

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR DA REGIÃO ECLESIÁSTICA 987 - NEÓPOLIS-SE

Yure Marciel Francisco dos Santos¹

Maria Balbina de Carvalho²

Administração



**cadernos de
graduação**

ciências humanas e sociais

ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

No que concerne ao sucesso do Líder Transformacional a Inteligência Emocional salienta a importância das competências e habilidades emocionais e não apenas técnicas do líder. Mesmo esse tema sendo controverso e abrangente, no decorrer dos anos, esta ideia foi se tornando mais sustentada pelos autores da temática. Nos últimos anos as Instituições Evangélicas vêm utilizando da gestão das emoções em sua liderança como um meio de instigar o seu desenvolvimento e crescimento. Este estudo de caso teve como objetivo identificar a relação da Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional junto aos pastores da Igreja do Evangelho Quadrangular da Região Eclesiástica 987, cidade de Neópolis-Sergipe, tendo como princípio o desenvolvimento dos valores da instituição, observando de maneira sistematizada o comportamento emocional dos 8 pastores que compõem essa região. Além da observação participante os dados foram colhidos por meio de pesquisa documental. Os resultados obtidos apontaram uma relação positiva entre as variáveis da pesquisa, identificando o perfil do líder da instituição, sua relação com os seus liderados, demonstrando como a Inteligência Emocional se apresenta na Liderança Transformacional destes líderes, sendo estes capacitados pela própria Instituição mediante treinamento e mentoria. Conclui-se que os líderes que possuem a sua Inteligência Emocional elevada são mais eficazes do que os demais, demonstrando, em alguns casos resultados acima do esperado.

PALAVRAS-CHAVE

Estudo de Caso. Inteligência Emocional. Liderança Transformacional.

ABSTRACT

With regard to the success of the Transformational Leader, Emotional Intelligence emphasizes the importance of emotional skills and abilities, not just leader techniques. Even though this theme was controversial and comprehensive, over the years, this idea became more sustained by the authors of the theme. In recent years the Evangelical Institutions have been using the management of emotions in their leadership as a means to instigate their development and growth. This case study aimed to identify the relationship of Emotional Intelligence and Transformational Leadership with the pastors of the Church of the Foursquare Gospel of Ecclesiastical Region 987, city of Neopolis- Sergipe, having as principle the development of the values of the institution, observing in a systematized way the emotional behavior of the 8 pastors who make up this region. In addition to participant observation data were collected through documentary research. The results showed a positive relationship between the variables of the research, identifying the profile of the leader of the institution, its relationship with its leaders and demonstrating how the Emotional Intelligence presents itself in the Leadership Transformacional of these leaders, being these trained by the Institution through training and mentoring. It is concluded that leaders who have their High Emotional Intelligence are more effective than others, demonstrating, in some cases, higher than expected results.

KEYWORDS

Case study. Emotional Intelligence. Transformational Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Com relação a liderança, a temática Inteligência Emocional, ou "IE" como também é conhecida, ganhou ênfase na década de 1990 com a necessidade de gerir as emoções dos líderes nas organizações, destacando a sua importância como um fator determinante para o sucesso desses indivíduos, uma vez que sua função é conduzir seu grupo a alcançar os resultados esperados e até, ultrapassar tais resultados (BERGAMINI, 2013).

Segundo Dores (2016) vários autores apresentam diferentes conceitos sobre o assunto, sendo os mais importantes os modelos de Salovey-Mayer e de Daniel Goleman, os quais fundamentam a pesquisa e se relacionam entre si como sendo a capacidade de conhecer, treinar e gerir as próprias emoções mediante o autoconhecimento e o conhecimento do outro (ROBBINS, 2015). Diante desse cenário, a gestão comportamental requer um modelo de liderança capaz de inspirar e motivar os seus colaboradores a desempenhar as tarefas de forma a alcançar, até mesmo superar, os resultados esperados. Goleman (2015) afirma que os líderes modernos são bem preparados intelectualmente, porém é necessário que eles sejam, também, preparados emocionalmente para liderar as pessoas da organização.

Lacombe e Heilborn (2015, p. 346) atestam que “existem mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características”. Sendo assim, o estilo de liderança tratado na pesquisa é o Transformacional fundamentado nos estudos de Bass & Avolio iniciados, também, na década de 1990, visto que esse modelo é o que mais utiliza a Inteligência Emocional (CHIAVENATO, 2014).

Para Fiorelli (2014) a Liderança Transformacional destaca o poder de influência do líder sobre os seus liderados por meio do compartilhamento de traços de conduta, personalidade, valores, conceitos, crenças que são praticados de forma recíproca entre eles. Tais líderes são capazes de desenvolver e potencializar o capital humano dentro da organização por meio da gestão das emoções de forma a fazer o grupo transcender seus próprios interesses pelo bem comum da organização (ROBBINS, 2015).

Nas lideranças das Igrejas Evangélicas a Inteligência Emocional como uma ferramenta potencializadora da Liderança Transformacional vem ganhando cada vez mais força, sendo esta ferramenta trabalhada por meio da mentoria ou *mentoring*, onde o líder, em casos específicos, possui também um papel de “Coaching” ou treinador. A eficácia desses métodos pode ser observada pelo crescimento e aumento do número de Instituições Evangélicas nas últimas décadas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) no ano 2000, 15,4% da população se disseram evangélicos no Brasil. Já em 2010, esse número chegou a 22,2%. Em comparação com o ano de 1991, o percentual era de 9% e em 1980 de 6,6%. Segundo o último levantamento realizado em 2016 pelo Instituto Datafolha, o número chega a 29%, sete pontos percentuais a mais do que o Censo 2010 do IBGE registrou.

