

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

JEAN CARLO DA SILVA CARDOSO

**ALÉM DO PÚLPITO: RELAÇÕES POSSÍVEIS ENTRE LIDERANÇA
MINISTERIAL E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

São Leopoldo

2024

JEAN CARLO DA SILVA CARDOSO

**ALÉM DO PÚLPITO: RELAÇÕES POSSÍVEIS ENTRE LIDERANÇA MINISTERIAL
E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Dissertação de Mestrado
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Teologia, Religião
e Linguagens
Linha de Pesquisa: Teologia e Práxis
Religiosas

Pessoa Orientadora: Prof. Dr. Marcelo Ramos Saldanha

São Leopoldo

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C268a Cardoso, Jean Carlo da Silva
Além do púlpito: relações possíveis entre liderança ministerial e a inteligência emocional / Jean Carlo da Silva Cardoso; orientador Marcelo Ramos Saldanha. – São Leopoldo: EST/PPG, 2024.
132 p.; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST.
Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia.
São Leopoldo, 2024.

1. Liderança na Igreja. 2. Inteligência emocional.
3. Espiritualidade. I. Saldanha, Marcelo Ramos, orientador. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

JEAN CARLO DA SILVA CARDOSO

**ALÉM DO PÚLPITO: RELAÇÕES POSSÍVEIS ENTRE LIDERANÇA MINISTERIAL
E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Dissertação de Mestrado
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Teologia, Religião
e Linguagens
Linha de Pesquisa: Teologia e Práxis
Religiosas

Data de Aprovação: 07 de maio de 2024

PROF. DR. MARCELO RAMOS SALDANHA (PRESIDENTE)
Assinado digitalmente

PROF. DR. JÚLIO CÉZAR ADAM (EST)
Assinado digitalmente

PROF. DR. NEILSON XAVIER DE BRITO (FABAPAR)
Docente visitante

Assinado
digitalmente por:
Júlio César Adam
Data: 17/06/2024
14:24:35 -03:00



Assinado
digitalmente por:
Marcelo Ramos
Saldanha
Data: 18/06/2024
15:22:39 -03:00



A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais essa rica oportunidade de aprofundar meus conhecimentos, por renovar minhas forças para eu desenvolver a resiliência necessária para superar todas as dificuldades, e por me dar motivos mais que suficientes para prosseguir buscando fazer o melhor que possível.

A minha família, pelo apoio incondicional que me proporciona as condições necessárias para que eu alcance meus objetivos, que sempre me apoiou e me deu forças para superar momentos difíceis.

Aos meus pais, por todo o amor que me deram, além da educação, ensinamentos e apoio.

Aos Professores da EST, em especial ao Professor Dr. Marcelo Ramos Saldanha, meu orientador, por todo o tempo que dedicou e se colocou a disposição e ajudar durante o processo de realização deste trabalho.

E enfim, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma direta ou indireta, fica registrado aqui,

Meu muito obrigado!

E não vos amoldeis ao sistema deste mundo, mas sede transformados pela renovação das vossas mentes, para que experimenteis qual seja a boa, agradável e perfeita vontade de Deus.

