

COACHING INTEGRAL SISTÊMICO: UMA FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS DE LÍDERES ECLESIASTICOS

INTEGRAL SYSTEMIC COACHING: A DEVELOPMENT TOOL OF ECCLESIASTICAL LEADERSHIP'S EMOTIONAL COMPETENCES

Celimar Morais¹

RESUMO: Este artigo apresenta as potencialidades e limitações da metodologia do *Coaching* Integral Sistêmico no contexto eclesiástico aplicado em um grupo com cinco líderes de uma igreja batista e, ainda, seus reflexos no desenvolvimento de Competências Emocionais nesses líderes. Através de um ciclo (quatro sessões semanais) de *coaching* em grupo, foram aplicadas ferramentas, teorias, exercícios e auto avaliações do *Coaching*

¹ Pedagoga (UNEB), Coach (Febracis), Educadora Cristã (STBNE), Professora e Tradutora-Intérprete de Libras/Português (AESOS). Membro do Grupo de Pesquisa LESTEAM (Laboratório de Educação STEAM Maker) vinculado ao IFBA Campus Seabra, coordena desde 2020 uma pesquisa colaborativa para a criação do aplicativo para o Sinalário de Libras da Chapada Diamantina. Estudante da Especialização em Neurociências Aplicadas à Educação e Aprendizagem (Universidade Presbiteriana Mackenzie) e de Língua de Sinais Americana (ASL). Atualmente é coordenadora do Ensino de Libras no Município de Seabra-BA, além de empreender socialmente através da Libras Convivência. Membro da Igreja Batista Metropolitana (IBAM) Salvador, reside em Seabra, Capital da Chapada Diamantina. (71) 99303-7531 celimarmorais@librasconvivencia.com

Integral Sistêmico. A metodologia do *Coaching* Integral Sistêmico, no formato em que foi aplicada (*Life Coaching* para Equipe), mostrou-se compatível ao contexto eclesial. O escopo da pesquisa atingiu seu objetivo de sensibilizar o grupo focal. Verificou-se que o *Coaching* Integral Sistêmico proporcionou mudanças rápidas, inclusive nas crenças (cosmovisão) dos participantes da pesquisa. Sendo a cosmovisão bíblica o alvo da Educação Cristã, o *Coaching* Integral Sistêmico potencializa esse resultado. O desenvolvimento integral proposto pela Educação Cristã inclui a Inteligência Emocional, responsável por grande parte dos resultados humanos. Os ministros devem zelar por si mesmos e pelos que estão sob seus cuidados e investir no maior recurso das organizações: as pessoas. Pois investir na saúde emocional, principalmente a partir da liderança eclesial devido ao alcance de sua posição estratégica, proporciona transformações pessoais e sociais profundas e possibilita a maturidade espiritual.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Cristã. Competência Comportamental. Inteligência Emocional. *Coaching* Integral Sistêmico.

ABSTRACT: This article presents the potentialities and limitations of the methodology of Integral Systemic Coaching in the ecclesiastical context applied in a group of five leaders of a Baptist church and also its reflexes in the development of Emotional Competences in these leaders. Through a cycle (four weekly sessions) of group coaching, we applied tools, theories, exercises and self-assessments of Systemic Integral Coaching. The methodology of Integral Systemic Coaching, in the format which it was applied (Team Life Coach-

ing), proved to be compatible with the ecclesiastical context. The scope of the research reached its goal of sensitizing the focus group. It was verified that Systemic Integral Coaching provided rapid changes, even in the beliefs (worldview) of the research participants. Since the biblical worldview is the target of Christian Education, Systemic Integral Coaching enhances this result. The integral development proposed by Christian Education includes Emotional Intelligence, which is great responsible for human results. Ministers must care for themselves and those in their carefulness, and invest in the greatest resource of organizations: people. Investing in emotional health, especially from ecclesiastical leadership because of the reach of its strategic position, provides deep personal and social transformations and enables spiritual maturity.

KEYWORDS: Christian Education; Behavioral Competence; Emotional Intelligence; Integral Systemic Coaching.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em apresentação da obra *Competências Emocionais: o diferencial competitivo no trabalho*, de Mônica Simionato, José Emídio Teixeira afirma: “Considerando que são pessoas e não máquinas que determinam a quantidade e a qualidade dos resultados, o sucesso das empresas está diretamente ligado à competência de seus líderes nas relações pessoais” (SIMIONATO, 2006, p. ix).

Não é diferente nas organizações eclesíásticas. A liderança é peça chave em qualquer organização, por sua abrangência, posição estratégica e alcance, especialmente em igrejas

cujas atividades de seus departamentos, ministérios e/ou grupos e seus processos e projetos são desenvolvidos, em grande parte, por voluntários. Em geral, e comprovando o Princípio de Pareto², 20% de nossas ações geram 80% de nossos resultados, confirmando o pastor Chris Sonksen, da Igreja de *South Hills*, autor do livro *Quit Church*. Ele constatou que na maioria das igrejas nos Estados Unidos, 80% do trabalho é feito com apenas 20% ou menos da congregação, e isso tem trazido desgaste à equipe pastoral. Não é arriscado afirmar que esse cenário é semelhante nas igrejas brasileiras.

A capacitação e o discipulado dos líderes eclesiais devem ser tarefas prioritárias e permanentes da equipe pastoral e da educação cristã da igreja e, porque não dizer, da denominação. Diversos treinamentos, ferramentas e metodologias têm surgido e vêm sendo aplicados por várias igrejas visando aperfeiçoar os ministérios desenvolvidos e cumprir a missão dada por Cristo.

Porém, quase a totalidade desses programas e treinamentos contempla apenas aspectos cognitivos, intelectuais, sendo que as emoções é que são responsáveis por grande parte dos resultados humanos – exemplo crucial são as pesquisas da neurociência que comprovam que o poder de decisão está diretamente ligado às emoções (GOLEMAN, 2011).

Uma metodologia que tem adquirido visibilidade nos últimos anos é o *Coaching*: processo de busca de excelência e alto desempenho pessoal e profissional que trabalha baseado em metas e resultados. Dentre as aplicações de *Coaching* espalhadas pelo Brasil e no mundo, o *Coaching* Integral Sistêmico é uma abordagem que integra razão e emoção em todas as áreas

² Também conhecido como Regra 80/20, o Princípio de Pareto foi sugerido e nomeado pelo consultor de negócios Joseph Moses Juran em homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto que mostrou que 80% das terras na Itália pertenciam a 20% da população.

da vida humana e destaca-se pelo seu *knowhow* de mais de 20 anos de aplicação de sucesso pela abrangência de seus resultados, e por ser balizada por princípios judaico-cristãos.