Observa-se então que tal crescimento tem relação com o tema em questão já que para Bergamini (2015) um líder com níveis elevados de “IE” é capaz de fomentar a formação de outros novos líderes com este mesmo perfil e promover o crescimento e desenvolvimento da instituição a que pertence. Dessa forma, questiona-se: Como alinhar a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional em líderes de Instituições Evangélicas?

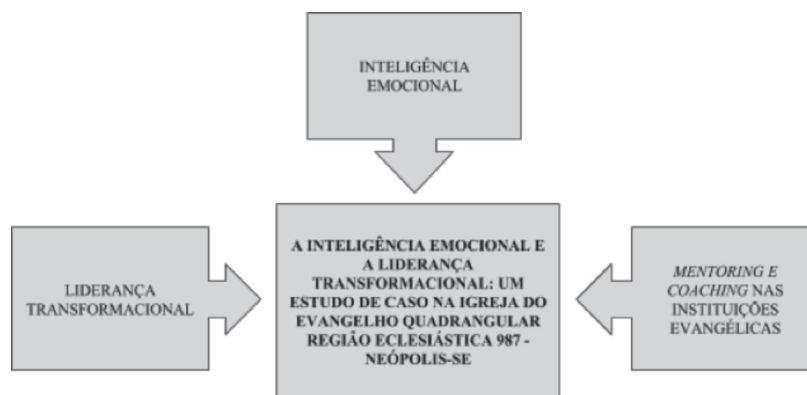
Assim, o objetivo geral da pesquisa é identificar a relação da Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional junto aos pastores da Igreja do Evangelho Quadrangular da Região Eclesiástica 987, cidade de Neópolis-Sergipe, tendo como princípio os valores da instituição. A seguinte pesquisa tem também como objetivos específicos: a) identificar o perfil do líder da igreja do Evangelho Quadrangular; b) avaliar a relação entre o líder da instituição e os seus liderados; c) identificar como a Inteligência Emocional se apresenta nas atividades do líder.

Dessa forma justifica-se a importância de estudar a relação da gestão das emoções na liderança de tais instituições, porque para Fiorelli (2014) uma líder que possui uma Inteligência Emocional elevada será sempre bem-sucedido em suas atribuições de liderança.

O líder transformacional precisa liderar por meio da gestão das emoções, inspirando o seu grupo a alcançar sua visão, bem como desenvolver a missão, doutrina, crenças e valores da instituição, organização, comunidade ou grupo a que pertence (LIMA, 2016). Por isso, a presente pesquisa permitirá que o Superintendente da região eclesial alinhe a Inteligência Emocional, reconhecendo-a e potencializando-a em

suas atribuições enquanto líder, possibilitando maior desenvolvimento à Instituição. A Igreja em questão é uma Sede Regional que abrange 8 igrejas na qual o Superintendente da respectiva Região Eclesiástica mentoria e treina sua equipe a fim de promover o crescimento da instituição.

Figura 1 – Diagrama Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Foi na década de 1990 que o tema Inteligência Emocional, ou “IE” como também é chamada, se popularizou. Dores (2016) afirma que a *Encyclopedia of Applied Psychology* (SPIELBERGER, 2004) aponta a existência dos dois principais modelos da temática, a saber, o modelo de Mayer- Salovey e o modelo de Goleman.

No conceito de Mayer-Salovey o líder desenvolve a capacidade de gerir as suas emoções independentes do seu contexto social, familiar e nas relações de trabalho por meio da percepção e do autoconhecimento, provocando assim, uma mudança de crenças, atitudes e comportamentos, desempenhando com mais eficácia suas tarefas organizacionais (BERGAMINI, 2013). Segundo Dores (2016) este conceito está desenvolvido em 4 níveis: a percepção, análise e expressão emocional, a emoção como facilitadora do pensamento, a compreensão e análise emocional e a regulação reflexiva das emoções. Essas quatro se relacionam ao desenvolver a sensibilidade emocional do indivíduo que é a habilidade de sentir emoções em si próprio e no outro, promovendo sentimentos como altruísmo, compaixão, misericórdia etc. (ROBBINS, 2015).

A percepção, análise e expressão emocional refere-se à capacidade do indivíduo identificar e expressar emoções nele e nos outros, por meio da linguagem corporal, sons, comportamentos, gestos e outros. A segunda destaca a emoção como facilitadora do pensamento, priorizando as emoções e pensamentos na capacidade de gerar emoções que auxiliam julgamentos e memórias no indivíduo. A terceira destaca a capacidade de reconhecer emoções complexas, pensamentos de amor e ódio em simultâneo, assim como, a capacidade de classificar emoções e reconhecer as relações entre

as palavras e as próprias emoções. E, por fim, a quarta, que corresponde à capacidade para estar receptivo aos sentimentos e para monitorizar e regular reflexivamente as emoções para desenvolver o crescimento emocional e intelectual (DORES, 2016).

