

SAMUEL MACHADO SILVA COELHO

A FORMAÇÃO DE LÍDERES NA IMW ITAQUERA

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A FORMAÇÃO DE LÍDERES NA IMW ITAQUERA**, elaborado por Samuel Machado Silva Coelho e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 17/07/2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A Igreja Metodista Wesleyana da 3ª Região, representada neste documento pelo Sr.(a) José Pedro Dutra de Dutra, secretario regional de Administração, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A FORMAÇÃO DE LÍDERES NA IMW ITAQUERA**, realizados pelo aluno Samuel Machado Silva Coelho, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

São Paulo, 17/04/2019

José Pedro Dutra de Dutra

Secretario Regional de Administração

Igreja Metodista Wesleyana da 3ª Região

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Samuel Machado Silva Coelho, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A FORMAÇÃO DE LÍDERES NA IMW ITAQUERA**, é autêntico e original.

Curitiba, 17/07/2019

Samuel Machado Silva Coelho

À minha esposa, Kesya Coelho,
minha dedicação, amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

À Deus o primeiro lugar da nossa vida e todo o nosso louvor. Tudo isso é possível por meio dEle e para Ele. Grato à Kesya, pela disposição de abrir mão de tempo comigo para cumprir este desafio. Minhas filhas, por serem fonte de inspiração. Ao meus pais pelo investimento em toda a minha vida, inclusive neste MBA. Aos amigos que acreditaram neste sonho, em especial Walter Chamberlain Jr, Jeferson Rosa, Jonatas Campos, Douglas Alves, Caio Flumingham, Gerson Fortes e respectivas famílias por serem investidores e participantes.

RESUMO

As mudanças no mundo corporativo no que tange a gestão de pessoas são encaradas também no ambiente da igreja. As relações entre as diversas gerações presentes, a necessidade de uma liderança com aprendizagem contínua, com alto nível de inteligência emocional e com capacidades para utilizar ferramentas adequadas fazem parte dos desafios de uma liderança no ambiente da igreja. Neste trabalho foram abordados alguns dos principais desafios do tempo presente e apresentadas ferramentas para uma formação de líderes eficaz neste tempo. O objetivo foi analisar as principais ferramentas para a formação de liderança aprendidas ao longo do curso, compará-las por meio de um questionário de avaliação para perceber se elas estão presentes na formação de líderes da IMW Itaquera e, por fim, apresentar uma proposta de formação de líderes que compreenda estas ferramentas. A conclusão é que a atual formação não tem utilizado estas ferramentas e como proposta acrescenta-se à formação de líderes da IMW Itaquera as ferramentas aqui apresentadas.

Palavras Chave: Liderança. Formação. Coaching. Mentoring.

ABSTRACT

Changes in the corporate world regarding people management are also seen in the church environment. The relationships between the various generations present, the need for leadership with continuous learning, a high level of emotional intelligence, and the ability to use appropriate tools are part of the challenges of leadership in the church environment. In this paper, some of the main challenges of the present time were presented and tools were presented for effective leadership training at this time. The objective was to analyze the main tools for leadership training learned during the course, to compare them through an evaluation questionnaire to see if they are present in the formation of leaders of IMWA Itaquera and, finally, to present a proposal of leaders who understand these tools. The conclusion is that the current training has not used these tools and as a proposal we add to the training of leaders of IMW Itaquera the tools presented here.

Key Words: Leadership. Training. Coaching. Mentoring.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Gráfico – Qual o ano do seu nascimento?	16
FIGURA 2 – Gráfico – Qual sua função na Igreja?	17
FIGURA 3 – Gráfico – Como você avalia o seu conhecimento sobre cada uma destas gerações (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z)?	18
FIGURA 4 – Gráfico – Quanto você julga importante o estudo das gerações para a formação de líderes?.....	19
FIGURA 5 – Gráfico – Quanto você acredita ser fundamental a desenvolvimento pessoal (aprendizagem) na formação de líderes?.....	20
FIGURA 6 – Gráfico – Quanto tempo você gasta na aprendizagem pessoal em liderança?....	21
FIGURA 7 – Gráfico – Qual seu conhecimento sobre Inteligência Emocional?	21
FIGURA 8 – Gráfico – Qual a importância da Inteligência Emocional na formação de um líder?.....	22
FIGURA 9 – Gráfico – Você conhece as ferramentas de Coaching e Mentoring?.....	23
FIGURA 10 – Gráfico – Você tem um coach ou mentor?.....	24
FIGURA 11 – Gráfico – Quanto você avalia importante ter um coach ou mentor na formação de um líder?.....	24
FIGURA 12 – Gráfico – Como você avalia o processo de formação de líderes na IMW no que diz respeito ao acompanhamento (coaching/mentoring)?.....	25
FIGURA 13 – Gráfico – Qual sua avaliação geral da sua formação de liderança (pessoal)?...26	

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – INFLUÊNCIAS E ATRIBUTOS GERACIONAIS	5
TABELA 2 – TRILHA DE FORMAÇÃO DO LÍDER DA IMW ITAQUERA	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DE LITERATURA	3
3 METODOLOGIA	15
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
5 CONCLUSÕES.....	31
6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	33
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
8 ANEXO.....	35

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos é possível observar as inúmeras mutações na sociedade e que tem impactado a igreja como um todo. No caso específico da denominação, a Igreja Metodista Wesleyana, ela teve sua fundação em 1967. Uma boa parte da sua liderança, que hoje fazem parte da “alta gestão” da igreja são oriundos do nascimento da igreja e são desta geração. Todavia, ao olhar para os bancos percebe-se outras gerações emergentes, especialmente os novos líderes e os membros das igrejas. Observa-se pelo menos 4 gerações presentes: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z.

Aqui então começa o conflito enfrentado neste momento: uma alta gestão de *Baby Boomers* formando novos líderes *Millennials* e Geração Z que atenderão as suas gerações mas que enfrentam as dificuldades da transição entre as gerações.

Diante deste desafio o MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores é capaz de confrontar por uma série de metodologias, ensinamentos, que foram fundamentais são fundamentais para a mudança de pensamento. A partir dos ensinamentos do MBA e ao olhar para dentro da igreja é possível traçar um comparativo com os princípios bíblicos e pensar numa proposta para formação de líderes na Igreja que atendesse as demandas das novas gerações. Tendo em vista estes desafios, o trabalho procura apresentar uma proposta de formação de líderes que atenda as necessidades das novas gerações usando ferramentas apresentadas durante o curso.

1.1 Problema

A formação de líderes da IMW tem sido eficiente ao desenvolver líderes capazes de se comunicar com as diversas gerações existentes?

1.2 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é propor uma formação de líderes na IMW Itaquera. Para alcançá-lo, o estudo caminhará pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Especificar quais são as ferramentas para formação de líderes;
- b) Definir a utilidade das principais ferramentas na formação de líderes;

- c) Determinar especificidades dos líderes da IMW Itaquera;
- d) Estruturar plano de ação no processo da IMW Itaquera.

1.3 Delimitação do Tema

Este trabalho está delimitado a sugerir um plano de ação para formação de líderes na IMW Itaquera.

1.4 Justificativa/Relevância

Há seis gerações participando das reuniões da IMW Itaquera. Todos possuem necessidades, formas de perceber o mundo e de atendimento às suas diferentes comunicações. Os líderes, naturalmente, têm maior facilidade de comunicar-se com sua geração, todavia, precisam atender a todas as gerações. O problema está, então, no fato de que a liderança precisa estar preparada para comunicar com todas as gerações existentes na IMW Itaquera.

1.5 Metodologia

Para o presente trabalho fora feito pesquisa com os líderes da IMW Itaquera por formulário impresso e observação em reuniões.

1.6 Forma de desenvolvimento do trabalho

O trabalho será desenvolvido na verificação de literaturas específicas que irão auxiliar a especificar quais são as ferramentas para formação de líderes e também definir a utilidade das principais ferramentas na formação de líderes. Os conceitos dos autores consultados serão explorados e aqueles e definidos conforme a utilizada na formação de líderes na IMW Itaquera.

A seguir apresenta-se as metodologias e o porquê da escolha delas. Com a metodologia em mãos é feita a apresentação dos dados levantados no questionário e junto a eles a observação em reuniões.

Com os resultados em mãos proceder-se-á a discussão dos mesmos para se estruturar um plano de ação para formação de líderes no processo da IMW Itaquera.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico deste trabalho será dividido em três seções. Primeiro, apresenta-se as diversas especificidades das gerações encontradas nos ambientes organizacionais. Na segunda seção será discutida a necessidade de mudança de pensamento para o sucesso no desenvolvimento pessoal. Na terceira, desenvolve-se a inteligência emocional influencia a formação do líder. Por fim, apresentar-se-á ferramentas de coaching e mentoring que serão a base para a formação dos novos líderes.

2.1 O Conflito de Gerações

Uma série de nomenclaturas são usadas a fim de especificar as diversas gerações existentes nos dias atuais. Este trabalho apresenta as nomenclaturas mais utilizadas, conforme tabela 1 apresentada abaixo: *Baby Boomers*, geração X, *Millennials* e geração Z.

Entende-se por *Baby Boomers* as pessoas nascidas após o surto de natalidade pós-segunda guerra mundial. A geração, então, nasce em um período de conflitos, instabilidade social e preocupações com as relações internacionais. Devido a estas mudanças os *Baby Boomers* foram moldados a perseguir os seus sonhos a qualquer custo. Corrêa¹ cita que esta geração tem como estilo viver para trabalhar e como valores o sucesso, realização, ambição, repugnância pela autoridade e lealdade à carreira. Para Grubb² tumulto e promessa são dois marcos das experiências desta geração que tem como marca de nascimento entre os anos de 1946 à 1964.

Os representantes da Geração X são aqueles que nascem no período após os *Baby Boomers*. O contraste entre as gerações é marcado pelo controle de natalidade, por famílias que possuem duas fontes de rendas (paterna e materna), uma certa ausência dos pais. Segundo

¹ CORRÊA, M. L. R., MOTA E. B. (Coord). **Delegação, Empowerment e Equipe**. Apostila do MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores da FGV, 2018. p. 46 e 48.