Este artigo avaliou a aplicabilidade do *Coaching Integral Sistêmico* como ferramenta de Educação Cristã para capacitação da liderança, verificando as possibilidades e limitações desta metodologia no contexto eclesial e os resultados obtidos na Competência Emocional dos líderes.

Neste trabalho, o conceito de *Educação Cristã* é fundamentado por CARVALHO (2015), SANTOS (2008) e pela Proposta de Projeto Pedagógico da Convenção Batista Brasileira; os conceitos de *Competências Emocionais & Inteligência Emocional* são baseados em RABAGLIO (2008), SIMIONATO (2006) e GOLEMAN (2011); e os conceitos de *Coaching & Coaching Integral Sistêmico* por DINSMORE & SOARES (2007) e VIEIRA (2018). A justificativa do problema que originou a pesquisa é embasada por LEME (2005), PAZMIÑO (2008), HERSEY & BLANSCHARD (1986) e SCAZZERO (2014).

A pesquisa consistiu em realizar um ciclo (quatro sessões) de *Life Coaching Integral Sistêmico* em grupo com cinco líderes da Segunda Igreja Batista em Camaçari-BA, durante quatro semanas, utilizando ferramentas, exercícios, teorias e práticas do *Coaching Integral Sistêmico* visando fortalecer a autoimagem positiva e possibilitar o desenvolvimento da Inteligência Emocional dos participantes.

1 CONCEITOS

Os conceitos fundamentais deste trabalho – Educação Cristã, Competências Comportamentais, Inteligência Emocional, *Coaching* e *Coaching Integral Sistêmico* – serão, neste primeiro momento, abordados separadamente para, depois do devido aprofundamento, serem relacionados e discutidos e, por fim, verificados nos resultados da pesquisa.

1.1 Educação Cristã

Educação Cristã não deve ser confundida com Educação Religiosa, uma vez que esta se refere à perpetuação de uma religião, seja ela qual for, enquanto a primeira, segundo César Moisés Carvalho (2015), nasceu com o cristianismo e suas raízes é a educação religiosa judaica que, por sua vez, tem origem na Criação: “o estágio embrionário de todo programa de educação apresentado na Bíblia, inclusive o da Educação Cristã, se deu no Éden, tendo como educandos os nossos progenitores – Adão e Eva – e, como Educador, o Senhor Deus” (CARVALHO, 2015, p. 49).

O autor defende que “Jesus educou *crístamente* seus discípulos e instituiu os fundamentos da Educação Cristã e, além disso, deixou-nos um legado para que prosseguissem com o trabalho evangelístico-educacional” (CARVALHO, 2015, p. 58). Essa educação deve, à semelhança do Mestre, nos tornar plenamente humanos: sociáveis, relacionais e racionais (formação integral).

Para que o ensino da Palavra de Deus não perca sua importância, é preciso haver uma conscientização geral acerca da necessidade e da imprescindibilidade da Educação Cristã entre nós. Ela precisa ser planejada, organizada e tratada como o devido respeito que as Escrituras e a Igreja do primeiro século tinham por essa atividade. Tendo uma cosmovisão genuinamente cristã, empreenderemos as mudanças que são necessárias e a cada dia seremos aperfeiçoados em todos os aspectos de nossa vida cristã. (CARVALHO, 2015, p. 72).

Na definição de Valdeci da Silva Santos, a Educação Cristã é “o processo de abordar todas as áreas do conhecimento a partir de uma cosmovisão cristã da realidade” (SANTOS, 2008, p. 161), ou seja, a perspectiva cristã de educação objetiva

a transmissão de conhecimento (informação) e a mudança na vida do aluno (transformação) através de um esforço sistemático para que o aluno proceda como um autêntico discípulo de Cristo.

O autor apresenta a estrutura filosófica da perspectiva cristã de educação, que será mais ou menos bíblica devido à sua cosmovisão. As sete premissas apontadas pelo autor são: a centralidade em Deus, o compromisso com a verdade absoluta, a cosmologia criacionista, a antropologia holística, a prescrição divina sobre o ensino e o aprendizado, a ética normativa e a sua perspectiva redentiva (SANTOS, 2008).

Santos (2008) mostra, também, algumas implicações práticas da Educação Cristã: dever de contribuir com o campo acadêmico, com discernimento e manutenção da própria identidade; não existência de exclusão, mas complementaridade quanto ao cumprimento da Grande Comissão (proclamação) com o mandato cultural (desenvolvimento cultural, artístico, educacional e político); propor o currículo cristão, fiel à cosmovisão bíblica, contextualizado à cultura do aluno; se ocupar tanto da instrução quanto do treinamento; redenção como seu mais nobre objetivo; formação do Educador Cristão que deve contemplar o conhecimento da cosmovisão bíblica, domínio da matéria ensinada atrelada à capacidade de analisá-la a partir dos postulados cristãos e cuidado com seu caráter e procedimento.

A Proposta de Projeto Pedagógico da Convenção Batista Brasileira afirma que a missão da igreja é tríplice: dirigida a Deus, ao mundo e a si mesma e é nesta última que o ensino se localiza tendo “como função preparar o cristão para viver para a glória de Deus e cumprir o seu papel como cristão na igreja e no mundo”³. E, uma vez que a Educação Cristã

³ Convenção Batista Brasileira CBB. **Proposta de Projeto Pedagógico da Convenção Batista Brasileira**. 90p. Disponível em: <file:///C:/Users/ce-

faz parte da missão holística da igreja e deve ser executada de forma também integral (atendendo às necessidades das diversas áreas da vida de seus membros e congregados), precisa ser contextualizada em seu projeto funcional, conforme as demandas específicas da igreja local e seu planejamento global.

1.2 Competências Comportamentais & Inteligência Emocional

Na conferência TED^{x4}FAAP, São Paulo, em junho de 2018, Michelle Schneider, Gerente de Vendas e Soluções em *Marketing* da *LinkedIn*⁵, palestrando sob o tema *O Profissional do Futuro*, mostra que, apesar das incertezas no que dizem respeito às novas profissões devido ao avanço das tecnologias e ao novo formato das relações de trabalho, o que vai garantir a empregabilidade no futuro será, acima de todo conhecimento técnico, as Competências Comportamentais dos indivíduos.

Competências são características mensuráveis que diferenciam o nível de desempenho de uma pessoa. “Na linguagem organizacional, competência é um conjunto de **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes** específicas para cada cargo” (RABAGLIO, 2008, p.2, grifo nosso), que, de acordo com Maria Odete Rabaglio (2008), seguindo uma

lim/Downloads/2977891318092017183437>.pdf. Acesso em: 01/11/2022.