Para Fiorelli (2014) o modelo de Goleman destaca o conceito como um vasto conjunto de competências e habilidades potencializadoras da performance e do desempenho do líder transformacional dentro da organização, destacando cinco principais áreas de competências: a autoconsciência ou autoconhecimento, a autogestão, a automotivação, a empatia e o gerenciamento de relacionamentos.

A autoconsciência ou autoconhecimento é o reconhecimento das emoções enquanto as mesmas acontecem contribuindo para a capacidade de lidar com elas (MCSHANE, 2014). Sendo assim as pessoas que desenvolvem esta competência são capazes de conhecer seus pontos forte e fracos, governando melhor a sua própria vida e conseqüentemente suas tarefas na organização.

A autogestão é uma competência que surge com a autoconsciência, pois uma vez que o indivíduo conhece suas emoções ele pode gerenciá-las (BERGAMINI, 2013). Não conseguir esse controle sobre a vida emocional leva o líder a travar batalhas internas que sabotam sua própria capacidade de se concentrar no trabalho e exercer influência (LACOMBE; HEIBORN, 2015).

No tocante a automotivação, trata-se de um processo pelo qual a pessoa focaliza suas emoções para alcançar suas metas e objetivos. Robbins (2015) afirma que é um tipo de energia interior que leva os seres vivos a ação, tornando-os mais produtivos e eficazes em tudo que fazem, já que conseguem se automotivar independente de fatores externos.

A empatia, refere-se a compreensão dos sentimentos do outro, despertando sentimentos positivos, sendo a habilidade de colocar-se no lugar do próximo (GOLEMAN, 2015). As pessoas empáticas são mais sensíveis aos sinais sociais que indicam aquilo que os outros necessitam ou desejam. Segundo Fiorelli (2014) a empatia promove a percepção e sensibilidade emocional entre as pessoas do grupo, promovendo sentimentos de altruísmo, compaixão e solidariedade.

Gerenciar relacionamentos enquanto habilidade de administrar as emoções dos outros é uma função do líder que influencia os relacionamentos interpessoais (MCSHANE, 2014). Os líderes que possuem essa competência, demonstram boa comunicação, alto carisma, simpatia, capacidade de persuasão e empatia.

Atualmente nas organizações as ideias centrais destes dois modelos são destacadas, segundo McShane (2014, p. 95) ao afirmar que "a inteligência emocional inclui um conjunto de habilidades para perceber e expressar emoções, assimilar emoção no pensamento, compreender e raciocinar com emoção e regular a emoção em si mesmo e nos outros". Portanto conhecer a si mesmo e ao outro é o pilar fundamental da Liderança Transformacional.

3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Para Lacombe e Heiborn (2015; p. 347) "do ponto de vista da administração, liderar e conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações,

para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios". Apesar das várias teorias sobre liderança, a Liderança Transformacional ganhou destaque no atual ambiente dinâmico e em constante mudança, necessitando de um líder capaz de motivar os outros a produzirem mais do que inicialmente estava previsto.

Esse estilo ganhou importância com as investigações e teorias que surgiram na década de 1990 com os autores Bass & Avolio (1995), focando a importância das competências e habilidades emocionais do líder transformacional no envolvimento e motivação dos seus subordinados. Para McShane (2014) a Liderança Transformacional é definida como um processo que gera e constrói um nível extraordinário de influência nos seus colaboradores, promovendo um elevado nível de compromisso, atingindo resultados acima do previstos.

Chiavenato (2014, p. 252) afirma que "a liderança transformacional está mais baseada em mudanças de valores, crenças e necessidades de seus seguidores", provocando uma mudança profunda no interior do indivíduo, em seu jeito de pensar e conseqüentemente de agir.

Enquanto as teorias tradicionais de liderança abordam que o líder do futuro deve apenas planejar, controlar e coordenar de forma racional, a Liderança Transformacional aponta que o líder do futuro deve se envolver cada vez mais emocionalmente com os liderados. Os autores Bass & Avolio (1995) destacam quatro características presentes no comportamento dos líderes transformacionais: a consideração individualizada, a estimulação intelectual, a motivação inspiradora e a influência idealizada (DORES, 2016).

"Influência idealizada" aponta que os líderes transformacionais são um modelo que promove o respeito, admiração e a competição dos colaboradores, liderando o grupo por meio do exemplo e do carisma (BERGAMINI, 2013). Esse processo se dá por meio da confiança.

A "motivação inspiradora", indica que o líder demonstra visão e se empenha no alcance dela, entusiasmando os colaboradores a desafiarem-se para atingi-la. Segundo Robbins (2015) motivação inspiradora é a vontade de fazer algo, motivando os outros a segui-lo.

Já a "estimulação intelectual" diz que o Líder Transformacional consegue promover a criatividade e inovação, desafiando os outros com os seus problemas (DORES, 2016). Essa característica se torna eficaz na gestão estratégica da empresa, pois promove a inteligência e o raciocínio do indivíduo, bem como a resolução de problemas.

A última característica é a "consideração individualizada" que revela a função de mentor e de *coaching* do líder, que conhece as necessidades e potencial dos seus colaboradores, dedicando tempo em ensinar e treinar para desenvolvê-los (OLIVEIRA, 2015). Esse aspecto foca em avaliar e entender as necessidades de cada colaborador e seu desenvolvimento contínuo até atingir todo o seu potencial.