² GRUBB, Valerie M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018. p. 36.

Corrêa³ possuem como estilo o trabalhar para viver e seus valores são o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal, orientação para o trabalho em equipe, repugnância por regras, lealdade aos relacionamentos e ceticismo. Sobre a Geração X, Grubb⁴ determina que são as pessoas nascidas entre 1965 e 1980, são menos numerosos que as gerações anterior e posterior e são caracterizados pela independência e desilusão.

Os *Millennials* ou geração Y, representam um dos maiores segmentos etários da população. São a população ativa, filhos de uma geração de pais separados e que sofrem o reflexo disto. Vivem na geração das oportunidades educacionais e por isso essa é a primeira geração com mais mulheres do que homens no trabalho. Para Grubb⁵, com a internet e os computadores pessoais os *Millennials* cresceram com a tecnologia, por isso caracterizam-se por resguardo e conexão. Para ele as pessoas desta geração nasceram entre os anos de 1981 à 1998. Corrêa⁶, por sua vez, diz que seu estilo de vida é viver e depois trabalhar e seus valores são busca pelo sucesso financeiro rápido, autoconfiança, velocidade, orientação para o trabalho em equipe, lealdade a si mesmo e aos relacionamentos e experimentação.

A última geração presente nas áreas de atuação das organizações, bem como na igreja, é a geração Z. Marcada pela diversidade, seja ela em termos de etnia, estrutura familiar, educação, etc. São criados no meio da tecnologia, cresceram com um mundo conectado à redes sociais. Há pouco conteúdo formal sobre esta geração, mas, segundo Grubb⁷ as experiências desta geração podem ser caracterizadas pela tecnologia e cautela.

Como resumo, Grubb propõe uma tabela de influências e atributos geracionais:

³ CORRÊA, M. L. R., MOTA E. B. (Coord). op. cit., loc. cit.

⁴ GRUBB, Valerie M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018. p. 37.

⁵ Ibidem, p. 39.

⁶ CORRÊA, M. L. R., MOTA E. B. (Coord). **Delegação, Empowerment e Equipe**. Apostila do MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores da FGV, 2018. p. 46 e 48, passim.

⁷ GRUBB, Valerie M. op. cit. p. 40.

Tabela 1: *Influências e atributos geracionais*

Fonte: GRUBB (2018)

	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	<i>Millennials</i>	Geração Z
Período de nascimento	1946-1964	1965-1980	1981-1998	1998-presente
População	76 milhões	66 milhões	83 milhões	80 milhões (em crescimento)
Eventos e tendências influentes	Guerra Fria, difusão do comunismo, guerra do Vietnã, revolução sexual, movimento dos direitos civis, assassinato de políticos e de líderes culturais	Crises de energia, escândalos políticos, <i>downsizing</i> de empresas, AIDS, desastres ambientais, declínio da supremacia mundial dos Estados Unidos, internet e e-mail, desastre da nave espacial <i>Challenger</i>	Ataques de 11 de setembro, tiroteios escolares, agendas cheias, resguardados e protegidos pelos pais, mídias sociais	Tiroteios escolares, terrorismo mundial (notadamente Al-Qaeda e ISIS), aumento da diversidade social
Traços e características gerais	Orientação pela equipe, otimistas e formais	Autoconfiantes, céticos, informais	Orientação por <i>feedback</i> , orientação pela comunidade, realistas	Orientação global, extremamente safos em tecnologia, pragmáticos, progressistas sociais
Objetivos de trabalho e carreira	Estabilidade duradoura, hierarquias nítidas, pouca ou nenhuma mudança no trabalho	Equilíbrio trabalho-vida, apenas mudanças necessárias no trabalho, horário flexível	Oportunidades empreendedoras, diretrizes claras, mudanças frequentes no trabalho, locais de trabalho diversos	Trabalho vitalício (pouca confiança nos programas de seguridade social para financiar a aposentadoria)
Comunicação e tecnologia	Telefone, fax, e-mail, introdução à internet e aos	E-mail, mensagens de texto, introdução à	E-mail, mensagens de texto, nativos digitais,	Mensagens de texto, mídias sociais, “geração

	computadores pessoais como adultos	internet e aos computadores pessoais quando crianças ou jovens adultos	cresceram com a internet e os computadores pessoais	internet no bolso”, nascidos no mundo da internet, cresceram com dispositivos móveis
Pontos fortes no ambiente de trabalho	Jogadores de equipe, disposição para esforço extra	Não limitados pela estrutura, adaptáveis	Safos em tecnologia, ansiosos por causar impacto no mundo	Safos em tecnologia, independentes, valorização do crescimento profissional duradouro
Pontos fracos no ambiente de trabalho	Dificuldades em lidar com o conflito, resistência em pensar fora do quadrado	Menos investimento pessoal no trabalho, rejeição da estrutura e das regras	Necessidade de estrutura, de supervisão e da validação, expectativas irrealistas quanto ao trabalho interessante, falta de experiência	Baixa capacidade de concentração, falta de experiência

2.2 Mudança de Pensamento e Aprendizagem

Talvez o grande desafio para a formação de novos líderes seja a mudança de pensamento. O desenvolvimento pessoal só será possível com o *mindset*. Dweck⁸ expõe que as pesquisas conduzidas por ela ao longo de vinte anos demonstraram que a opinião que você adota a respeito de si mesmo afeta profundamente a maneira pela qual você leva sua vida. Para ela, a *mindset* mostra a maneira como as diversas situações da vida são enxergadas, seja de modo otimista ou pessimista, e como cada indivíduo comporta-se diante delas.

⁸ DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**; tradução S. Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017. p. 14.

Diante disto é possível perceber, basicamente, dois tipos de mindsets: fixo e de crescimento. Acreditar que suas qualidades são imutáveis cria a necessidade constante de provar a si mesmo seu valor, diz Dwick⁹, é o *mindset* fixo. Este perfil é formado por pessoas inseguras e com grande dificuldade de desenvolver novos conhecimentos. Esta maneira de pensar faz com que as pessoas busquem em todo o tempo provar a si mesmo ser capaz de algo, seja uma simples avaliação ou mesmo a garantia de uma posição.

O outro grupo é conhecido por ter o *mindset* de crescimento. Segundo Dweck¹⁰ este *mindset* baseia-se na crença de que você é capaz de cultivar suas qualidades básicas por meio de seus próprios esforços. Aqueles que possuem este *mindset* acreditam ser capazes de desenvolver outras qualidades desde que se esforcem para isto. Possuem um forte senso de transformação e otimismo.

Tendo este pensamento compreende-se que é preciso treinar líderes para acreditarem no crescimento. Para Dwick¹¹ significa criar um ambiente de *mindset* de crescimento em que indivíduos possam prosperar, que envolve:

- Apresentar habilidades como algo que pode ser aprendido;
- Transmitir que a empresa valoriza o aprendizado e perseverança, não só a genialidade ou o talento pronto;
- Dar feedback de forma que promova o aprendizado e o sucesso no futuro;
- Apresentar gestores como recurso para o aprendizado.

Senge¹² sugere que as disciplinas de aprendizagem de uma organização podem ser pensadas em três níveis: as disciplinas práticas, o que você faz, os princípios, que são ideias orientadoras e insights, e as essências, o estado de ser daqueles que possuem alto níveis de domínio da disciplina.

⁹ Idem.

¹⁰ DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**; tradução S. Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017. p. 15.

¹¹ Ibidem, p. 153.

¹² SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**; tradução Gabriel Zide Neto. 34ª ed - Rio de Janeiro: BestSeller, 2017. p. 579.

Por fim, é fundamental uma compreensão do estágio pessoal no processo de aprendizagem para que esta mudança de pensamento ocorra. Em uma de suas explicações em aula, Nunes¹³ apresenta a escada da competência. Ela é composta por estágios da aprendizagem, a saber, nesta ordem:

- Incompetência inconsciente: neste estágio o indivíduo ainda não em conhecimento da habilidade ou da necessidade de aprendizagem e por isso não dá importância para isto.
- Incompetência consciente: aqui se dá o início da aprendizagem, quando o indivíduo reconhece a necessidade de aprender determinada competência.
- Competência consciente: é o momento da prática da nova habilidade adquirida. O indivíduo já aprendeu a habilidade e está em processo de execução dela.
- Competência inconsciente: neste ponto há a prática inconsciente da habilidade adquirida. A aprendizagem foi fixada e é usada no cotidiano.
- Competência refletida: é a transmissão do conhecimento adquirido. O indivíduo transforma a competência em valor e não apenas faz, como explica como fazer.

De maneira prática Goldsmith¹⁴ propõe uma ferramenta para auxílio no desenvolvimento pessoal chamada roda da mudança. Ela é composta de dois eixos: o eixo positivo e negativo, onde são os elementos que nos fazem avançar ou que nos impedem de avançar; e o eixo entre mudar e manter, que controla os elementos que deseja mudar ou manter no futuro. Diante de qualquer mudança comportamental apresenta-se quatro opções, mudar ou manter os elementos positivos ou mudar ou manter os elementos negativos. A partir daí surgem algumas combinações:

- Positivo + mudar = criação. Aqui encontra-se tudo aquilo que deseja desenvolver no futuro.
- Positivo + manter = preservação. São os elementos que deseja manter no futuro.

¹³ NUNES, J. M. G., MOTA E. B. (Coord). **Aprendizagem: conceitos, práticas & teorias**. Apostila do MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores da FGV, 2019. p. 19

¹⁴ GOLDSMITH, Marshall. **O efeito gatilho: como disparar as mudanças de comportamento que levam ao sucesso nos negócios e na vida**; tradução Cristina Sant'Anna. 1ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2017. p. 119-120.