⁴ TED^x é um programa de eventos locais e organizados de forma independente, que reúne pessoas para dividir uma experiência estilo TED (acrônimo de *Technology, Entertainment, Design*; em português: Tecnologia, Entretenimento, Planejamento) – série de conferências realizadas na Europa, Ásia e nas Américas pela fundação Sapling, EUA, sem fins lucrativos, destinadas a compartilhar – ideias que merecem ser disseminadas –, *slogan* do evento. Suas apresentações são limitadas a 18 minutos e os vídeos são amplamente divulgados na internet.

⁵ O *LinkedIn* é uma rede social de negócios, atualmente, a maior rede social profissional do mundo.

metodologia criteriosa, proporciona benefícios para a organização e para os indivíduos envolvidos.

Rogério Leme (2005) faz um desdobramento da sigla CHA, explicando que o “saber” e o “saber fazer” são as Competências Técnicas, enquanto o “querer fazer” é a Competência Comportamental.

Atualmente as competências técnicas e aptidões comportamentais assumiram o mesmo patamar de importância dentro das organizações, inclusive, pesquisas em pessoas que sofrem acidentes nos quais comprometem áreas do cérebro responsáveis pelas emoções perdem a capacidade de tomar decisões, por não entenderem como se sente em relação às mesmas (SIMIONATO, 2006).

As Competências Comportamentais estão diretamente relacionadas à Inteligência Emocional, ou EQ (*Emocional Quotient*), que de acordo com Mônica Simionato, “refere-se à capacidade de reconhecimento dos nossos sentimentos e dos de outros indivíduos, da nossa automotivação, da gerência positiva de nossas emoções, tanto interna quanto externamente, e das relações sociais” (SIMIONATO, 2006, p. 8).

Exemplos de Competências Comportamentais: autoconfiança, comportamento ético, comunicação, cooperação, criatividade, empreendedorismo, estabelecimento de metas, flexibilidade, foco em resultados, foco no cliente, fornecer e receber *feedback*, humildade, iniciativa, liderança, motivação, negociação/persuasão, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, saber ouvir, solução de conflito, solução de problemas, tomada de decisão, trabalho em equipe, visão sistêmica (LEME, 2005).

Em seu treinamento de Inteligência Emocional, o Método CIS, Paulo Vieira define Inteligência Emocional como a capacidade individual de se relacionar consigo mesmo e extrair o melhor de si para seu próprio benefício e de se relacionar com os outros e extrair o melhor dessa relação para benefício

de todos envolvidos, ou seja, habilidades pessoais e sociais. Em seu livro *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração dos resultados de treinamento*, Rogério Leme (2005) mostra como mensurar as Competências Emocionais.

Atualmente, as Competências Emocionais são um diferencial competitivo no mercado de trabalho. A falta dessas competências reflete, inclusive, na motivação de demissão: as maiores taxas estão mais relacionadas à *gaps* (lacunas) em Competências Emocionais que a limitações nas Competências Técnicas. Como afirmou Daniel Goleman, considerado o “Pai da Inteligência Emocional”, “as habilidades de QE⁶ — e não o QI⁷ ou aptidões técnicas — emergem como a competência ‘discriminatória’ que prevê da melhor forma quem dentre um grupo de pessoas muito inteligentes será o líder mais hábil” (GOLEMAN, 2011, p. 17).

Os problemas com que nos defrontamos não podem ser solucionados unicamente através da ciência e da técnica. Requerem também habilidades humanas. Muitos dos nossos problemas mais críticos não estão no mundo das *coisas*, mas no mundo das *pessoas*. Nossa maior deficiência como seres humanos tem sido nossa incapacidade de conseguir a cooperação e a compreensão do próximo (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p.1).

Para Daniel Goleman, “[...] todos nós mesclamos QI e Inteligência Emocional em graus variados. [...] Ainda assim, das duas, é a Inteligência Emocional que contribui com um número muito maior das qualidades que nos tornam mais plenamente humanos” (GOLEMAN, 2011, p. 76). E Sigmund

⁶ Abreviatura de Quociente Emocional.

⁷ Abreviatura de Quociente Intelectual.

Freud acreditava que a maior parte da motivação, ou razão do comportamento humano, assim como um *iceberg*, encontra-se oculto, subconsciente e apenas através do difícil processo de autoconhecimento, poder-se-á explorar melhor as verdadeiras intenções humanas.

2.3 Coaching & Coaching Integral Sistêmico

Coaching é um processo de alcance de excelência (e eliminação de impedimentos), baseado em metas e resultados. “O processo de *coaching* está diretamente relacionado com mudanças” (DINSMORE & SOARES, 2007, p. 57). Um dos fundamentos deste processo se encontra na maiêutica de Sócrates, em que se extrai o autoconhecimento através de perguntas crescentes em complexidade. Ainda na filosofia, *O Mito da Caverna* de Platão traz uma metáfora do que o *coaching* proporciona ao indivíduo: aponta um novo mundo, uma nova forma de sentir, pensar e agir.

O termo surgiu na Idade Média, do húngaro *kocsi* (caruagem), em que os cocheiros (condutores) promoviam a transição (mudança espacial) de seus passageiros – semelhante à relação entre *coach* (profissional que se utiliza das técnicas de coaching) e *coachee* (cliente). Em 1840, na Universidade de Oxford, Inglaterra, o termo *coach* passou a designar o tutor particular que ajudava um estudante a se preparar para os exames e, em 1880, foi usado pela primeira vez no sentido esportivo.

Nos séculos XIX e XX houve muitos avanços na filosofia ocidental – filosofia analítica, existencial, humanista, fenomenológica, teológica, integral e ontológica –, além de outras disciplinas como a psicologia humanista, o construtivismo e a logoterapia, que contribuíram para a evolução do *coaching*.

Como disciplina independente, o *coaching* cresceu e tem se firmado a partir do século XX, com o desenvolvimento de

técnicas e conceitos como Modelagem, PNL (Programação Neurolinguística), Neurociência e Inteligência Emocional e com o surgimento do *Coaching Business* (*coaching* para os negócios) com Timothy Galway e John Whitmore, o *Coaching Life* (*coaching* aplicado à vida pessoal) com Anthony Robbins e o *Coaching Integral Sistêmico*, com Paulo Vieira.

No *Coaching* Tradicional, a relação *coach-coachee* é permeada de confiança e ética, em que

[...] o *coach* se refere ao profissional que se utiliza de técnicas e de seu conhecimento pessoal para ajudar o cliente a atingir suas metas e a obter aquilo a que se propõe. O cliente, também conhecido como *coachee*, corresponde ao jogador. O *coach* atua como facilitador, é leal a seu cliente, e, acima de tudo, acredita em sua capacidade de realização e conquista. A palavra *coaching* aqui significa o ato de realizar as sessões de facilitação junto ao cliente (DINSMORE & SOARES, 2007, p. XVII).