Esses aspectos resultam em níveis elevados de desempenho, incluindo a inovação tecnológica, na gestão da qualidade, na eficácia organizacional e na performance de equipe (DORES, 2016). Também na área dos recursos humanos, mais especificamente no processo de recrutamento e seleção, surgem evidências de que o estilo transformacional é o de maior sucesso.

4 MENTORING E COACHING NAS INSTITUIÇÕES EVANGÉLICAS

Num ambiente religioso tão competitivo como o de hoje, onde existem inúmeras instituições religiosas, a Liderança Transformacional vinculada à Inteligência Emocional dos administradores se tornou o caminho para o crescimento em específico das Instituições Evangélicas, tanto em número de fiéis, quanto em templos religiosos, locais de reunião etc. (GOLEMAN, 2015).

Segundo Lima (2016) esses tipos de Instituições são um conjunto de princípios regulatórios que organizam a maioria das atividades dos indivíduos em uma sociedade cujos padrões organizacionais são definidos a partir de alguns problemas perenes, básicos de qualquer sociedade ou ordem de vida social. Estes princípios determinam o comportamento, crenças e costumes dos indivíduos, tendo como objetivo captar pessoas e formar novos líderes, que assim de forma consecutiva, terão essa mesma missão. A liderança é instalada por meio da emoção e do sentimento utilizando-se do *mentoring* (mentoria) e *coaching* (treinamento) para o desenvolvimento da Inteligência Emocional na Liderança Transformacional dentro das Instituições Evangélicas, visando elevar o nível de Inteligência Emocional dos indivíduos que exercem esse tipo de liderança.

O "*mentoring*" segundo Chiavenato (2014, p. 353) "é a assistência que executivos de alta cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados na organização". Lima (2016, p. 16) diz que "o ato de mentorear é um processo relacional". A importância básica do *mentoring* para essas Instituições se concentra na relação orientada, ou seja, como as pessoas podem interagir – uma ajudando a outra – em um processo evolutivo e sustentado de desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse processo o líder busca a formação do caráter do indivíduo, bem como a construção do padrão de comportamento estabelecido pela instituição.

O outro processo pelo qual a Liderança Transformacional é desempenhada nas instituições religiosas é por meio do método de *coaching* que para Oliveira (2015) é um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem onde o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender. O treinador ajuda a melhorar a compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado, bem como a identificação dos seus pontos fracos, ajudando-os de forma sistemática a os eliminar.

Nesse sentido o *coaching* se baseia em uma forte relação de liderança entre duas pessoas: O *coach* (treinador) e o *coachee* (treinado). Segundo Lima (2016) o treinador capacita, apoia, motiva e acompanha individualmente. Nesse sentido o consultor de uma instituição religiosa é designado para treinar seu liderado de forma particular, buscado o aprimoramento das competências e habilidades emocionais necessárias para o exercício de sua própria liderança. Já o *coachee* ou o treinado "é a pessoa que quer, de livre e espontânea vontade, receber todo o treinamento disponibilizado pela empresa; e, mais ainda, de outros assuntos que ele julga importantes para o seu trabalho na empresa" (OLIVEIRA, 2015, p. 5).

Enquanto a mentoria baseia-se na prestação de contas gerenciais, comportamentais, ensino das normas e regimentos da própria instituição, o processo de treinamento busca a capacitação e desenvolvimento individual das habilidades e competências emocionais do líder.

Os *coaches* e mentores são líderes com ampla experiência de atuação cujas instituições são bem-sucedidas, possuindo um elevado nível de Inteligência Emocional. É por meio da reprodução das técnicas, comportamentos, estratégias de evangelização adotados por esses líderes que as instituições formam, capacitam e multiplicam sua liderança (GOLEMAN; 2015).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é uma disciplina que estuda, compreende e avalia a nível aplicado os métodos para o procedimento de uma pesquisa científica, utilizando-se de técnicas de pesquisa para o levantamento e processamento de dados para investigação de um questionamento e solução de um problema delimitado (VERGARA, 2012).

O presente artigo teve como objetivo identificar a relação da Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional junto aos pastores da Igreja do Evangelho Quadrangular da Região Eclesiástica 987, cidade de Neópolis-Sergipe, tendo como princípio os valores da instituição. Portanto, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Appolinário (2011) a pesquisa exploratória aumenta a compreensão de um fenômeno pouco conhecido, explorando e expondo resultados qualitativos de um fenômeno de forma aprofundada. Para Gil (2017) a pesquisa descritiva descreve os fenômenos abordados e a relação entre as suas variáveis, analisando e interpretando os fatos por meio da organização dos achados da pesquisa.

Outro tipo de pesquisa utilizada foi a participante, pois, considerando a natureza do estudo e o tempo do pesquisador no ambiente do estágio, este tipo de pesquisa se adequa a busca de subsídios mediante observação, vivência e acessibilidade a informações documentais, utilizando como técnica de investigação a observação participante. Segundo Gil (2017) na observação participante o pesquisador participa ativamente dos eventos que estão sendo estudados. A presente pesquisa encaixa-se também na modalidade de observação participante encoberta e não aberta, pois o pesquisador pertence a comunidade ou grupo que investiga (APPOLINÁRIO, 2011).

