 300 [] 301 a 600 [] 601 a 1000 [] >1000
7. A organização é governada por meio de assembleias e sessões?
8. A organização é individual ou local e administra seu próprio governo mediante a voz da maioria de seus membros?
9. Existe um clima de satisfação, integração e comprometimento das pessoas para com a organização?
10. As decisões são tomadas em níveis hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da igreja?
11. O poder de decisão é centrado na mão do líder ou de pessoas com patente similar ou superior?

PARTE O2- QUESTIONÁRIO COM LIDERADOS

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar o estilo de liderança, o papel do líder da Assembleia de Deus Guanambi/BA. Registre no espaço, a alternativa que corresponda à sua posição frente ao item, utilizando a escala:

1- Discordo plenamente		3- Não discordo, nem concordo		4- Concordo		
2- Discordo		5- Concordo bastante				
QUESTÕES E PERGUNTAS						
		1	2	3	4	5
01	Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino					
02	Idade: <input type="checkbox"/> 16 -32 <input type="checkbox"/> 33- 49 <input type="checkbox"/> 50 – 60 <input type="checkbox"/> >60 anos.					
03	Escolaridade <input type="checkbox"/> 1º Grau <input type="checkbox"/> 2º Grau <input type="checkbox"/> 3º Grau <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Outra					
04	Estado Civil <input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Outros					
05	Fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo e determina qual tarefa deve ser realizada					
06	Foca-se apenas nas tarefas e determina técnicas para a execução das mesmas.					
07	Dificuldade em delegar tarefas					
08	Volta-se para as pessoas e para participação de toda a equipe no processo de decisão					
09	O grupo define as técnicas para atingir os objetivos, cabendo ao líder a responsabilidade de alertá-lo para as dificuldades existentes nesse processo;					
10	Há um clima de satisfação e integração das pessoas para com a organização apresentando elevados níveis de produtividade					
11	Proporciona oportunidades de desenvolvimento aos liderados e só participa na tomada de decisão quando é solicitado.					
12	Dá total liberdade para equipe e não interfere na divisão das tarefas nem na tomada de decisão.					
13	Usa e aplica métodos eficazes de acordo com a necessidade e o perfil de cada membro, fazendo com que eles adquiram maturidade;					
14	Sabe como lidar com os liderados em situações de conflitos.					
15	Possibilita o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores com a finalidade de elevar o grau de responsabilidade e qualidade					
16	Administra bem as relações interpessoais buscando atender as afetiva e necessidades afetivas do grupo.					