O *Coaching* Integral Sistêmico (CIS) é a ampliação e aperfeiçoamento do *coaching* tradicional, pois avança na estrutura integral (razão e emoção) e sistêmica (trabalha todas as áreas da vida simultaneamente) e é embasado em ramos da ciência como:

Psicologia Positiva: psique humana voltada a alta performance; **Sociologia:** relações sociais; **Antropologia:** manifestações e comportamentos humanos; **Teoria dos Sistemas:** tudo está ligado e interdependente; **Filosofia:** compreensão crítica e racional dos princípios humanos; [...] **Pedagogia:** estrutura do ensino e do aprendizado; **Administração:** compreensão dos princípios de liderança organizacional; **Ética:** compreensão de valores na construção do caráter (VIEIRA, 2018, p. 17).

A concepção do ser humano como um todo, abordado pelo Dr. Paulo Vieira com o conceito de vida sistêmica, aponta onze pilares fundamentais e interdependentes – espiritualidade (relação com Deus), parentes (relação com pais e irmãos), conjugal (relação com cônjuge), filhos (relação com filhos), social (amizades e *hobbies*), saúde (forma física, exames clínicos e hábitos), servir (contribuição voluntária), intelectual (crescimento, conhecimento), profissional (relação com o trabalho e seus impactos), financeiro (relação com o dinheiro) e emocional (relação consigo) –, afirmando que um pilar mal desenvolvido prejudica outros, causando desequilíbrio e impossibilitando uma vida plena.

Há diferentes tipos de *coaching* aplicados através do *Coaching* Integral Sistêmico, os já citados *Coaching Business* (para os negócios) e o *Coaching Life* (aplicado à vida pessoal), como também o *Executive Coaching* (para a alta gerência em sua tomada de decisões estratégicas), *Coaching* para Líderes (para trabalhar o modelo de liderança e melhorar a qualidade de vida desses profissionais), *Coaching* Emocional (processo centrado nos aspectos emocionais), *Coaching* Financeiro (aplicado às finanças pessoais), *Coaching* de Carreira (com foco nos objetivos profissionais), *Coaching* de Saúde (profissional de saúde que potencializa os resultados na vida como um todo), *Coaching* Esportivo (para ajudar atletas a alcançarem alto desempenho no esporte e sucesso em suas carreiras) e o *Coaching* para Equipes (sessões em grupo para objetivos comuns).

3 O PROBLEMA

A tarefa de desenvolver integralmente pessoas em diferentes níveis de maturidade e proporcionar a devida cosmovisão cristã em uma igreja vai além do preparo ministerial. Seria o *Coaching* Integral Sistêmico uma ferramenta ao alcance

da Educação Cristã capaz de desenvolver a Inteligência Emocional dos líderes eclesiais e, assim, refletir positivamente em toda igreja?

3.1 O Desafio do Desenvolvimento Integral da Igreja

Em seu livro *Aplicação Prática da Gestão por Competências*, Rogério Leme (2005), explica o surgimento de uma empresa, que se assemelha, com as devidas ressalvas, ao da Igreja: 1. Surge uma ideia ou serviço (redenção do homem todo); 2. Cresce a organização (Cristo escolhe e prepara os apóstolos); 3. Chegam novos colaboradores (novos convertidos); 4. Como alinhar a conduta dos colaboradores com o perfil desejado pelos idealizadores? (Como ensinar a obedecer a “todas as coisas” que o Mestre ordenou? Como garantir esse discipulado?).

Grande parte da tarefa de planejar, acompanhar e avaliar o projeto de educação da igreja é função do Educador Cristão. Robert Pazmiño mostra que “o Educador Cristão é chamado a combinar e integrar, de modo criativo, percepções de diversas disciplinas no pensamento e na prática da educação” (PAZMIÑO, 2008, p. 13), apontando diversos aspectos teóricos como fundamentos bíblicos, teológicos, filosóficos, históricos, sociológicos, psicológicos e curriculares que o Educador Cristão, enquanto responsável por esta tarefa, deve desenvolver para dirigir a sua prática, afinal

Sem levantar essas questões, os educadores cristãos são capazes de perpetuar conceitos e práticas antiquados e infieis ao Evangelho; se sujeitar ao cativeiro cultural isento de impacto significativo, não atender ao que diz o Espírito Santo. Conquanto essa tarefa seja responsabilidade particular dos profissionais chamados para a educação cristã em diversos níveis, a totalidade do povo de Deus

precisa reconhecer sua responsabilidade pela direção e qualidade da educação cristã nas igrejas, nos lares, nas escolas, comunidades e sociedades. A falta de compromisso para com questões fundamentais resulta em possibilidades limitadas às gerações atuais e futuras (PAZ-MIÑO, 2008, p. 14).

Assim, conclui-se que o Educador Cristão é um gestor: Gestor Educacional Eclesiástico, uma vez que atua como *administrador* (responsável pelo Projeto Pedagógico Eclesiástico, pela coordenação e consultoria das organizações da igreja; participante do planejamento geral do programa da igreja, gestor dos recursos financeiros e espaços físicos destinados à educação), *ministro* (aconselhamento, visitação, discipulado e apoio à execução e planejamento dos cultos e demais ministérios da igreja) e *educador* (atendimento das necessidades das pessoas, criação de um programa eficiente de ensino para a igreja, orientação e supervisão de todo trabalho das organizações da igreja, provisão de material didático e curricular, atualização acerca das tendências em educação e captação, capacitação e treinamento de professores, líderes e líderes em potencial).

Como gestor educacional eclesial, cabe ao Educador Cristão, dentre outras atribuições, treinar líderes e criar ações educacionais que atendam as pessoas em suas necessidades, como propõe o Projeto Pedagógico da Convenção Batista Brasileira, elaborada com base na antropologia bíblica, em que o ser humano é considerado um todo – cognição, afetividade, psicomotricidade e ontologia – e as necessidades humanas devem ser satisfeitas a partir da educação integral: capacitação na Palavra de Deus, para a vida comunitária, para o trabalho no Reino de Deus e para a vida pessoal equilibrada – valores/objetivos cristãos para a Educação Cristã.

Tabela 1 - Objetivos para a Educação Cristã consoante a dimensão da vida humana quanto a seus âmbitos de abrangência (domínios)

OBJETIVO/ ENFOQUE	DOMÍNIO	DIMENSÃO DA VIDA
Vida pessoal consagrada	SER, TER	Ontológico
Novos valores éticos	SABER, FAZER	Cognitivo, Psicomotor
Autoimagem e relacionamentos equilibrados	SENTIR, CONVIVER	Afetivo
Interdependência comunitária	CONVIVER	Afetivo
Ministério dedicado e aperfeiçoado	FAZER	Psicomotor

Fonte: Cf. Proposta de Projeto Pedagógico da Convenção Batista Brasileira, p. 11.