Quanto aos meios para obtenção de informações, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que segundo Vergara (2012) é uma pesquisa realizada com base em fundamentações já existentes. As informações para referenciar a pesquisa foram encontradas em livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos e outros textos de cunho científico. Segundo Batista (2014, p. 11), “[...] como se trata de estudo/pesquisa em local particular de estágio, a abordagem metodológica ou método específico do trabalho, como um todo, é a de um estudo de caso [...]”, portanto, para a realização da pesquisa desenvolveu-se um

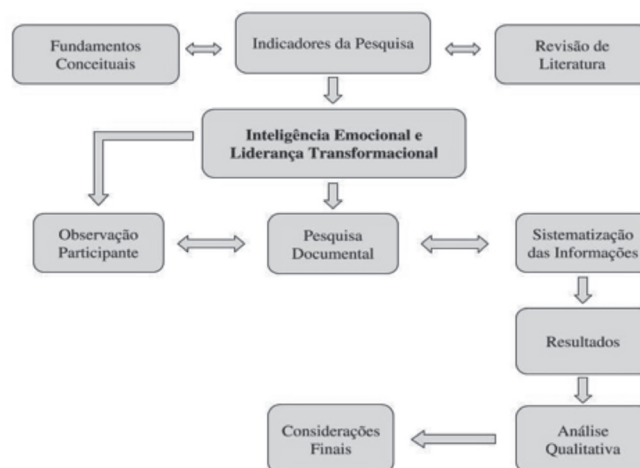
estudo de caso, realizado na Igreja do Evangelho Quadrangular da sede regional 987, cidade de Neópolis-SE com a finalidade de buscar solução para o questionamento citado na introdução do artigo.

Quanto à abordagem essa pesquisa classifica-se como qualitativa, sendo utilizada para coletar os dados por meio de interações sociais, e registros documentais. Para Yin (2016) essa abordagem permite que a obtenção dos dados seja feita com maior eficácia de informações bem como seu conteúdo analisado e explorado conforme interesse do pesquisador. Os achados da pesquisa para esta investigação foram levantados na sede regional da igreja supracitada, abrangendo as 8 igrejas em estudo a saber: as igrejas das cidades de Ilhas das Flores, Neópolis, Brejo Grande, Japoatã, Pacatuba e Santana do São Francisco, também dos povoados de Serrão e Brejão. Por meio da técnica de observação participante, foi sendo sistematicamente observado a relação do líder com os liderados e como a Inteligência Emocional é desenvolvida nos processos de Liderança Transformacional.

A pesquisa documental, que para Marconi e Lakatos (2017) é uma pesquisa feita por levantamento e análise de dados por meio de documentos, foi utilizada na pesquisa para o levantamento do curso, palestras e seminários com foco na liderança desenvolvida pela Instituição na pessoa dos líderes. Este levantamento e análise permitiu comprovar documentalmente como foi promovida a capacitação destes líderes no ano de 2018. A População da pesquisa foram os pastores das referidas cidades e povoados já citados.

A Presidência da região tem sede na cidade de Neópolis, cujo presidente é incumbido de mentorear e treinar os pastores que compõem toda sua região, bem como a prestação de contas de relatórios, taxas estatutárias e todas as contas referente às igrejas locais. As igrejas locais são responsáveis por promover todos cultos, reuniões e eventos nas cidades que estão localizadas, estando encarregadas de relatar toda atividade estatística e financeira a elas pertinentes.

Figura 2 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Como demonstrado na Figura, a pesquisa foi iniciada a partir da busca por fundamentos conceituais levantados a partir da revisão de literatura. Após o levantamento dos conceitos, foram identificados os indicadores que foram mensurados a partir da técnica de observação participante e pesquisa documental. Depois disso foram sistematizadas as informações que levaram a análise qualitativa dos resultados obtidos, chegando assim nas considerações finais da pesquisa.

Quanto ao período das coletas, o processo iniciou-se a partir do estágio supervisionado em agosto de 2018, onde optou-se que de início foram realizadas visitas as instituições com o consentimento e presença dos pastores locais, com datas e horários combinados para realização da técnica de observação.

Os resultados foram sistematizados de acordo com as variáveis e indicadores observados e da pesquisa documental. Adiante foram submetidos a uma análise qualitativa, com a base teórica definida neste estudo como referência.

Quadro 1 – Indicadores dimensionados a partir das variáveis da pesquisa

Variáveis	Indicadores	Variáveis	Indicadores
Perfil do Líder	Autocrático	Liderança Transformacional	Carisma
	Liberal		Estimulação Intelectual
	Democrático		Motivação Inspiradora
	Disciplinador/mentor/coach		Consideração Individualizada
Relação Líder e Liderados	Confiança	Capacitação	Cursos, Palestras, Seminários
	Empatia		Jornadas
	Gerenciar Relacionamentos		Vivências
Inteligência Emocional	Autoconhecimento		
	Automotivação		
	Autogestão		

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O quadro acima demonstra as variáveis e os indicadores que foram utilizados na pesquisa participante e foram alinhados de acordo com os objetivos estabelecidos citados na introdução do artigo. Para Marconi e Lakatos (2017) as variáveis na pesquisa referem-se ao fenômeno a ser pesquisado e são os elementos observáveis que pos-

suem correlação entre si para gerar um fenômeno. Segundo Yin (2017) os indicadores são as peças fundamentais para a construção de um sistema de avaliação e por meio do seu uso são obtidos os dados em relação às variáveis definidas para a pesquisa.