- Negativo + mudar = eliminação. Resultado daquilo que quer eliminar no comportamento.
- Negativos + manter = aceitação. Elementos que deve aceitar no futuro.

2.3 Inteligência Emocional na Formação do Líder

Definitivamente a inteligência emocional se tornou competência fundamental na formação de um líder. Goleman¹⁵, compreende que a inteligência emocional com cinco competências principais: conhecer as próprias emoções (autoconsciência), lidar com emoções (autocontrole), motivar-se (automotivação), reconhecer emoções nos outros (empatia) e lidar com relacionamentos (relacionamento interpessoal).

Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos¹⁶ (GOLEMAN, 2015). Além disso, ela também está ligada à compreensão que a pessoa tem dos seus valores e metas. É perceptível que líderes que tem na sua formação o conhecimento próprio conseguem lidar melhor com as questões naturais da gestão de pessoas no ambiente das organizações. É a capacidade de refletir em meio as inúmeras emoções naturais do ser humano.

À capacidade de lidar com os sentimentos achando meios de controlá-los e até mesmo de canalizá-los de formas úteis é chamada por Goleman¹⁷ de autocontrole. O líder que tem melhores resultados neste tempo é capaz de dominar suas emoções e acompanhar as mudanças. Ter autocontrole é ser capaz de dizer não aos impulsos emocionais. Goleman¹⁸ ainda destaca que isto está relacionado à um senso de controle interno, aptidão fundamental para o líder, que precisa ter a capacidade de moldar e controlar as suas ações de forma apropriada.

¹⁵ GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 66-67.

¹⁶ GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**; tradução Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. p. 14.

¹⁷ GOLEMAN, Daniel. op. cit. p. 16.

¹⁸ GOLEMAN, Daniel. op. cit. p. 212.

A terceira característica dos líderes que possuem elevada inteligência emocional é a automotivação que, segundo Goleman¹⁹ é mobilizar emoções positivas para impelir as metas. Pessoas com essa capacidade tendem a ficar de olhos nos resultados, são mais produtivas e tendem a ser mais eficaz. Especialmente no campo religioso, as motivações são intrínsecas e não externas, estão ligadas mais às emoções do líder e menos as recompensas. Essa é uma prática que é ensinada e reforçada na formação de líderes.

Igualmente importante, a empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes²⁰ (GOLEMAN, 2015). É mudar o foco para entender as percepções do outro. Pessoas empáticas conseguem perceber os sinais que que outras pessoas demonstram e isso resulta em desempenhos excepcionais em equipe²¹. Seguindo o exemplo bíblico onde percebe-se em diversas vezes Jesus agindo de forma empática, o líder também deve mudar o a percepção pessoal e buscar o foco da outra pessoa para entender as suas reações e auxiliá-la em suas decisões.

Por fim, para Goleman²² o relacionamento interpessoal é fundamental para uma liderança eficaz porque esta habilidade conduz as pessoas na direção que o líder deseja, seja por meio de uma nova estratégia ou para alvos escolhidos. Pessoas que tem esta habilidade são hábeis na liderança de equipes, tem facilidade em motivar grupos.

¹⁹ GOLEMAN, Daniel. op. cit. p. 18.

²⁰ GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**; tradução Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. p. 20, passim.

²¹ GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 67, passim.

²² GOLEMAN, Daniel. op. cit. p. 22.

2.4 Coaching

Para Chiavenato²³ o *coaching* significa um esforço conjugado de desenvolvimento pessoal, um processo de aconselhamento e de encareiramento e um processo de liderança renovadora. O *coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir um determinado resultado ou seguir adiante em um determinado e melhor caminho. O *coaching* é um relacionamento que produz novas competências e novos resultados. Por fim, ele tem objetivo de dar força e poder para que aquilo que está intrínseco na pessoa se transforme em ações e resultados concretos.

Bernhoeft²⁴, por sua vez, define como sendo um processo de aconselhamento e parceria que tem como objetivo desenvolver e habilitar o indivíduo para a obtenção de um nível superior de resultados e é aplicado quando se está diante de um processo de transição, quando e necessário assumir uma nova posição na estrutura ou quando é percebida a necessidade de melhorar a performance.

Cabe ressaltar que, conforme destaque de Oliveira²⁵, o foco do *coach* é trabalhar o desenvolvimento das competências, avaliando o desempenho, os desafios e as necessidades de ampliação de recursos e até de novas instruções, além das mudanças específicas.

É fundamental que tanto *Coach* como *coachee* estabeleçam as metas que pretendem alcançar durante o processo, especialmente nos momentos que serão necessárias intervenções. Juntos, eles deve estabelecer quais são as metas e objetivos que querem alcançar, tais como: desenvolvimento de competências do cliente; melhoria no relacionamento; planejamento da carreira; impulso no desenvolvimento da carreira; melhoria da criatividade e inovação;

²³ CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & mentoring construção de talentos nas organizações: as novas ferramentas de gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. p. 47.

²⁴ BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Mentoring: prática e casos: fundamental para o desenvolvimento da carreira**. São Paulo: Évora, 2014. p. 5.

²⁵ OLIVEIRA, Sidnei. **Mentoria: elevando a maturidade e o desempenho dos jovens**. São Paulo: Integrare Editora, 2015. p. 34.

desenvolvimento do estilo de liderança adequado ao cliente; desenvolvimento da liderança; visão estratégica; e, melhoria na comunicação²⁶ (CHIAVENATO, 2017).

Goldsmith²⁷ fornece um processo que conta com os princípios básicos para uma mudança comportamental do *coachee* no processo de *coaching*:

- I. Envolver os *coachees* na determinação do comportamento desejado em suas posições de liderança. Não há mudança de comportamento sem uma expectativa clara daquilo que é necessário ser mudado.
- II. Envolver os *coachees* na determinação dos *stakeholders*-chave. O *coachee* precisa saber não apenas quais os comportamentos deseja aperfeiçoamento como também aqueles que serão afetados por este processo.
- III. Obter feedback. Nenhum processo de mudança é possível sem a disposição de dar feedback.
- IV. Entrar em acordo sobre os comportamentos chave a serem modificados. É possível resumir isto em ter um foco no *coaching*. Precisa haver um consenso onde gastaram suas energias para mudança.
- V. Estimular os *coachees* ase manifestarem em relação aos *stakeholders* principais. Observar quais erros do passado nestes relacionamentos e ouvir quais sugestões de mudanças devem ser aperfeiçoadas.
- VI. Rever o que foi aprendido e ajudar a desenvolver um plano de ação. O *coaching* é um relacionamento e o *coach* é um facilitador que auxilia o *coachee* no desenvolvimento pessoal de um plano de ação.
- VII. Desenvolver um processo de de *follow-up* contínuo. Verificar os pontos que foram discutidos ao longo do relacionamento e perceber se o *coachee* foi mais eficaz ou não na área afetada.
- VIII. Rever os resultados e recomeçar. Durante o processo é necessária a verificação de pontos de sucesso e pontos de melhoria e diante disto o recomeço é fundamental até alcançar as melhorias necessárias.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & mentoring construção de talentos nas organizações: as novas ferramentas de gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. p. 123.

²⁷ GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; MCARTHUR, Sarah (org). **Coaching: o exercício da liderança**; tradução Clarisse Cardoso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. p. 6-8.

- IX. Finalizar o processo de *coaching* formal quando os objetivos forem atingidos. O objetivo no *coaching* não é criar uma relação de dependência eterna, mas sim atingir os objetivos mensurados.

2.5 Mentoring

O *coaching* e o *mentoring* são processos diferentes, mesmo que aparentemente seja iguais. Os papéis de *coach* e do mentor deixam claro isto.

A definição de Chiavenato²⁸ para *mentoring* mostra que ele depende de uma pessoa experiente, ou até mesmo veterana, para orientar e preparar outra pessoa com menos conhecimento e familiaridade em determinada área. O relacionamento entre o mentor e o mentoreado pode ocorrer em qualquer nível e área da organização e basicamente tem como sentimento uma relação entre padrinho e afilhado. O mentor oferece apoio, instrução, retorno, amizade e cria oportunidades para o mentoreado desenvolver-se e atingir níveis superiores dentro da organização.

É possível observar, ainda, que o *mentoring* tem duas categorias: funções de carreiras, ligadas as experiências profissionais e técnicas, e funções psicossociais, ligadas as competências comportamentais.

Em termos de conflitos de gerações, Bernhoeft²⁹ identifica que o *mentoring* olha para frente, pois ela cria o canal eficiente para transmissão de conhecimento. É um processo que alinha a experiência e os valores da organização dos veteranos com o olhar da modernidade e a inovação dos mais novos, envolvendo de maneira positiva aqueles que transmitem legado com aqueles que trazem novos conhecimentos. Bernhoeft³⁰ ainda destaca que o *mentoring* é uma ferramenta que as empresas usam para tornar as pessoas que nelas trabalham profissionais mais

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & mentoring construção de talentos nas organizações: as novas ferramentas de gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. p. 193.

²⁹ BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Mentoring: prática e casos: fundamental para o desenvolvimento da carreira**. São Paulo: Évora, 2014. p. 4-5.

³⁰ Ibidem, p. 11.

maduros, que são capazes de gerar mais valor e qualidade para os seus negócios, formando ou fabricando líderes.

A relação entre o mentor e o mentoreado é marcada pela confiança e, conforme Oliveira³¹, é o agente que atua diretamente no desenvolvimento da maturidade do indivíduo. O mentor age como uma referência para o mentoreado ao demonstrar tudo o que sabe, orientando, apontando direções e transmitindo o seu conhecimento.