Como Gestor Educacional Eclesiástico (administrador, educador e ministro), entendendo a dinâmica atual do mundo corporativo, o Educador Cristão sabe que as pessoas são o recurso estratégico da organização (RUANO, 2007) e reconhece que sua tarefa é capacitar e treinar essas pessoas, levando-as a alcançar a maturidade (HYBELS, 2005). A proposta de Rogério Leme para as organizações é implementar a Gestão por Competências: “Saber os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes ou Comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados”. (LEME, 2005, 11, 12).

Leme afirma que é grande o desafio de identificar e mensurar comportamentos, “[...] é um trabalho árduo, pois estamos mexendo com princípios, crenças, hábitos, vícios e com a

cultura da pessoa” (LEME, 2005, p. 19). No contexto da Educação Cristã, cuja base e objetivo é a cosmovisão bíblica dos crentes, essas mudanças comportamentais, grandemente influenciadas pelo subconsciente e pelas emoções, podem levar tempo e, a depender do conhecimento do discipulador, nem ocorrer da forma devida.

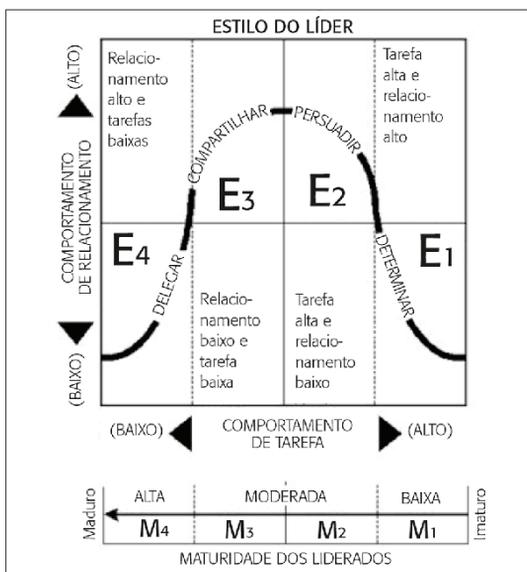
3.2 Maturação dos Líderes Eclesiásticos

Em sua obra *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*, Hersey & Blanchard afirmam que “o crescimento e o desenvolvimento das pessoas é a chave da eficácia duradoura de uma organização” (HERSEY & BLANSCHARD, 1986, p. 235) e que organizações bem sucedidas se distinguem das mal sucedidas, principalmente, em decorrência de uma liderança dinâmica e eficaz.

O conceito de liderança de Hersey & Blanchard não é, necessariamente, associado a hierarquias, mas, ao potencial de liderança (e de ser liderado), ao “processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas” (HERSEY & BLANSCHARD, 1986, p. 105). E esses “líderes situacionais”, para serem eficazes, devem adaptar seus estilos de liderança e de uso do poder conforme a maturidade (nível de motivação) de quem se deseja influenciar.

Após diversas pesquisas teóricas e práticas no campo das ciências humanas, os autores desenvolveram uma representação gráfica do conceito de *liderança situacional*, em que o estilo de liderança (E_1 , E_2 , E_3 , e E_4) deve ser adotado conforme o perfil dos liderados e sua evolução em maturidade (M_1 , M_2 , M_3 , e M_4), dosando o comportamento de tarefa (direção) e o comportamento de relacionamento (apoio).

Figura 1 - Representação gráfica do conceito de liderança situacional



Fonte: HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 189

Tabela 2 - Relação entre o nível de maturidade e o estilo apropriado de liderança

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
<p>M1</p> <p><i>Maturidade Baixa</i></p> <p>Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou são inseguras</p>	<p>E1</p> <p><i>Determinar</i></p> <p>Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo</p>
<p>M2</p> <p><i>Maturidade entre baixa e moderada</i></p> <p>Pessoas que não tem capacidade, mas têm disposição ou confiança em si</p>	<p>E2</p> <p><i>Persuadir</i></p> <p>Comportamento de tarefa alto e relacionamento alto</p>

<p style="text-align: center;">M3 <i>Maturidade entre moderada e alta</i> Pessoas com capacidade, mas sem disposição ou inseguras</p>	<p style="text-align: center;">E3 <i>Compartilhar</i> Comportamento de relaciona- mento alto e tarefa baixa</p>
<p style="text-align: center;">M4 <i>Maturidade alta</i> Pessoas capazes (compe- tentes) e dispostas (segu- ras)</p>	<p style="text-align: center;">E4 <i>Delegar</i> Comportamento de relaciona- mento baixo e tarefa baixa</p>

Fonte: HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 192

O líder situacional, portanto, é eficaz porque sabe adaptar seu comportamento conforme a necessidade de seus liderados e ao ambiente. E do mesmo modo, como não existe uma forma normativa de liderar, também não existe indivíduo totalmente maduro ou imaturo. Entende-se maturidade, dentro do conceito de liderança situacional, “como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 187).

No contexto corporativo, há relação íntima entre a competência funcional (técnica) e a competência pessoal (comportamental), agregando valor uma à outra através da troca de *expertises*, e por meio de uma gestão por competências, cujo caráter holístico, sistêmico, considera o indivíduo e sua psicologia na totalidade, contribui para que a pessoa certa ocupe a função certa – o que, por sua vez, dentre outros benefícios, reduz custos e aumenta o nível de satisfação do colaborador (RUANO, 2007).

Semelhantemente, no contexto eclesial, Bill Hybels afirma categoricamente que a igreja foi concebida para ser uma organização fundamentalmente de voluntários e que os ministros

que são remunerados devem capacitar os demais para exercerem seus dons conforme suas paixões, além de zelar integralmente por estes, porque só assim, a sociedade, a igreja, os voluntários e os ministros, serão beneficiados com a maturidade de comportamento refletida na eficácia das ações desenvolvidas, promovendo a edificação do Corpo de Cristo, o desenvolvimento pessoal e organizacional e a expansão do Reino de Deus (HYBELS, 2005). Conforme apresentada na figura 2:

Figura 2 - Representação icônica da relação de cuidado mútuo na igreja e abrangência do resultado desta relação



Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

Porém, “igrejas saudáveis precisam de líderes saudáveis [...] isso deve incluir saúde emocional”, como escreveu Leighton Ford em prefácio ao livro *Igreja Emocionalmente Saudável*, de Peter Scazzero⁸ & Warren Bird. Os autores confessam: “nós,

⁸ Peter Scazzero é autor de vários livros, fundador, pastor e presidente da igreja *New Life Fellowship*, em Queens, Nova York e fundou, com a esposa,

pastores e líderes, com frequência damos conselhos inadequados às pessoas espiritualmente doentes que enchem nossas igrejas. Nosso treinamento é inadequado para tratar das profundas necessidades das pessoas” (SCAZZERO & BIRD, 2014, p. 21).