5.1 RESULTADOS E ANÁLISES

Nesta sessão os resultados serão apresentados, seguindo a ordem de descrição da metodologia. As análises e resultados serão apresentados a partir das informações obtidas por meio da observação sistematizada e da pesquisa documental que foram orientadas pela pesquisa participante. Os dados estão expostos por meio de quadros representativos dos fatores e variáveis observadas.

Quadro 2 – Planejamento de Análise

Procedimento	O que deve ser observado	Procedimento operacional da pesquisa
Verificar a representatividade das informações	As variáveis e os indicadores em relação ao ambiente da Instituição.	Observação dos Indicadores em relação a cada variável.
	Os Indicativos das ações na igreja sede e nas igrejas locais relacionados a Cursos, Vivências e Jornadas.	Acesso a registros referente aos cursos, palestras e seminários ministrados em 2018 no âmbito da Liderança e Inteligência Emocional.
Técnicas Utilizadas	Observação sistematizada.	Frequência contínua durante o período de permanência na Instituição.
	Pesquisa Documental.	Acesso a documentos relatórios e planilhas informativas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O quadro dois apresenta o processo de identificação das informações importantes na área de estágio lócus do referido estudo, de forma a ficar compreendido a sistematização do que foi observado, bem como os procedimentos e as técnicas que foram utilizadas. Foi verificada a representatividade das informações, observando a relação de cada variável e indicador com os objetivos da pesquisa, buscando assim analisar os fenômenos encontrados dentro de cada variável. Neste estudo, foram utilizadas as técnicas de observação participante sistematizada para as variáveis: Perfil do Líder, Inteligência Emocional, Relação Líder e Liderados e Liderança Transformacional, e a técnica de pesquisa documental para a variável: Capacitação.

Quadro 3 – Correlação de Variáveis, Indicadores e Resultados

Variáveis	Indicadores	Resultados
Perfil do Líder	Autocrático	Ausência desse perfil devido a constatação da descentralização de poder e liderança não coercitiva.
	Liberal	Ausência desse perfil, pois foi observado que os liderados não são autônomos.
	Democrático	Ausência desse perfil, pois mesmo existindo democracia as decisões são tomadas pela persuasão e inspiração dos líderes, prevalecendo a decisão final do superintendente.
	Disciplinador-mentor/coach	Predominância desse perfil verificando foco no ensino e treinamento dos liderados.

Quadro 3 – Correlação de Variáveis, Indicadores e Resultados (Continuação)

Variáveis	Indicadores	Resultados
Relação Líder e Liderados	Confiança	Alta presença deste indicador devido forte carisma e conduta do superintendente.
	Empatia	Alto índice deste indicador verificou-se preocupação com o desenvolvimento e bem-estar da equipe.
	Gerenciar Relacionamentos	Observou-se que o superintendente conhece de forma abrangente os comportamentos da sua equipe, resultando na ausência de conflitos e ruídos na comunicação.
Inteligência Emocional	Autoconhecimento	O superintendente e o grupo conseguem identificar suas emoções para promover o desenvolvimento da missão e o alcance da visão.
	Automotivação	Este indicador constatou que as emoções do superintendente e do grupo alinham suas emoções em prol do objetivo em comum, resultando em proatividade e autaperformance.
	Autogestão	Todos os indivíduos demonstraram controle sobre suas emoções, nenhum conflito foi identificado, ausência de sentimentos negativos

Variáveis	Indicadores	Resultados
Liderança Transformacional	Carisma	Este indicador demonstrou que o líder e os liderados são carismáticos.
	Estimulação Intelectual	Inteligência, o raciocínio, capacidade para resolver problemas.
	Motivação Inspiradora	Este indicador constatou que os indivíduos com esse aspecto desenvolvido conseguiram produzir acima do esperado.
	Consideração Individualizada	Atenção individualizada por parte do superintendente ao grupo, eficácia nas técnicas de coaching e mentoring, identificação e desenvolvimento de pontos fracos, potencialização de pontos fortes.

Fonte: Observação participante.

Perfil do líder: Os resultados indicaram um perfil de liderança discipuladora orientada pelas técnicas de mentoria e *coaching*. Para Lima (2016) discipular é um processo relacional onde o discipulador busca compartilhar no seu discípulo traços de sua conduta, comportamento, personalidade, crenças e ideias, propositando alcançar um objetivo. O *coaching* é aplicado para desenvolver os pontos fortes e fracos de cada liderado de maneira individualizada (OLIVEIRA, 2015).

A identificação desse perfil comprova que o superintendente exerce uma liderança transformacional, resultando na confiança elevada do grupo, na proatividade nas tarefas, na alta performance dos indivíduos e no cumprimento das doutrinas, crenças e valores da Instituição. A autocracia não foi verificada por conta da descentralização de poder e liderança não coercitiva. Os liderados não são autônomos e devem prestar contas de suas atividades e as decisões não são tomadas sem o consentimento do líder, constando assim que a liderança não é liberal (CHIAVENATO, 2014) e apesar de existir democracia as decisões são tomadas pela persuasão e inspiração do superintendente, prevalecendo sua decisão.

A *Relação Líder e Liderados* da instituição é baseada na confiança e no respeito verificados nas relações interpessoais, promovendo sentimentos de altruísmo, solidariedade e harmonia, destacando a preocupação do superintendente em promover o bem-estar do grupo, um clima organizacional saudável e propício ao crescimento e desenvolvimento. Verificou-se um alto índice de empatia, pois o líder é sensível as necessidades e aos sentimentos dos colaboradores (ROBBINS, 2015).