Uma das principais características do mentor é acompanhar o mentoreado no seu crescimento, verificar suas individualidades e objetivos e criar um ambiente para o desenvolvimento. Neste processo, Chiavenato³² propõe que o mentor atenda alguns princípios:

- I. Anotar todos os aspectos de desempenho. Desta maneira é possível uma avaliação completa do mentoreado.
- II. Lidar com o mentoreado objetivamente e sem tendenciosidade. Uma vez que se trata de um relacionamento é importante ter cuidado nas orientações, que focam o desempenho, comportamento, conhecimento e competências necessárias para a sua progressão.
- III. Focar somente os assuntos relacionados com o desempenho atual e futuro. Vale lembrar que o mentor não é um psicanalista e que o foco está no desempenho do mentoreado.
- IV. Oferecer ajuda ao mentoreado. Durante a observação os pontos de melhoria aparecerão e as qualidades também. Cabe ao mentor auxiliar o aperfeiçoamento das áreas deficitárias e lapidar os pontos fortes do mentoreado.
- V. Esperar *feedback* do mentoreado. O diálogo é base do relacionamento entre mentor e mentoreado e é solução para que ela seja eficaz.
- VI. Transferir todo o problema para o mentoreado. O mentor deve responsabilizar o mentoreado pela solução dos seus problemas como ferramenta para o seu crescimento. Ele pode até ajuda-lo, desde que faça parte da solução.

³¹ OLIVEIRA, Sidnei. **Mentoria: elevando a maturidade e o desempenho dos jovens**. São Paulo: Integre Editora, 2015. p. 35.

³² CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & mentoring construção de talentos nas organizações: as novas ferramentas de gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. p. 218-219.

- VII. Desenvolver um plano de ação. Como parte do seu desenvolvimento o mentor auxilia no plano de ação para dar velocidade ao crescimento pessoal do mentoreado.
- VIII. Identificar resultados a alcançar. O mentoreado deve saber antecipar as consequências de suas ações e comportamentos. O mentor auxilia na manutenção do foco e no estabelecimento de métricas mensuráveis.
- IX. Monitorar o progresso. É papel do mentor avaliar o progresso do mentoreado e proporcionar *feedback* constante para reforçar os resultados.

3 METODOLOGIA

Diante desta problemática, fez-se necessário proceder com uma pesquisa de campo, avaliativa e com a observação da formação de líderes. O objetivo da pesquisa é observar se a formação de líderes da IMW Itaquera tem tido sucesso no que diz respeito as ferramentas abordadas neste trabalho.

Um dos métodos escolhidos para esta pesquisa foi de questionário que foi enviado via formulário do on-line exposto por completo no anexo. Entre as 100 pessoas escolhidas para responder o questionário on-line estavam homens e mulheres entre 18 e 70 anos. Todos puderam responder de maneira anônima.

Para que fazer a proposta também foi levada em conta o período de observação do autor e experiência pessoal na formação de líderes dentro do ambiente eclesial. Observação está que tem sido feita ao longo de 10 anos, tanto no âmbito da igreja local (IMW Itaquera) como nos âmbitos denominacionais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma vez feita a pesquisa foi encontrado o perfil destacado a seguir.

4.1 Qual o ano do seu nascimento?

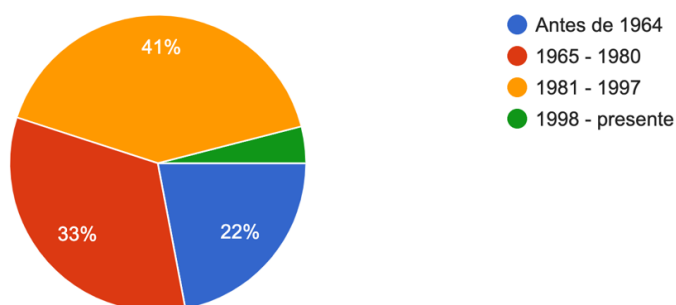
Tem por objetivo especificar as diversas gerações presentes na atual liderança da instituição.

Figura 1: *Qual o ano do seu nascimento?*

Fonte: O autor (2019)

Qual o ano do seu nascimento?

100 respostas



Observa-se pelo gráfico representado na figura 1 que as faixas etárias majoritárias compreendem, em ordem, *Millennials*, Geração X, *Baby Boomers* e Geração Z.

4.2 Qual a sua função na igreja?

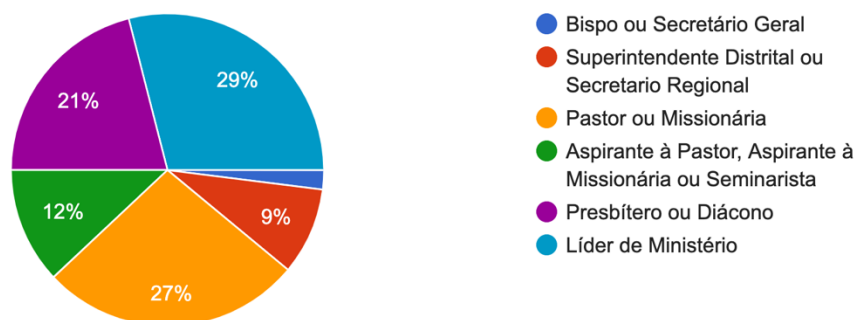
Com esta pergunta delimita-se qual a função para em comparativo com a geração correspondente para perceber em quais níveis de função as gerações estão.

Figura 2: *Qual sua função na igreja?*

Fonte: O Autor (2019)

Qual sua função na Igreja?

100 respostas



A análise vista na figura 2 mostra que os cargos de alta gestão da Igreja, tais como bispos ou secretários gerais, superintendentes distritais ou secretários gerais, presbíteros ou diáconos, são preenchidos, em sua maioria, por *Baby Boomers* e Geração X. Em contrapartida, aspirantes a pastores ou aspirantes a missionárias e líderes de ministério, em sua maioria são *Millennials*. A percepção é que aqueles que estão em função de formação estão pelo menos uma geração acima daqueles que estão no processo de formação. Ao analisar a mais alta gestão da igreja, os bispos ou secretários gerais, encontra-se duas gerações de diferença.

4.3 Como você avalia o seu conhecimento sobre cada uma destas gerações (*Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z)?

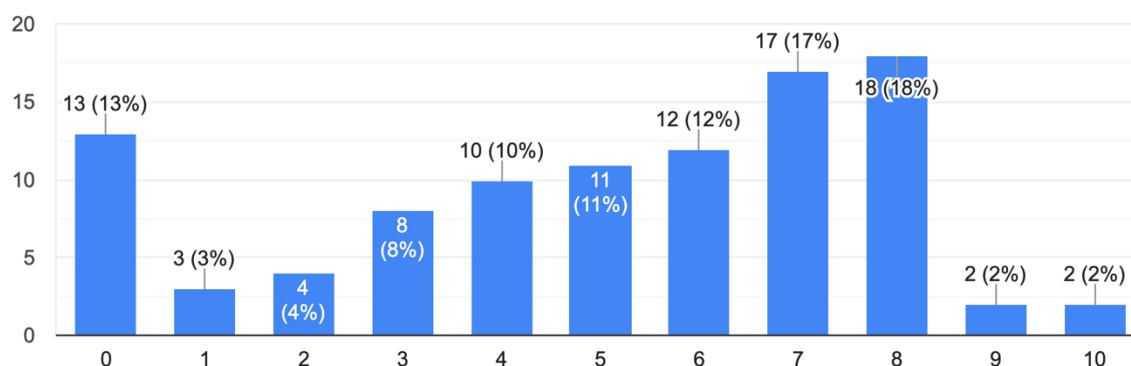
Uma vez analisadas as gerações daqueles que estão preenchendo o formulário mede, por meio deste questionamento, o conhecimento que os líderes tem das gerações.

Figura 3: *Como você avalia o seu conhecimento sobre cada uma destas gerações (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z)?*

Fonte: O Autor (2019)

Como você avalia o seu conhecimento sobre cada uma destas gerações (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z)?

100 respostas



Percebe-se na pelo gráfico exposto na figura 3 que mesmo diante de um conceito bastante relevante neste tempo a maioria não se sente confortável para responder que tem um conhecimento aprofundado para o assunto. Observa-se ainda, que 13 pessoas responderam que não tem nenhum conhecimento das gerações e que 49% das pessoas julga seu conhecimento na média ou abaixo da média para o assunto (considerando a média em 5).

4.4 Quanto você julga importante o estudo das gerações para formação de líderes?

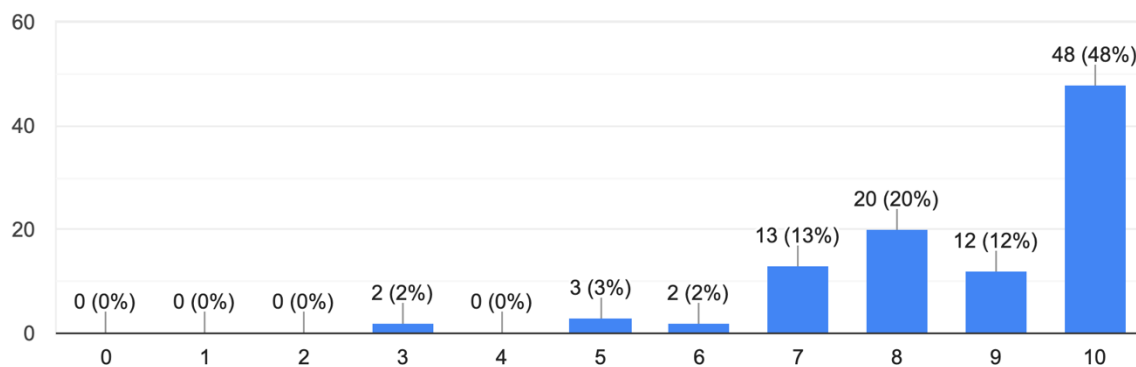
Aqui procura-se criar uma métrica e uma avaliação para possíveis treinamentos ou formação de líderes aptos para comunicar com as diversas gerações.

Figura 4: *Quanto você julga importante o estudo das gerações para formação de líderes?*

Fonte: O Autor (2019)

Quanto você julga importante o estudo das gerações para a formação de líderes?

100 respostas



O resultado apresentado no gráfico da figura 4 é bastante positivo pois 80% das pessoas listaram entre os valores 8 e 10 sendo 10 muito importante o estudo das especificidades das gerações na formação de líderes.