Ainda afirmam categoricamente que “há pouca diferença, em termos de maturidade emocional e relacionamentos, entre o povo de Deus dentro da igreja e aquelas pessoas lá fora que afirmam não ter um relacionamento com Jesus Cristo” (SCAZZERO & BIRD, 2014, p. 22). E confessam algumas atitudes negativas por não atentarem para o aspecto emocional de suas próprias vidas: vício em trabalhar para Deus, o que transformou a paixão em peso; desgaste familiar (matrimonial e parental), que quase levou ao divórcio; ativismo frenético que impedia de discipular e trazia sentimento de culpa, quando de férias, por exemplo; debilidade imunológica que quase ceifou a vida; falta de habilidades gerenciais que provocaram inúmeros problemas para a igreja; dentre outras.

3.3 O impacto da vida pessoal no desempenho do líder

O *Coaching* Integral Sistêmico entende cada indivíduo como corpo, alma e espírito e que este faz parte de um sistema maior, formado por sistemas menores, onde tudo influencia tudo de forma implícita e invisível ou explícita e visível. Por exemplo, a vida emocional em situação ruim, prejudica o relacionamento conjugal e, este ruim, interfere no aspecto profissional, financeiro, o social etc. e, da mesma forma, qualquer mudança, positiva ou negativa, interfere no ambiente ao redor e, em sequência, influencia o mundo.

Geri, o ministério *Emotionally Healthy Spirituality*, que integra saúde emocional e espiritualidade contemplativa para pastores, líderes e igrejas locais.

Exemplos dessa abordagem sistêmica da vida relacionadas ao ministério pastoral são apresentados a partir de estatísticas por H. B. London Jr. em sua obra *Pastors at Grater Risk* (*apud* CORDEIRO, 2011, p. 32, 33):

- 80% consideram que o ministério pastoral afeta suas famílias negativamente;
- 75% relatam que já tiveram pelo menos uma vez alguma crise importante relacionada a estresse;
- 90% sentem que não estão adequadamente treinados para lidar com as exigências do ministério;
- Os que estão no ministério têm propensão a ver seu casamento acabar em divórcio na mesma proporção que os membros da igreja em geral;
- Entre todas as profissões, o clero tem a segunda taxa mais alta de divórcio;
- 80% dos pastores dizem que não passam tempo suficiente com a esposa;
- 70% não têm alguém que considerem um amigo próximo.

Percebe-se grande necessidade de investimento nos líderes, pois como afirma Maria Odete Rabaglio, “as lideranças têm responsabilidade por grande quantidade de pessoas, por isso precisam de investimentos contínuos, para influenciarem e inspirarem suas equipes a produzirem excelência em seus resultados” (RABAGLIO, 2008, p. 5).

A tese de Scazzero é que “saúde emocional e saúde espiritual são inseparáveis [...] não é possível que um cristão seja espiritualmente maduro e ao mesmo tempo permaneça emocionalmente imaturo” (SCAZZERO & BIRD, 2014, p. 69). E acrescenta:

Por isso é preciso empenho, energia, inconveniência, tempo, coragem, solidão e uma sólida compreensão da graça de Deus no evangelho para crescer à semelhança de Cristo. Acredito que essas coisas [vergonha, solidão, fuga, autoproteção, mentira e outras dores emocionais] contribuíram para que a fronteira da saúde emocional fosse tão ignorada na maioria dos discípulos, formações espirituais e modelos de mentoreamento em nossas igrejas e em nossos seminários. Por isso estamos pagando o alto preço do crescimento mirrado e de discípulos superficiais em nossas igrejas (SCAZZERO & BIRD, 2014, p. 77).

Scazzero afirma que o modelo de discipulado que promove transformações profundas passa por uma revolução na forma de pensar (paradigma ou cosmovisão, ou crença), implicando em penetrar nas áreas mais inóspitas do ser, no subconsciente, nas emoções, de forma cíclica, como que aprofundando camada a camada. Essa verdadeira transformação pessoal alcança todos os relacionamentos e os influencia positivamente (SCAZZERO, 2013).

A saúde geral de qualquer igreja ou ministério depende principalmente da saúde emocional e espiritual de sua liderança. De fato a chave para uma liderança bem sucedida está muito mais relacionada à vida interior do líder do que com a sua experiência, dons ou competências (SCAZZERO & BIRD, 2014, p. 27).

A denominação batista vem desenvolvendo, através da visão de Igreja Multiplicadora, o Programa Discipular de Liderança (PDL), uma proposta que visa ao desenvolvimento pessoal, nas diversas dimensões da vida, através de ações concretas de discipulado intencional e mentoria (BRANDÃO, 2014). Contudo, até o momento, esta proposta não aborda

como se dá a resolução de questões mais profundas na estrutura emocional e subjetiva deste líder que dirige o preparo do líder em potencial.

4 A PESQUISA

Esta pesquisa avaliou a aplicabilidade do *Coaching* Integral Sistêmico como ferramenta de Educação Cristã para capacitação da liderança, verificando as possibilidades e limitações desta metodologia no contexto eclesial e os resultados obtidos na competência emocional dos líderes participantes.

4.1 Dados da igreja

Apoiou esta pesquisa a SIB (Segunda Igreja Batista) em Camaçari-BA, organizada em 25 de março de 1989, que faz parte da ASBARE (Associação das Igrejas Batistas da Região Metropolitana). À ocasião da pesquisa, aos 29 anos, a igreja tinha 271 membros e 80 congregados. Contava com 03 pastores, 01 ministro de música e 02 funcionários – destes, o pastor titular não é remunerado pela igreja. Possuía 05 organizações missionárias, 06 ministérios, 09 classes de EBD (Escola Bíblia Dominical), 02 igrejas filhas, 03 projetos sociais e apoiava 02 congregações multiétnicas. Estimava-se que 9% de sua membresia assumia funções de liderança em algum ministério, grupo, classe ou projeto da igreja.

4.2 Metodologia

A pesquisa propôs-se a verificar a aplicabilidade do *Life Coaching* Integral Sistêmico a um grupo de líderes eclesial com o intuito de desenvolver competências emocionais na vida pessoal dos líderes e, por consequência, alcançar seus ministérios e igreja.

Em setembro de 2018, a proposta da pesquisa foi apresentada ao pastor titular e ao pastor auxiliar da igreja. A partir do dia 30/09/18 foram feitos convites aos líderes dispostos a participar voluntariamente da pesquisa e disponíveis nas noites de quarta-feira, quando as sessões seriam realizadas.