Os resultados também apontaram um ambiente ausente de conflitos e ruídos na comunicação, isso ficou evidenciado pelo alto índice do indicador: gerenciamento dos relacionamentos, pois segundo Dores (2016) esta competência emocional permite que o líder consiga compreender e trabalhar as emoções e sentimentos dos seus liderados.

Na Variável *Inteligência Emocional* foram indicados três das cinco competências emocionais essenciais ao líder transformacional, verificando a presença atuante das mes-

mas, as outras duas competências foram analisadas na variável: *Relação Líder e Liderados*, por envolver as emoções também dos liderados. Foi observado que o superintendente e o grupo conseguem identificar suas emoções para promover o desenvolvimento da missão e o alcance da visão, indicando um autoconhecimento que para Goleman (2015) permite o conhecimento dos pontos fortes e fracos resultando em *altaperformance*.

A automotivação verificou a capacidade do grupo em se manter focado e o entusiasmo no trabalho independente de fatores externos (BERGAMINI, 2013). Por meio da autogestão constatou-se que o superintendente e sua equipe gerenciam suas próprias emoções, resultando na ausência de estresse, depressão e ansiedade no trabalho, capacidade de manter a calma e confiança frente aos problemas, demonstrando capacidade de trabalhar eficazmente sob pressão. Os resultados identificaram que o superintendente possui uma Inteligência Emocional elevada e por meio do perfil de líder discipulador, ele imprime suas competências emocionais em seus liderados.

Observou-se que a *Liderança Transformacional* é exercida por meio do carisma que desperta inspiração e o poder de persuasão da pessoa do superintendente, promovendo o alinhamento da visão e sentido de missão pelo sentimento de propósito que é gerado na equipe. Robbins (2015, p. 119) explica que líderes com carisma elevado “apresentaram melhor desempenho profissional e ajustamento tanto a tarefas quanto ao líder e ao grupo do que outros que trabalhavam em grupos conduzidos por líderes pouco carismáticos”. Observou-se que o superintendente estimula a inteligência, o raciocínio, a resolução de problemas e a autonomia nas tarefas, colocando os liderados a buscarem caminhos para a resolução de problemas.

Tal indicador se deu mediante incentivo a participação nos cursos de capacitação da Instituição e cursos de graduação, especialmente nas áreas de administração e psicanálise. A consideração individualizada utiliza de mentoria e *coaching*, presentes no perfil de liderança identificado, promovendo assim o desenvolvimento individual das competências e habilidade emocionais dos indivíduos da instituição. Constatou-se que o superintendente inspira o grupo a desenvolver a missão e alcançar a visão e objetivos da Instituição por meio de sua própria carreira, conquistas e sucessos alcançados dentro da Instituição.

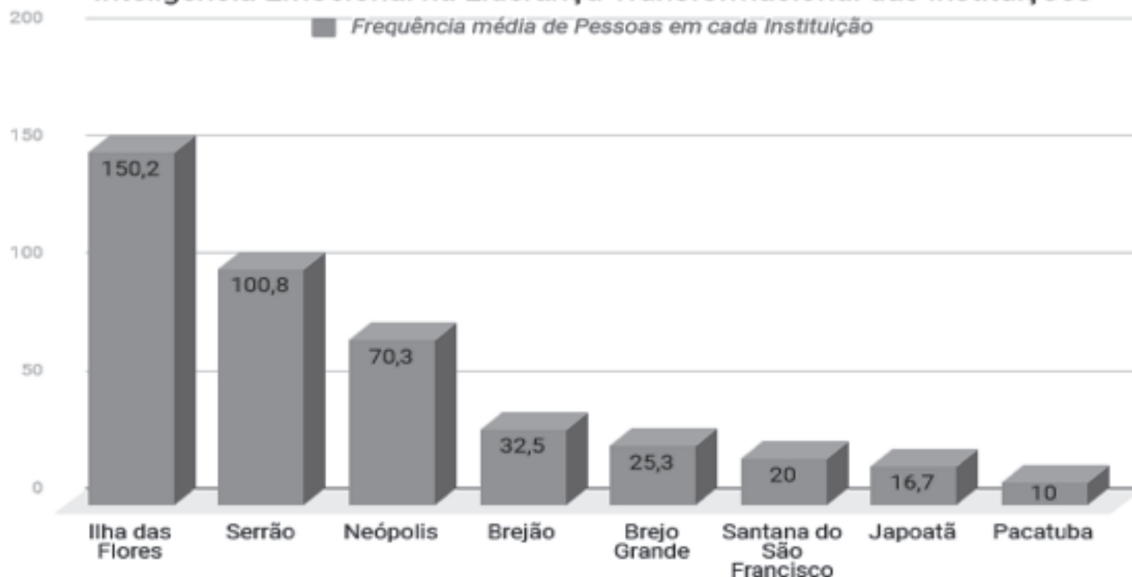
Quadro 4 – Análise documental

Documentos	Caracterização dos Documentos	Registros
Certificados do curso: Inspire, das palestras: O Poder da Autorresponsabilidade e Poder e Alta Performance e dos Seminários: Pastor Nota 10 e Treinando para Multiplicar	Formar e capacitar novos líderes através de mentoria e treinamento.	Carga horária de 4 a 320 horas a depender da modalidade de capacitação.
Relatórios e Planilhas de Frequência	Relatar a quantidade de pessoas por culto.	Média geral (de janeiro a outubro de 2018) de pessoas por culto.