4.5 Quanto você acredita ser fundamental o desenvolvimento pessoal (aprendizagem) na formação de líderes?

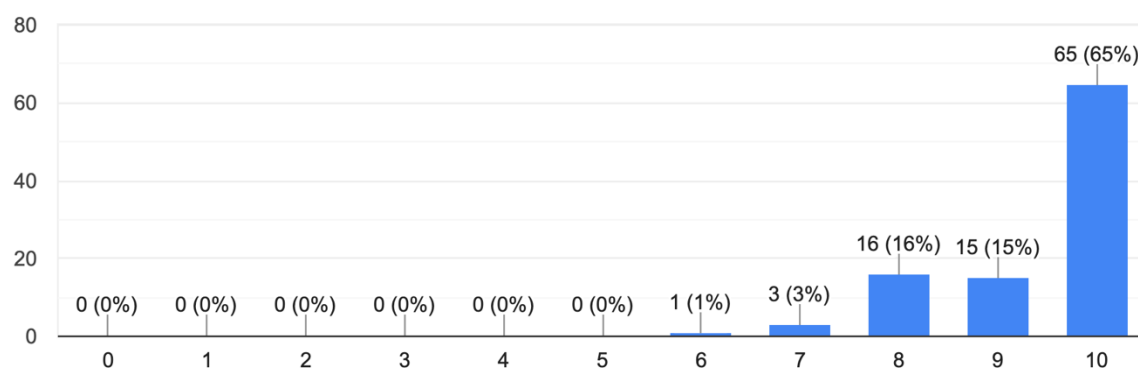
Esta pergunta tem por objetivo medir a consciência do indivíduo da necessidade de aprendizagem contínua.

Figura 5: *Quanto você acredita ser fundamental o desenvolvimento pessoal (aprendizagem) na formação de líderes?*

Fonte: O Autor (2019)

Quanto você acredita ser fundamental o desenvolvimento pessoal (aprendizagem) na formação de líderes?

100 respostas



É possível observar na figura 5 que, diante de algumas questões introdutórias com temas novos para a realidade da igreja a grande maioria dos questionados responderam que, em uma escala de 0 a 10, creem ser muito fundamental o desenvolvimento pessoal na formação de líderes.

4.6 Quanto tempo você gasta na aprendizagem pessoal em liderança?

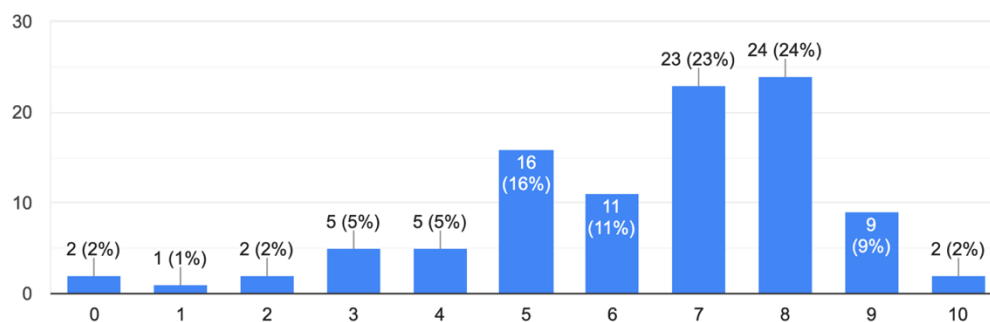
Com essa métrica foi feita uma avaliação pessoal do tempo investido para aprendizagem de liderança. O propósito foi, além de uma auto-avaliação, criar um senso de necessidade de aprendizagem (incompetência consciente).

Figura 6: *Quanto tempo você gasta na aprendizagem pessoal em liderança?*

Fonte: O Autor (2019)

Quanto tempo você gasta na aprendizagem pessoal em liderança?

100 respostas



Os resultados apresentados na figura 6 revelam que ainda há um grupo relevante, 31 pessoas, que consideram que não gastam tempo suficiente (entre 0 e 5) para o desenvolvimento pessoal.

4.7 Qual o seu conhecimento sobre Inteligência Emocional?

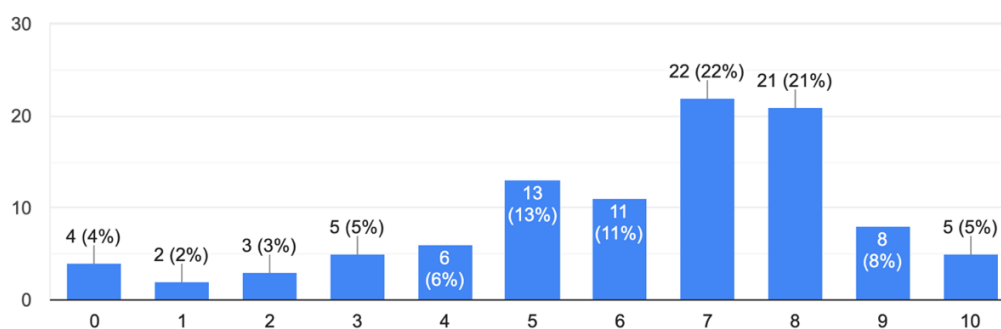
Um dos temas mais relevantes para a formação de um líder é a inteligência emocional e por meio desta pergunta foi possível avaliar o conhecimento dos atuais líderes sobre este tema.

Figura 7: *Qual seu conhecimento sobre Inteligência Emocional?*

Fonte: O Autor (2019)

Qual seu conhecimento sobre Inteligência Emocional?

100 respostas



Poucos quiseram, como pode-se observar no gráfico representado na figura 7, afirmar que tem muito conhecimento sobre o assunto e ainda foi possível perceber que muitos creem estar na média ou abaixo da média. Mesmo diante de um conceito relevante e muito divulgado ainda há muito desconhecimento sobre o assunto.

4.8 Qual a importância da Inteligência Emocional na formação de um líder?

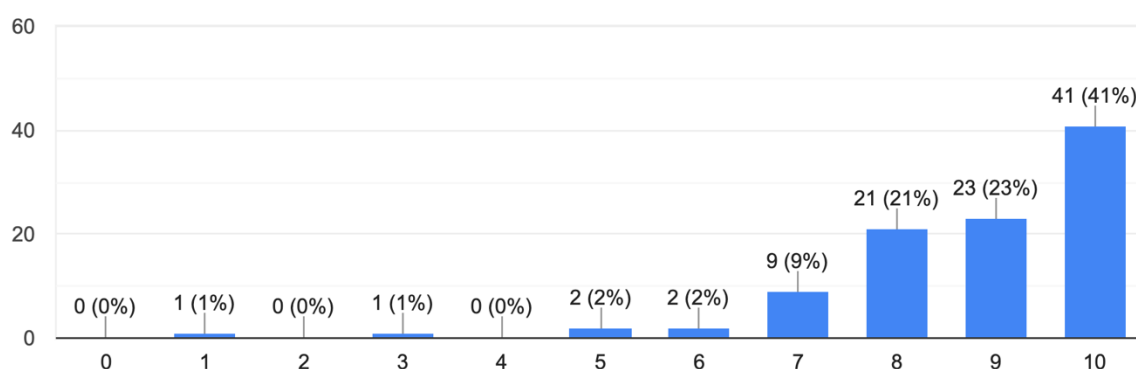
O objetivo desta pergunta foi medir qual a importância que as pessoas darão ao estudo da inteligência emocional na formação do líder.

Figura 8: *Qual a importância da Inteligência Emocional na formação de um líder?*

Fonte: O Autor (2019)

Qual a importância da Inteligência Emocional na formação de um líder?

100 respostas



A grande maioria dos questionados assinalaram que, em uma escala de 0 (pouco) a 10 (muito), que o estudo da inteligência emocional é de suma importância ao escolherem o número 10, como visto na figura 8. Entre as 100 pessoas que responderam o questionário, 64 assinalaram ser de suma importância o estudo da Inteligência emocional marcando entre os valores 9 e 10.

4.9 Você conhece as ferramentas de *Coaching* e *Mentoring*?

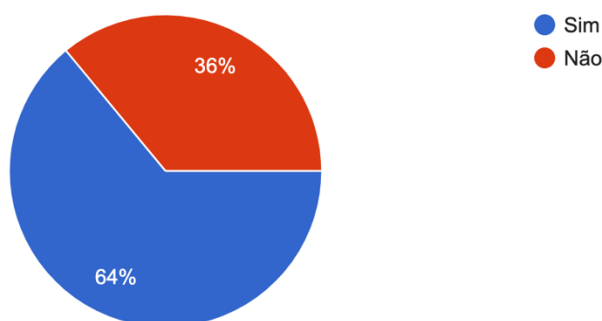
Neste questionamento a avaliação desejada era perceber se os líderes conheciam as ferramentas.

Figura 9: *Você conhece as ferramentas de Coaching e Mentoring?*

Fonte: O Autor (2019)

Você conhece as ferramentas de *Coaching* e *Mentoring*?

100 respostas



Mais de 70% das pessoas que responderam o questionário conhecem a ferramenta. Ainda assim, mesmo estando em minoria, 30% das pessoas não conhecem estas ferramentas que estão estabelecidas como ferramentas úteis para desenvolvimento pessoal. Os dados ficam claros na observação da figura 9.

4.10 Você tem um *coach* ou *mentor*?

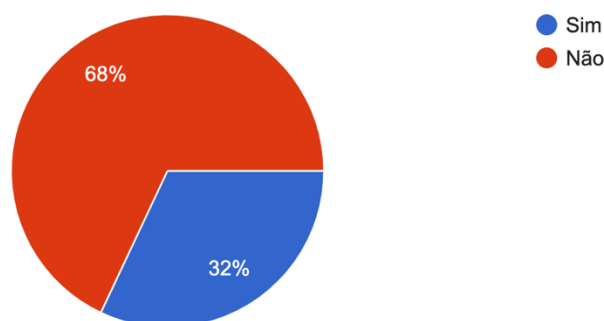
O objetivo deste questionamento era criar uma relação entre ter o conhecimento e fazer uso da ferramenta. Com respostas simples, sim ou não, é possível verificar se os líderes tem sido acompanhados na sua formação.