No dia 10/10/18 foi apresentada aos presentes a proposta da pesquisa, a metodologia CIS e o cronograma para a realização das sessões de *coaching* em grupo. Os líderes que aceitaram participar da pesquisa preencheram um formulário com seus dados pessoais e assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido. No período entre 17/10/18 e 07/11/18, semanalmente às quartas-feiras das 19h às 21h, ocorreram sessões de *coaching* no prédio anexo da igreja.

Um processo completo de *Coaching* Integral Sistêmico é composto por 12 sessões⁹, divididas em três ciclos de quatro sessões cada. Esta pesquisa consistiu em realizar um ciclo (quatro sessões) de *Coaching* Integral Sistêmico em grupo, cuja estrutura básica foi:

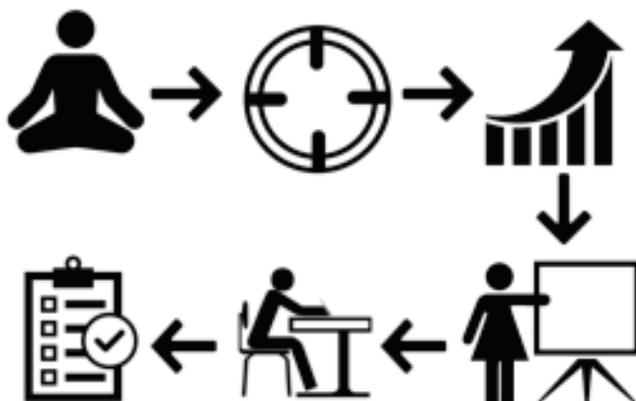
- *Mindfulness*¹⁰ (prática de atenção plena) e o compartilhamento da experiência, por cerca de 15 minutos;
- Mapeamento do estado atual e/ou compartilhamento de ganhos (nível de avanço em relação às metas pessoais e cumprimento e aprendizado com os exercícios para casa), por cerca de 10 minutos;
- Exposição de teoria, por cerca de 30 minutos, através de slides, vídeos;

⁹ O *master coach* realiza 10 sessões.

¹⁰ *Mindfulness* é traduzido como meditação, mas o conceito, e especialmente a aplicação dentro desta pesquisa, refere-se à atenção plena no momento presente, numa atitude de curiosidade e compaixão, que proporciona o devido desenvolvimento da Inteligência Emocional.

- Exercício de sala (ferramentas do *Coaching Integral Sistêmico*), por cerca de 40 minutos, e compartilhamento da experiência (aprendizado e decisões); e
- Explicação dos exercícios para casa (livros, filmes, vídeos etc.), em cerca de 10 minutos.

Figura 3 - Representação icônica das sessões de Coaching Integral Sistêmico realizadas nesta pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

Os exercícios de sala, que promovem profunda reflexão acerca da própria vida e seu contexto (VIEIRA, 2018), consistiram, basicamente, em preenchimento de questionários e outras ferramentas do método, incluindo a projeção de sua autoimagem e desejos através de desenhos. Foram utilizadas ferramentas cognitivas e VAS (Visualização, Audição e Sinestesia, reais e imaginárias) – estrutura básica para reprogramação de crenças (cosmovisão) –, integrando, assim, razão e emoção.

Os exercícios para casa constituem parte fundamental na reprogramação de crenças do *coachee*, sendo divididos em rotineiros e pontuais. Os exercícios rotineiros reprogramam crenças por repetição, livrando de vícios emocionais,

fortalecendo a saúde emocional, contribuindo com a mudança de hábitos e fortalecendo a identidade. Os exercícios pontuais (filmes, livros, vídeos etc.) agem diretamente com os sentidos e a forma de pensar.

Os exercícios de sala e de casa consistiram em identificar e trabalhar as crenças¹¹ de identidade, fortalecendo uma autoimagem positiva e abrindo novas possibilidades para o desenvolvimento da Inteligência Emocional. As ferramentas utilizadas no processo fazem parte do CIS: MAAS (Mapa de Autoavaliação Sistemico), Estado *Crash*, Autoavaliação de Inteligência Emocional, Metáfora da Gaivota, Criando Congruência, Diagnóstico Composto e Criação da Autoimagem Positiva.

As teorias apresentadas nas sessões foram: o *Coaching Integral Sistemico* & a Inteligência Emocional; *Mindfulness*; a Comunicação & a Química Corporal; e as Matrizes Ativa & Passiva de Formação de Crenças.

O Time *Life Coaching Integral Sistemico* desta pesquisa foi composto por 05 líderes com idade entre 22 e 50 anos. O tempo de membresia variou de 03 a 21 anos. Desses líderes, 02 possuem Ensino Superior completo e 03 possuem Ensino Médio completo. Havia no grupo 03 mulheres (casadas, com filhos) e 02 homens (solteiros, sem filhos). Apenas um desses líderes faltou a uma sessão.

Os participantes deste grupo são líderes no ministério infantil, em organizações missionárias, projetos sociais e diaconia, além de exercerem outras funções, com ou sem liderança, no ministério de música, ministério de missões, congregação, culto em núcleo e dança. Todos são voluntários que dedicam de 02 a 09 horas semanais em serviços relacionados à igreja.

¹¹ No Método CIS, Paulo Vieira define *crenças* como toda programação neural (sinapses neurais) adquirida como aprendizado durante a vida que determina os comportamentos, as atitudes, os resultados, as conquistas e a qualidade de vida e afirma que, devido à plasticidade neural, é possível reprogramar nossas crenças a qualquer momento da vida.

4.3 Resultados da pesquisa

Foram aplicadas três autoavaliações durante o processo. Na primeira sessão foi feito o teste Estado *Crash*, em que o *coachee* avalia seu nível de estresse atual atribuindo notas de 0 a 10 em 12 aspectos listados. Apenas dois líderes do Time *Coaching* estão no nível de alerta para não entrar em Estado *Crash*; ainda assim, segundo resultado desta autoavaliação, todos estão com o cortisol (hormônio do estresse) no nível da normalidade. Destaque para os indicadores de Estado *Crash* que receberam a partir de 6 pontos: pensamentos negativos, desinteresse e apatia, baixa autoestima, desleixo com a aparência e choro frequente.

Na Autoavaliação de Inteligência Emocional, que avalia nove competências emocionais pessoais e nove competências emocionais sociais, também aplicada na primeira sessão, a menor nota geral foi 60 pontos (crítico) e a maior foi 86 pontos (bom). A proposta era aplicar novamente esta ferramenta de forma ampliada, como Avaliação Multidirecional de Inteligência Emocional (360°), mas não houve retorno dos envolvidos a tempo da conclusão deste artigo. O comparativo destas avaliações proporcionaria uma análise da percepção pessoal de cada líder e de como os seus pares, familiares, líderes e liderados avaliam 18 de suas competências emocionais.