Fonte: Pesquisa documental (2018).

A *Capacitação* foi constatada por meio de documentos presentes na Instituição, como mostra o quadro acima, comprovando por meio de certificados de participação em palestras, seminários e curso, o treinamento adotado para desenvolver a Inteligência Emocional dos pastores para o exercício da Liderança Transformacional e formação de outros líderes que foi evidenciado no seminário: “Treinando para Multiplicar”. O líder discipulador-mentor/*coach* recebe capacitação para treinar e mentorear. Essa capacitação no ano de 2018 ocorreu por meio da oferta do curso “Inspire”, com jornada de 320 horas de duração, das palestras: “Poder e Autaperformance” e “O Poder da Autorresponsabilidade” com jornada de 8 horas de duração e dos seminários: “Treinando para Multiplicar” e “Pastor Nota 10”, ambos com jornada de 4 horas de duração.

Gráfico 1 – Relação da Inteligência Emocional na Liderança Transformacional
Inteligência Emocional na Liderança Transformacional das Instituições



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Por meio da análise documental dos relatórios e planilhas informativas, entre janeiro e outubro de 2018, foi evidenciado junto a observação participante que as igrejas com maior frequência média de pessoas são dirigidas pelos líderes que mais participaram de capacitações e possuem mais tempo de experiência no desempenho da liderança, exibindo assim, maior Inteligência Emocional, como demonstrado no gráfico acima. Um fenômeno relevante foi identificado: a igreja de Neópolis, sede regional, presidida pelo superintendente analisado, é a terceira maior da região e não a primeira, um fato incomum, pois as igrejas sedes são, em sua maioria, as que possuem maior frequência média de pessoas. Esse fenômeno se deu devido a transferência recente da igreja sede, da cidade de Ilha das Flores para Neópolis, por motivos estratégicos de localização, explicando o fato de Ilha das Flores possuir atualmente maior frequência, já que era presidida pelo superintendente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou tratar a importância da Inteligência Emocional na Liderança Transformacional da Igreja do Evangelho Quadrangular da região eclesiástica de Neópolis-SE.

Dentro do estudo desse universo e do questionamento levantado foi possível concluir que a Inteligência Emocional nos líderes da Instituição se alinha por meio da identificação, conhecimento e gestão das emoções. Quanto aos objetivos desta pesquisa, acredita-se que foram alcançados, pois a partir das análises foi possível identificar que a relação da Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional junto aos pastores da Instituição analisada é aplicada por meio da formação e capacitação de líderes com um nível elevado e desenvolvido de Inteligência Emocional, utilizando-se os métodos de mentoria e *coaching* como ferramentas aplicadas por meio de cursos, seminários e palestras, além da prestação de contas administrativas pertinentes a liderança.

Quanto à liderança, foi constatado no superintendente o perfil de líder Discipulador – mentor/*coach* que capacita sua equipe e cuja relação com seus liderados acontece por meio da confiança, da comunicação com *feedback*, da empatia e da gestão dos relacionamentos ausente de conflitos e ruídos na comunicação. Dessa forma pôde-se verificar que a Inteligência Emocional se apresenta como uma ferramenta potencializadora da Liderança Transformacional deste indivíduo, utilizando a gestão das emoções para desenvolvê-la dentro da Instituição.

Apesar do alcance dos objetivos propostos, os resultados e análises da presente pesquisa limitou-se a apenas uma, dentre as várias regiões eclesiásticas que compõem a Igreja do Evangelho Quadrangular, por isso é necessário continuar a se estudar a temática e ainda estando restrita apenas a região eclesiástica de Neópolis-SE ela serve de base para estudos futuros sobre a temática em outras regiões da Instituição.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção o conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2011.

BATISTA, E. U. R. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso**: relatórios, artigos e monografia. Aracaju: Fanese, 2013.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organização**. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto (1936). **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

DORES, Pedro Miguel. **Relação entre inteligência emocional e a liderança transformacional**. Estudo de caso - Lauriete International Universities, dez.

2016. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14458/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-GRH%20-%20Pedro%20Dores%2050032261.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2018.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.

GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

LACOMBE, Francisco; HEIBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LIMA, Josadak. **Liderança 1 Gestão Pessoal**. São Paulo: Editora Quadrangular, 2016.

MCSHANE, Steven L. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade Global. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling**: um modo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS P. Stephen. **Lidere e inspire**: a verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. **Penso**, 2016.

Data do recebimento: 13 de maio de 2019

Data da avaliação: 20 de maio de 2019

Data de aceite: 20 de maio de 2019

1 Graduado em Administração pela Universidade Tiradentes (2018.2) – UNIT, campus Propriá.

E-mail: yurequadrangular@outlook.com

2 Mestre em Gestão de Pessoas e Planejamento pela Universidade Federal da Paraíba; Especialista em Políticas Públicas e Sociais pela Universidade Tiradentes; Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal de Sergipe – UFS; Professora da Universidade Tiradentes nas modalidades presencial e a distância; Docente da Pós-Graduação Lato Sensu nas áreas de Gestão, Planejamento, Políticas Públicas e Metodologias da Pesquisa e do Ensino Superior. E-mail: maria_balbina@unit.br