Figura 10: *Você tem um coach ou mentor?*

Fonte: O Autor (2019)

Você tem um coach ou mentor?

100 respostas



Como visto na figura 10, um número grande de líderes não tem sido ou não foram acompanhados por um *coach* ou mentor. Na formação cristã ter um *coach* ou mentor é parte importante do crescimento pessoal, todavia, quando levado ao pensamento da liderança não encontra o mesmo acompanhamento para desenvolvimento de líderes.

4.11 Quanto você avalia importante ter um *coach* ou mentor na formação de um líder?

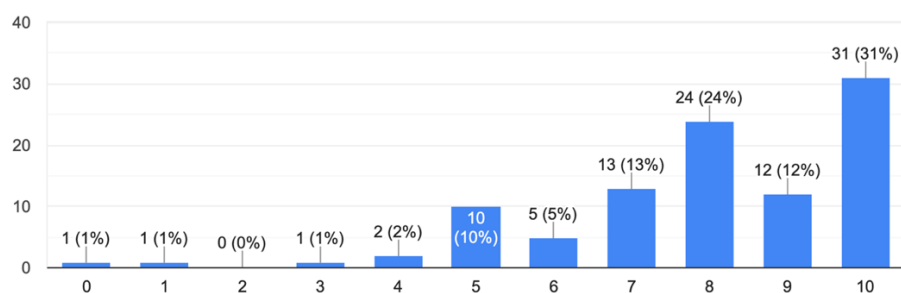
Novamente a intenção do questionamento é uma auto-avaliação e também uma métrica para apresentar o *coaching* e o *mentoring* como ferramentas para formação de líderes.

Figura 11: *Quanto você avalia importante ter um coach ou mentor na formação de um líder?*

Fonte: O Autor (2019)

Quanto você avalia importante ter um coach ou mentor na formação de um líder?

100 respostas



A maioria dos questionados entende que a figura do *coach* ou do mentor é importante para a formação do líder. Como observa-se na figura 11, chama atenção que 31% assinalaram como muito importante (valor 10) essas figuras no desenvolvimento de um líder.

4.12 Como você avalia o processo de formação de líderes na IMW no que diz respeito ao acompanhamento (*coaching/mentoring*)?

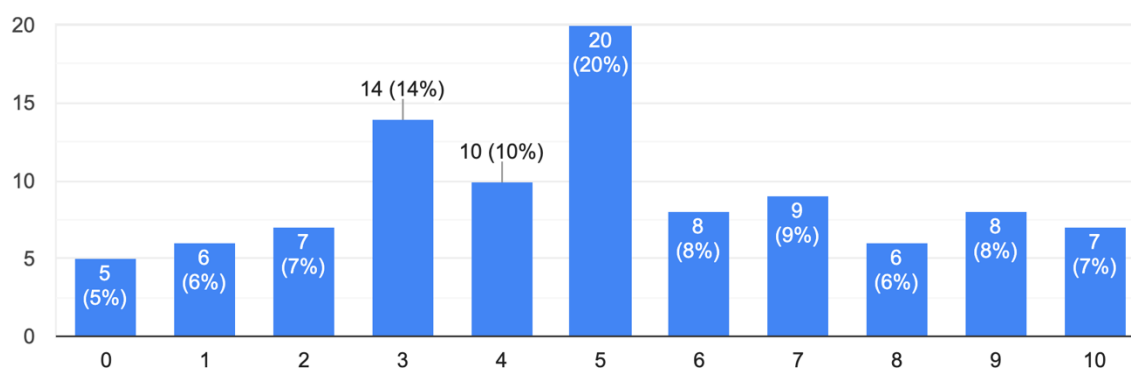
A intenção aqui é fazer uma avaliação do acompanhamento de um *coach* ou mentor na formação dos líderes atualmente.

Figura 12: Como você avalia o processo de formação de líderes na IMW no que diz respeito ao acompanhamento (*coaching/mentoring*)?

Fonte: O Autor (2019)

Como você avalia o processo de formação de líderes na IMW no que diz respeito ao acompanhamento (*coaching/mentoring*)?

100 respostas



Observa-se pelo resultado apresentado na figura 12 que a grande maioria assinalou abaixo da linha média para o acompanhamento de *coach* ou mentor no processo de formação de um líder. Mesmo sendo de fundamental importância, sabendo das ferramentas, a mesma ainda está sub-utilizada no processo de formação de líderes.

4.13 Qual sua avaliação geral da sua formação de liderança (pessoal)?

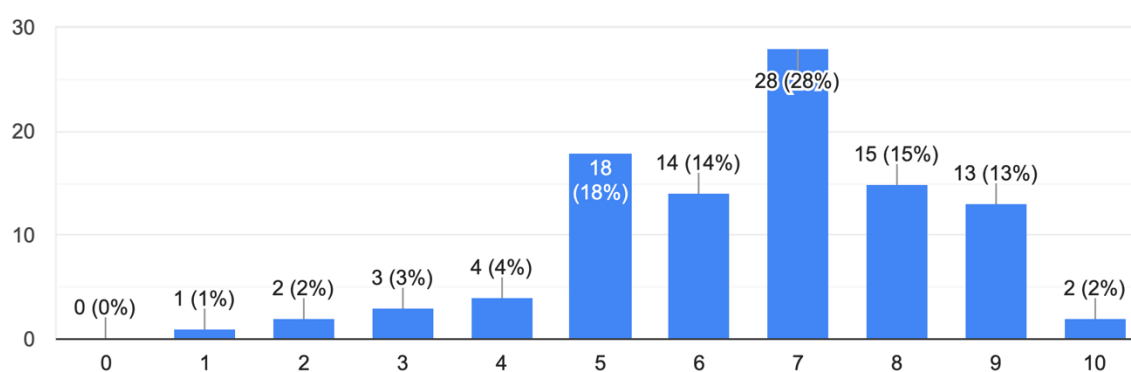
Tem por objetivo uma auto-avaliação do processo pessoal de formação de liderança.

Figura 13: *Qual sua avaliação geral da sua formação de liderança (pessoal)?*

Fonte: O Autor (2019)

Qual sua avaliação geral da sua formação de liderança (pessoal)?

100 respostas



A observação a ser feita é que ainda há espaço considerável para o desenvolvimento de líderes. Levando em consideração que é uma pergunta pessoal e auto-avaliativa o resultado apresentado na figura 13 mostra que a grande maioria listou sua formação de liderança pessoal como regular, nota média de 6,57.

De maneira geral é possível perceber que há um desejo na maioria dos líderes de uma capacitação nas áreas que foram listadas como competências fundamentais para a formação de liderança.

Tendo em vista estes resultados, passa-se a apresentar uma proposta de formação de líderes que alinhe as ferramentas aprendidas no MBA.

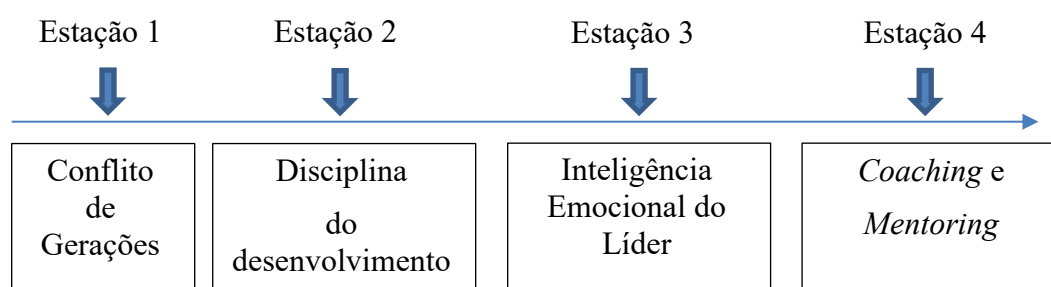
4.14 Uma proposta de formação de líderes para IMW Itaquera

A igreja não possui, no momento, um processo intencional claro de formação de líderes. Ao longo dos anos o que observa-se é que a formação de líderes se dá mais por intuição do que por intencionalidade. O que acontece então é que a transição de liderança geracional não é feita da maneira devida constatando-se perdas relevantes na quantidades de líderes das gerações *millennials* e geração Z. Diante das inúmeras ferramentas estudadas no MBA, apresentadas neste trabalho e após a relevante pesquisa feita com 100 líderes da IMW Itaquera, segue a proposta a chamada programa de formação de líderes.

O objetivo do programa é gerar a integração das gerações e capacitando líderes para o futuro. O conteúdo será divididos entre estudos em grupos do conteúdo de forma teórica, em sala de aula e simultaneamente de maneira prática a utilização das ferramentas de *coaching* e *mentoring* já destacadas no trabalho. O processo seguirá uma trilha de desenvolvimento conforme a tabela 2:

Tabela 2: *Trilha de formação do líder da IMW Itaquera?*

Fonte: O Autor (2019)



Em salas de aula em forma de “U”, serão colocados intencionalmente 16 indivíduos, sendo 4 de cada uma das gerações, *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z. O facilitador do estudo provocará a discussão apresentando as especificidades de cada geração e pedirá que cada um identifique-se com a sua geração. Logo após, identificados com as gerações, a discussão será levada para como cada geração pode contribuir para a formação das gerações anteriores ou posteriores. Uma vez que todos tem o mesmo objetivo, tanto os mais experientes como os mais novos precisam encontrar meios para que a formação de líderes seja mais eficaz.

Ao olhar para os resultados da pesquisa percebe-se que há um grande número de líderes das gerações *Baby Boomers* e Geração X que estão em cargos de maiores relevância na igreja. Todavia, estes tem o dever de comunicar com as gerações mais jovens, mas não tem feito com efetividade. O estudo das gerações na proposta apresentada visa ampliar a visão dos líderes de gerações mais velhas para a formação de líderes mais jovens e, simultaneamente, o entendimento dos mais jovens das especificidades das gerações que hoje dirigem a igreja. Como visto na tabela 2, esta fase é chamada de Estação 1.