Segundo as Autoavaliações do Processo de *Coaching*, aplicados na terceira e quarta sessões, a média das notas do nível de comprometimento com o próprio processo e mudanças foi de 7,1 (mediano). E as respostas à pergunta *Qual tem sido o maior benefício que o coaching trouxe para você? Quais resultados você conseguiu?* foram:

- “Sinto-me menos estressado(a). Tenho recusado os pensamentos negativos”

- “Autorresponsabilidade¹². Despertou-me a sonhar e fazer algo para realizar”
- “Pensar de forma autorresponsável; despertar em mim a importância em agir e agir da forma correta”
- “Motivação para alcançar minhas metas”
- “Aprendizado; hoje vejo como sou capaz de realização”

Dentre os maiores benefícios do *coaching* apresentados pelos envolvidos na pesquisa, catalogou-se as respostas em quatro competências emocionais pessoais: autoconfiança, autocontrole emocional, superação e iniciativa, atingindo, assim, o objetivo de proporcionar benefícios na competência emocional e, ainda mais especificamente em relação ao primeiro ciclo de *coaching*, cuja proposta foi fortalecer a autoimagem positiva e abrir novas possibilidades para o desenvolvimento da Inteligência Emocional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Coaching* Integral Sistêmico mostrou-se uma ferramenta compatível com os objetivos da Educação Cristã capaz de desenvolver a Inteligência Emocional e reprogramar crenças (cosmovisão) dos líderes eclesiais e, por consequência, refletir positivamente em toda igreja.

A metodologia do *Life Coaching* Integral Sistêmico em grupo mostrou-se aplicável ao contexto eclesial, proporcionando contágio social positivo, especialmente no ambiente tão

¹² Conceito criado por Paulo Vieira, *autorresponsabilidade* possui três definições: 1. A certeza absoluta (crença) de que você é o único responsável pela vida que tem levado; 2. Capacidade de se responsabilizar completamente pelos resultados que você tem colhido na vida; e 3. Certeza absoluta de que ninguém muda nada, nem ninguém, sem mudar a si primeiro.

diversificado da igreja; outras aplicações da metodologia neste contexto devem ser adaptadas, como, por exemplo, o *Executive Coaching* para pastores e o *Business Coaching* para a igreja enquanto instituição, e também *Coaching* para Equipes por faixa etária ou interesse, como *coaching* para adolescentes ou para idosos, além de outras formas de aplicação, como *coaching online*.

Mesmo com apenas um ciclo de *coaching*, a pesquisa revelou transformações na cosmovisão (crença) dos participantes – o que muda tudo. E o *Coaching Integral Sistêmico* potencializa estes resultados devido à integração da cognição com a emoção e sua expertise em reprogramar crenças.

Em se completando todo o processo de *Coaching Integral Sistêmico*, os resultados seriam ainda mais efetivos devido ao novo estilo de vida que é desenvolvido ao longo do processo, uma vida equilibrada e abundante em todas as áreas.

Percebe-se, assim, o poder da educação (ensino/treino) na perpetuação e/ou transformação de conceitos, práticas, filosofias e crenças (cosmovisão) e a necessidade de um olhar atento e intencional para a Educação Cristã como viabilizadora desse processo.

Sendo que a Inteligência Emocional tem grande influência e poder sobre o desenvolvimento do ser humano como um todo, inclusive está intrinsecamente relacionada ao livre arbítrio e é diretamente proporcional à maturidade espiritual, e, ainda, que a maioria dos *gaps* (lacunas) relacionados às competências dos líderes, inclusive eclesiais, são emocionais, cabe, sim, à igreja proporcionar atividades (educação não-formal e informal) e treinamento (educação formal) para seu devido desenvolvimento, a começar dos líderes.

Afinal, o que há de mais precioso numa igreja? O templo? A música? O programa educacional? Bom, e se não houvesse mais *peessoas*? O que seria de uma igreja sem pessoas? O que seria de uma igreja sem pessoas maduras? Os ministros devem zelar por si mesmos e pelos que estão sob seus cuidados e investir no maior recurso das organizações: as pessoas.

Assim como muitas corporações, alto executivos, líderes de diversas áreas, atletas e artistas famosos investem em *coaching* como meio para alcançar todas as suas potencialidades, a igreja também pode contar com mais esta especialidade e suas técnicas para lidar com questões que vão além da formação ministerial.

Investir no desenvolvimento integral da igreja com capacitação e treinamento com foco na saúde emocional, como o *Coaching Integral Sistêmico*, principalmente a partir da liderança eclesialística devido ao alcance de sua posição estratégica, proporciona transformações pessoais e sociais profundas e possibilita a maturidade espiritual, alvo da vida cristã.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Fernando. **Quarto Princípio: Formação de Líderes.** IN: **Igreja Multiplicadora: 5 princípios bíblicos para crescimento.** Rio de Janeiro: Convicção Editora, 2014 (p.107-134).

CARVALHO, César Moisés. **Uma Pedagogia para a Educação Cristã: noções básicas da ciência da educação a pessoas não especializadas.** Rio de Janeiro: CPAD, 2015.

Convenção Batista Brasileira CBB. **Proposta de Projeto Pedagógico da Convenção Batista Brasileira,** p.90 Disponível em: <file:///C:/Users/celim/Downloads/2977891318092017183437.pdf.> Acesso em: 01/11/2022.

DINSMORE, Paul Campbell & SOARES, Monique Cosendey. **Coaching Prático: o caminho para o sucesso: modelo pragmático e holístico usando o método Project-based coaching.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HYBELS, Bill. **A Revolução no Voluntariado**. São Paulo: Mundo Cristão, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração dos resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PAZMIÑO, Robert W. **Temas Fundamentais da Educação Cristã**. São Paulo: Cultura Cristã, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competência: ferramentas para atração de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTOS, Valdeci da Silva. **Educação Cristã: conceituação teórica e implicações práticas**. Fides Reformata XIII, nº 2 (2008): 155-174.

SCAZZERO, Peter. **Espiritualidade Emocionalmente Saudável: desencadeie uma revolução em sua vida com Cristo**. São Paulo: Hagnos, 2013.

SCAZZERO, Peter. & BIRD, Warren. **Igreja Emocionalmente Saudável: uma estratégia de discipulado que realmente transforma vidas**. São Paulo: Editora Vida, 2014.

SCHNEIDER, Michelle. **O Profissional do Futuro**. YouTube, junho de 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9G5mS_OKT0A>. Acesso em: 01/11/2022.

SIMIONATO, Mônica. **Competências Emocionais: o diferencial competitivo no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SONKSEN, Chris. **Quit Church – because you life would be better if you did**. Baker Publishing Group, 2018.

VIEIRA, Paulo. **Apostila da Formação Profissional em Coaching Integral Sistêmico**. Febracis, 2018.