Romanos12:2.King James Atualizada

RESUMO

No cenário atual da nossa sociedade, marcado por intensas transformações sociais, políticas, econômicas e religiosas, a liderança ministerial está passando por uma significativa metamorfose, este estudo examina a importância da inteligência emocional no âmbito da liderança ministerial. Há um amplo debate sobre as muitas formas de inteligência e sua importância, diversos especialistas têm se dedicado a esclarecer essas áreas, despertando a curiosidade e o desejo por autoconhecimento. Diariamente, somos confrontados com inúmeras decisões, e nossas emoções exercem influência direta sobre elas, fornecendo valiosas informações sobre o comportamento humano e diversas situações. A pesquisa investiga as inter-relações entre regulação emocional e bem-estar no ministério, evidenciando a importância da inteligência emocional na tomada de decisões e no desempenho da liderança. Ela parte da tese de que a liderança ministerial, para desempenhar suas funções com eficácia e cumprir seu chamado, deve ser equilibrada, nesse contexto, entende-se que o desequilíbrio emocional pode prejudicar a liderança, especialmente no ambiente de sua atuação e nas relações com as pessoas ao redor. O estudo também explora a inteligência espiritual, que examina a capacidade humana de buscar significado na vida e se conectar com o mundo. Com base em algumas pesquisas, são identificados fatores comuns à experiência espiritual humana, fornecendo ferramentas importantes para a busca individual pelo significado da vida. Por fim, aborda a emergente noção de regulação emocional, destacando estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com as emoções, fundamentais para o bem-estar emocional e o desenvolvimento ministerial. Assim, desenvolver habilidades relacionadas à inteligência emocional, inteligência espiritual e regulação emocional é fundamental para alcançar um equilíbrio emocional saudável, pois o desequilíbrio emocional pode resultar em doenças físicas e impedir o crescimento pessoal. Ao integrar esses conceitos, este trabalho busca contribuir para o entendimento da complexa interação entre liderança ministerial, inteligência emocional, espiritualidade e regulação emocional no contexto contemporâneo.

Palavras-chave: Liderança Ministerial. Inteligência Emocional. Inteligência Espiritual. Regulação Emocional.

ABSTRACT

In the current scenario of our society, marked by intense social, political, economic and religious transformations, ministerial leadership is undergoing a significant metamorphosis. This study examines the importance of emotional intelligence in the context of ministerial leadership. There is a broad debate about the many forms of intelligence and their importance; several experts have dedicated themselves to clarifying these areas, awakening curiosity and the desire for self-knowledge. Every day, we are faced with countless decisions, and our emotions directly influence them, providing valuable information about human behavior and various situations. The research investigates the interrelationships between emotional regulation and well-being in the ministry, highlighting the importance of emotional intelligence in decision-making and leadership performance. It is based on the thesis that ministerial leadership, in order to perform its functions effectively and fulfill its calling, must be balanced. In this context, it is understood that emotional imbalance can harm leadership, especially in the environment in which it operates and in relationships with the people around it. The study also explores spiritual intelligence, which examines the human capacity to seek meaning in life and connect with the world. Based on some research, common factors in the human spiritual experience are identified, providing important tools for the individual search for the meaning of life. Finally, it addresses the emerging notion of emotional regulation, highlighting cognitive and behavioral strategies for dealing with emotions, which are fundamental for emotional well-being and ministerial development. Thus, developing skills related to emotional intelligence, spiritual intelligence, and emotional regulation is essential to achieving a healthy emotional balance, as emotional imbalance can result in physical illness and impede personal growth. By integrating these concepts, this work seeks to contribute to the understanding of the complex interaction between ministerial leadership, emotional intelligence, spirituality, and emotional regulation in the contemporary context.

Keywords: Ministerial Leadership. Emotional intelligence. Spiritual Intelligence. Emotional Regulation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
2 LIDERANÇA E LIDERANÇA MINISTERIAL: CONCEITOS E DESAFIOS	22
2.1 LIDERANÇA.....	22
2.1.1 Conceitos de liderança.....	22
2.1.2 Nuances da liderança	23
2.2 LIDERANÇA MINISTERIAL.....	27
2.2.1 Crises e Conflitos no Ministério.....	34
2.2.1.1 Reflexões sobre: desgaste e preocupações com a autoimagem	34
2.2.1.2 Emoções e o Púlpito	39
2.2.1.3 Estresse	41
2.2.1.4 Burnout.....	43
3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESPIRITUAL.....	49
3.1 INTELIGÊNCIA.....	49
3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	51
3.2.1 Contexto Histórico da Inteligência Emocional.....	54
3.2.2 Os Grupos de Habilidades da Inteligência Emocional	57
3.2.3 Inteligência emocional e liderança	62
3.3 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL	64
4 EMOÇÃO E SUA REGULAÇÃO: construindo um ministério resiliente ...	100
4.1 EMOÇÕES.....	100
4.2 FALSA DICOTOMIA: EMOÇÃO VERSUS RAZÃO	103
4.3 REGULAÇÃO EMOCIONAL E A LIDERANÇA.....	107
5 CONCLUSÃO	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS	127

1 INTRODUÇÃO

Qual o contexto para a escolha do tema?