O segundo período, Estação 2, conforme tabela 2, é o momento de listar quais são as áreas de desenvolvimento pessoal e a mudança de *mindset*. O facilitador apresenta a escada das competências e como ter um *mindset* de crescimento é fundamental para o uma formação de líderes adequada. Alguns paradigmas precisam ser quebrados e é fundamental que os participantes percebam essa necessidade de mudança. Tanto mais velhos como mais novos precisarão abrir-se para o novo e também terão que ter flexibilidade neste novo processo de formação. Utilizando-se da ferramenta roda da mudança de Goldsmith já apresentada no trabalho serão listados os pontos de criação, preservação, eliminação e aceitação.

Observa-se nos resultados da pesquisa que mesmo diante da necessidade de desenvolvimento pessoal, muitos líderes não tem gastado tempo suficiente no seu desenvolvimento pessoal. Portanto, a proposta é criar uma disciplina por meio de um programa de formação que conduzirá o indivíduo neste processo de desenvolvimento junto com um grupo que ele poderá contribuir para o crescimento mútuo.

Mesmo sendo uma competência bem difundida nos dias atuais a inteligência emocional ainda é desconhecida no processo de formação de líderes da IMW Itaquera. Sendo assim, neste programa apresenta-se esta competência e fala-se da necessidade do desenvolvimento da inteligência emocional na formação de novos líderes. Esta é a estação 3 apresentada na tabela 2. Líderes de áreas da igrejas estão à todo momento lidando com pessoas e com suas próprias emoções e esta competência é fundamental neste processo de formação de novos líderes. Neste período, será estudado cada uma das competências e a necessidade do desenvolvimento de cada uma das aptidões da inteligência emocional já apresentados no trabalho para que o processo de formação de líderes seja completo.

Por fim, apresenta-se as ferramentas de *coaching* e *mentoring* para a integração das gerações e o desenvolvimento mútuo. Na trilha de formação exposta na tabela 2 a estação 4 é dedicada para isto. Para os indivíduos mais experientes será usado o *coaching* e para os mais jovens será usado o *mentoring*. Será proposto que os líderes mais experientes façam o papel de

mentores dos mais jovens durante um período pré-determinado e outros líderes sejam *coachs* das pessoas mais experientes. Durante este período eles serão acompanhados e será trabalhada as especificidades de cada um. Este processo também visa facilitar a transição que deverá acontecer de forma natural dentro da igreja.

Observado os resultados da pesquisa foi nítido que mesmo com o conhecimento das ferramentas de *coaching* e *mentoring* elas não tem sido usadas de maneira adequada ou sequer tem sido usada dentro da igreja. O que se pretende durante este programa de formação de líderes é implantar um processo contínuo de *coaching* e *mentoring* quer seja de líderes em formação quer seja de líderes que já estão atuando na igreja.

4.15 Plano de ação no Processo da IMW Itaquera

A meta do plano de ação para formação de líderes da IMW Itaquera é que 12 líderes de diversas gerações formem uma turma e passem pela trilha de formação de líderes apresentada na tabela 2 a cada 9 meses.

O responsável pela trilha será o autor deste trabalho e convidará outros líderes para auxiliarem na formação. Como critério para escolha dos demais auxiliares na formação será conhecimento do assunto, seja via formação especializada, seja pela experiência pessoal, e facilidade na comunicação com as quatro gerações que estarão presentes nas turmas.

A trilha será feita em turmas que terão início de 9 meses em 9 meses com início previsto para setembro de 2019. Após a conclusão da primeira turma de 9 meses uma nova turma se iniciará.

Os encontros serão feitos na sala de reuniões da IMW Itaquera, em São Paulo, uma vez que os líderes tem fácil acesso ao local. Serão necessários mesas que possibilitem uma disposição em forma de U, quadro branco ou de vidro, televisor com entrada hdmi, e material auxiliar do curso que será disponibilizado pela equipe.

É importante que cada passo seja cumprido com precisão, uma vez que o objetivo é que seja uma formação contínua. Trata-se de um processo que inicia na sala de aula e pode ser continuado nos relacionamentos criados, todavia, após 9 meses uma nova turma se inicia e 12 novos líderes serão formados.

A trilha será parte integrante do processo de formação de líderes da IMW Itaquera e será utilizada como critério objetivo para a nomeação para cargos de liderança dentro da estrutura

local. Após o curso será realizada avaliação do conhecimento adquirido por meio de um questionário e outra avaliação de relacionamento. O objetivo da avaliação de conhecimento é verificar se o conteúdo foi exposto de maneira adequada e se o líder em formação conseguiu absorver-lo. O questionário de relacionamento, por sua vez, avalia se houve troca de conhecimento entre as gerações que participaram da turma e se a proposta de *coaching* e *mentoring* trouxe o resultado desejado.

Uma vez que a igreja é uma organização sem fins lucrativos a trilha seria ofertada como parte integrante do processo da igreja, ou seja, sem custos. Ela seria o processo final da trilha de formação de cristãos da igreja.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi verificar se a proposta de formação de líderes da IMW Itaquera tem sido eficiente ao desenvolver líderes capazes de comunicar com as diversas gerações existentes e foi verificado não estar acontecendo, especialmente pelo fato do desconhecimento de muitos líderes das características das diversas gerações.

Partindo desta premissa, o trabalho especifica algumas ferramentas para esta formação, definindo a utilidade de cada uma. Foi verificado as especificidades de cada uma das gerações existentes e conclusão é que estas gerações possuem características diferentes que influenciam diretamente na formação e na liderança que exercem na igreja. Ficou claro por meio dos dados levantados que a alta gestão da igreja é formada basicamente por pessoas da geração *Baby Boomers* e Geração X e a base dos novos líderes são de *Millennials* e Geração Z carregando consigo um conflito na transição das gerações. O desconhecimento de algumas ferramentas apresentadas e especialmente a falta de continuidade no estudo de competências fundamentais de liderança impede que a transição e formação de líderes tenha sucesso.

Verificada estas especificidades, analisados os dados, foi estruturado um plano de ação, uma trilha de formação de líderes que tem por objetivo desenvolver líderes com a utilização das ferramentas destacadas no estudo. Além de um estudo aprofundando das características dos indivíduos de cada geração, a trilha passa por uma estação onde a necessidade de um desenvolvimento de liderança é destacado utilizando as ferramentas apresentadas na revisão bibliográfica. O próximo ponto foi avaliar a competência da inteligência emocional na formação do líder. Este estudo, que hoje é negligenciado, foi abordado na revisão bibliográfica e percebe-se que é fundamental no desenvolvimento do líder. Sendo assim, na terceira estação este estudo é detalhado e aplicado.

Por fim, após avaliação das ferramentas de *coaching* e *mentoring* ficou estabelecido como proposta prática para a formação e integração de líderes multi-geracionais ambas as ferramentas. Foi observado no estudo que ambas as ferramentas são facilitadoras para desenvolvimento pessoal utilizando especificidades dos relacionamentos. Uma vez que existem diversas gerações envolvidas, conclui-se que a ferramenta do *coaching* será melhor aproveitada no processo de formação de líderes da IMW Itaquera que fazem parte das gerações *Baby Boomer* e Geração X, uma vez que ela valoriza o auto-desenvolvimento, enquanto a ferramenta do *mentoring* será melhor aproveitada na formação de líderes da IMW Itaquera que pertencem

as gerações *Millennials* e Geração Z, pois por meio desta ferramenta os líderes mais experientes transmitiram conhecimento e facilitarão a transição de liderança que hoje é um dos problemas observados.

Depois de completo o estudo, feito a análise de resultados por meio do questionário e observação pessoal ao longo do tempo, concluiu-se que a formação de líderes não tem sido eficiente para comunicar com as diversas gerações existentes. O resultado é observado pela ausência de líderes mais jovens e cargos de alta gestão e na evasão destes líderes uma vez que não veem perspectivas de crescimento dentro da igreja. Com estes dados em mãos, utilizando-se do conhecimento adquirido no MBA e dos dados revisionados na bibliografia utilizada, concluiu-se que a proposta de formação de líderes apresentada com nome de trilha de desenvolvimento de líderes é a melhor proposta para que a formação de líderes seja eficiente para comunicar com as diversas gerações existentes na IMW Itaquera.

6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Uma vez que o trabalho foi voltado para a formação de líderes de uma igreja local, a IMW Itaquera, é possível que este trabalho seja ampliado para a denominação como um todo, apresentando a trilha de formação de líderes não apenas para a IMW Itaquera mas para as demais igrejas da denominação.

Cabe ressaltar que muito da observação feita e que trouxe a análise dos resultados é semelhante nas demais igrejas da denominação. O problema enfrentado na IMW Itaquera é um problema enfrentado não apenas no âmbito de igrejas locais, mas na denominação como um todo.

A denominação, por sua vez, tem igrejas em toda a nação e possui uma estrutura menos flexível. Será necessário um estudo mais aprofundado, entrevistas com líderes da alta gestão, e um plano de ação para esta transição e apresentar e desenvolver um grupo usando as ferramentas de *coaching* e *mentoring*.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. **Mentoring: prática e casos: fundamental para o desenvolvimento da carreira.** São Paulo: Évora, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & mentoring construção de talentos nas organizações: as novas ferramentas de gestão de pessoas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- CORRÊA, M. L. R.; MOTA E. B. (Coord). **Delegação, Empowerment e Equipe.** Apostila do MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores da FGV, 2018.
- DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso;** tradução S. Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017.
- GOLDSMITH, Marshall. **O efeito gatilho: como disparar as mudanças de comportamento que levam ao sucesso nos negócios e na vida;** tradução Cristina Sant'Anna. 1ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2017.
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence S.; MCARTHUR, Sarah (org). **Coaching: o exercício da liderança;** tradução Clarisse Cardoso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso;** tradução Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GRUBB, Valerie M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho;** tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- NUNES, J. M. G.; MOTA E. B. (Coord). **Aprendizagem: conceitos, práticas & teorias.** Apostila do MBA de Desenvolvimento Humano de Gestores da FGV, 2019.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Mentoria: elevando a maturidade e o desempenho dos jovens.** São Paulo: Integrare Editora, 2015.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende;** tradução Gabriel Zide Neto. 34ª ed - Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

8 ANEXO

4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13
1965 - 1980	Líder de Ministério	7	10	10	6	6	8	Não	Não	8	4	6
1965 - 1980	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	8	8	9	6	7	10	Sim	Não	8	4	7
Antes de 1964	Pastor ou Missionária	8	10	10	9	7	10	Não	Sim	10	10	7
Antes de 1964	Bispo ou Secretário Geral	7	10	10	8	10	10	Sim	Não	5	3	9
1965 - 1980	Líder de Ministério	8	10	10	7	7	9	Não	Não	5	5	7
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	4	10	10	4	2	9	Sim	Não	7	3	4
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	7	8	8	9	8	8	Sim	Sim	8	7	7
1981 - 1997	Líder de Ministério	10	10	10	8	9	10	Sim	Não	10	3	8
1998 - presente	Líder de Ministério	8	9	9	9	10	9	Sim	Sim	8	2	9
1981 - 1997	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	8	8	10	8	9	10	Sim	Sim	8	1	8
1965 - 1980	Pastor ou Missionária	0	10	10	7	8	10	Não	Não	7	3	5
1965 - 1980	Líder de Ministério	8	9	10	3	5	9	Não	Não	10	3	5
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	5	9	10	7	0	7	Não	Não	7	5	5
Antes de 1964	Pastor ou Missionária	0	7	8	9	7	9	Não	Sim	9	9	7
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	4	6	10	7	7	8	Sim	Sim	8	6	7
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	10	10	10	8	9	10	Sim	Não	9	8	7
Antes de 1964	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	4	8	10	8	5	8	Sim	Sim	6	7	8
1965 - 1980	Pastor ou Missionária	7	7	9	7	9	9	Sim	Sim	7	4	7
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	0	10	10	0	0	8	Não	Não	0	6	6
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	0	10	10	8	8	10	Sim	Não	1	4	10
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	8	9	8	6	6	9	Não	Não	6	8	8
Antes de 1964	Pastor ou Missionária	6	5	10	6	7	10	Não	Não	10	1	6

Antes de 1964	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	5	10	10	7	8	10	Não	Não	5	5	8
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	7	10	10	8	7	10	Sim	Não	5	0	7
Antes de 1964	Líder de Ministério	9	10	10	7	5	10	Não	Não	10	9	8
Antes de 1964	Bispo ou Secretário Geral	5	10	10	7	8	8	Sim	Não	8	2	7
1981 - 1997	Presbítero ou Diácono	5	9	10	3	6	10	Sim	Não	9	4	5
1965 - 1980	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	7	7	8	6	7	7	Sim	Sim	7	3	6
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	2	8	10	9	5	9	Sim	Não	7	2	7
1965 - 1980	Pastor ou Missionária	7	10	10	10	10	10	Sim	Sim	10	10	10
1965 - 1980	Pastor ou Missionária	4	7	7	4	4	5	Não	Não	5	2	4
1998 - presente	Líder de Ministério	3	8	8	6	8	10	Sim	Não	5	5	6
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	6	9	10	8	10	10	Sim	Sim	10	0	7
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	5	5	10	8	8	8	Sim	Não	8	5	7
Antes de 1964	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	7	9	10	8	7	8	Não	Sim	8	9	9
1981 - 1997	Líder de Ministério	7	8	8	8	5	8	Sim	Não	8	4	6
1981 - 1997	Líder de Ministério	3	10	10	5	7	10	Não	Sim	10	7	8
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	5	10	10	6	8	10	Sim	Sim	10	0	5
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	8	10	10	9	8	10	Sim	Sim	10	10	9
1965 - 1980	Líder de Ministério	6	10	10	5	7	10	Sim	Sim	10	10	6
1998 - presente	Líder de Ministério	7	8	10	7	8	10	Sim	Não	7	3	6
1965 - 1980	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	5	8	7	7	7	7	Sim	Não	4	4	6
1981 - 1997	Líder de Ministério	9	10	10	5	5	9	Sim	Não	8	5	9
1981 - 1997	Líder de Ministério	6	8	10	8	5	10	Sim	Sim	10	5	5
1981 - 1997	Presbítero ou Diácono	0	10	10	6	5	7	Sim	Não	5	5	5
1981 - 1997	Presbítero ou Diácono	4	8	9	7	8	10	Sim	Sim	8	8	9
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	8	10	10	10	8	9	Sim	Sim	8	5	9

1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	8	10	9	7	8	10	Sim	Não	9	7	8
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	6	10	10	8	6	9	Sim	Não	10	5	7
1981 - 1997	Líder de Ministério	5	7	9	8	9	10	Sim	Sim	8	2	6
1965 - 1980	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	8	10	9	8	9	9	Sim	Sim	8	6	7
Antes de 1964	Presbítero ou Diácono	0	10	10	3	3	10	Não	Não	8	3	3
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	1	9	8	7	6	5	Sim	Não	4	1	3
1965 - 1980	Líder de Ministério	7	10	9	1	7	8	Não	Não	8	5	5
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	8	9	8	7	8	9	Sim	Não	7	7	7
1965 - 1980	Líder de Ministério	8	10	10	8	9	10	Sim	Sim	10	6	8
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	7	7	9	7	7	10	Sim	Sim	9	2	8
1981 - 1997	Líder de Ministério	4	10	10	3	4	10	Sim	Sim	10	9	7
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	8	8	8	7	6	6	Sim	Não	9	3	8
1965 - 1980	Líder de Ministério	5	10	10	5	8	9	Sim	Não	10	5	5
1965 - 1980	Pastor ou Missionária	3	10	10	5	3	9	Não	Não	9	2	4
1965 - 1980	Pastor ou Missionária	7	10	10	9	9	10	Sim	Não	10	7	9
Antes de 1964	Presbítero ou Diácono	0	10	10	3	2	10	Sim	Sim	10	3	5
Antes de 1964	Líder de Ministério	2	10	10	4	1	1	Sim	Não	10	10	5
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	7	8	10	9	7	9	Sim	Não	8	6	7
1981 - 1997	Líder de Ministério	7	8	9	6	7	10	Sim	Não	9	3	5
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	5	7	10	4	4	10	Não	Não	7	5	5
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	1	10	10	8	5	8	Não	Não	5	5	7
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	8	9	10	7	6	8	Não	Não	10	7	8
1981 - 1997	Líder de Ministério	3	8	10	5	3	10	Sim	Sim	10	7	7
1965 - 1980	Líder de Ministério	6	7	10	7	7	6	Não	Não	9	10	8

1965 - 1980	Líder de Ministério	0	3	8	7	8	8	Sim	Sim	10	4	6
Antes de 1964	Pastor ou Missionária	6	10	10	8	8	9	Sim	Não	10	4	8
1965 - 1980	Pastor ou Missionária	4	8	9	7	8	9	Sim	Não	6	5	7
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	3	10	10	5	5	10	Sim	Não	10	1	5
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	7	8	9	7	8	8	Sim	Não	8	8	7
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	3	3	7	7	5	7	Sim	Sim	8	8	7
Antes de 1964	Líder de Ministério	2	10	10	2	3	10	Não	Não	10	10	2
Antes de 1964	Presbítero ou Diácono	3	5	8	4	2	8	Não	Não	7	6	7
1981 - 1997	Presbítero ou Diácono	1	10	6	5	0	10	Não	Sim	10	5	5
1965 - 1980	Líder de Ministério	4	7	8	5	6	7	Não	Não	8	4	6
Antes de 1964	Líder de Ministério	0	7	8	5	4	7	Não	Não	6	6	7
Antes de 1964	Presbítero ou Diácono	0	10	10	5	7	8	Não	Não	10	9	5
1965 - 1980	Líder de Ministério	3	10	10	5	6	9	Não	Sim	10	5	3
1981 - 1997	Presbítero ou Diácono	6	10	8	5	5	8	Sim	Não	7	9	9
1981 - 1997	Presbítero ou Diácono	6	10	8	5	5	8	Sim	Não	7	9	9
Antes de 1964	Líder de Ministério	0	7	10	6	3	3	Não	Não	3	3	5
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	7	7	8	8	6	8	Sim	Não	5	5	6
1981 - 1997	Presbítero ou Diácono	4	8	9	0	1	9	Sim	Não	10	1	2
Antes de 1964	Pastor ou Missionária	0	9	9	8	6	9	Não	Não	9	9	6
1965 - 1980	Presbítero ou Diácono	5	10	10	7	4	10	Não	Não	6	6	7
1981 - 1997	Pastor ou Missionária	6	10	10	8	8	9	Sim	Não	7	3	7
Antes de 1964	Superintendente Distrital ou Secretario Regional	8	10	10	8	8	10	Sim	Não	10	5	8
1981 - 1997	Líder de Ministério	8	8	10	8	7	10	Sim	Não	8	7	9
Antes de 1964	Pastor ou Missionária	6	7	9	5	7	7	Sim	Não	9	8	9
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	6	9	10	8	7	9	Não	Não	8	0	4
1998 - presente	Aspirante à Pastor, Aspirante à	0	10	10	2	0	10	Não	Não	10	0	1

	Missionária ou Seminarista											
1965 - 1980	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	2	8	10	5	7	8	Não	Não	8	3	5
Antes de 1964	Pastor ou Missionária	8	10	10	9	10	8	Sim	Sim	5	1	9
1981 - 1997	Aspirante à Pastor, Aspirante à Missionária ou Seminarista	4	6	10	6	4	7	Não	Sim	9	5	7