Ao longo de vinte e quatro anos que tenho de caminhada cristã evangélica, sempre fiz parte de uma igreja pentecostal, e como pastor auxiliar nos últimos sete anos, este autor tem enfrentado constantemente a complexidade do cenário contemporâneo enfrentado pelas lideranças ministeriais. Essa experiência levantou questionamentos sobre o verdadeiro caminho a seguir para exercer a autoridade cristã de maneira autêntica e benéfica, tanto em relação à membresia quanto à igreja como denominação religiosa.

A interação nos ambientes de liderança cristã despertou uma reflexão sobre como viver a vocação de maneira genuína e proveitosa. Além disso, não se pode ignorar o contato com diversas abordagens de liderança, influenciadas por sua experiência na Marinha do Brasil por quase vinte e nove anos, e em sua denominação. Essas experiências mostraram os efeitos, positivos e negativos, de diferentes estilos de liderança.

Diante de vários cenários presenciados no meio pentecostal, percebi os danos irremediáveis por uma liderança baseada no poder e em uma autopromoção, seguida pela busca de uma honra gerida por conceitos equivocados. Essa percepção gerou o interesse e uma busca por uma abordagem de uma liderança sábia, de acordo com a essência do qual ela foi criada.

Outro ponto que quero compartilhar é um pouco do que me chamou a atenção a cerca de 12 anos atrás, quando fui apresentado ao tema inteligência emocional, quando estava em uma missão no oriente médio, sobre a égide das Nações Unidas. Algo que nunca havia escutado e nem estava familiarizado com qualquer forma teórica sobre o assunto, isso me chamou a atenção, pois em nenhuma outra ocasião havia tido contato com esse vocabulário.

Dai em diante fui me familiarizando com o assunto, como também busquei informações e aprendizado através de cursos e literaturas sobre o tema. Muito me surpreendeu o fato de como lidamos com a inteligência emocional a todo o momento de nossas vidas e não percebemos. O simples fato da tomada de decisões sejam elas quais forem, e dependendo de qual foi a escolha, diz se utilizamos ou não a inteligência emocional.

Juntando isso a vários fatores, a questão se tornou ainda mais evidente durante a pandemia mundial, quando as lideranças religiosas e civis se mostraram despreparadas para lidar com a crise, resultando em caos social, político e econômico e em inúmeras mortes, além de uma ampla desinformação e alienação. Que na pandemia vivenciei muitos cenários de quase um caos emocional, e para minha surpresa, muito desse caos vinha de lideranças ministeriais. Não que o cenário não fosse delicado, pelo contrário, estamos passando por algo devido à proporção, que de fato abala. Somando a isso o fato de que as lideranças estavam presenciando as congregações vazias e sem nenhuma previsão de mudança de quadro.

Dentro do que me cabia como pastor, e como alguém que estava experimentado no campo da inteligência emocional, guardada as devidas proporções, pondo em prática muito do que havia aprendido há alguns anos atrás, pude ajudar alguns amigos de ministério, como também qualquer pessoa que carecia de amparo emocional. Devido à prática exercida e o alcance atingido, fruto disso foi que veio a motivação para o tema dessa pesquisa.

Buscando também promover um diálogo entre a fé e a ciência, e diante desses diversos apontamentos surge a motivação pessoal pela escolha do tema: Além do Púlpito: relações possíveis entre liderança ministerial e a inteligência emocional. Embora esse autor não tenha um conhecimento psicológico refinado, o objetivo é encontrar um equilíbrio e direções viáveis para o exercício de uma liderança ministerial sarada e um pouco mais instruída a lidar bem com as situações adversas que poderão surgir no campo das emoções.

A maioria das pessoas busca ter êxito na vida, sejam nos relacionamentos, no trabalho, e demais áreas da vida. Muito do que se tem estudado, é que, na maioria dos casos, para se chegar ao êxito/sucesso, são necessários muitos fatores, dentre os quais podemos citar o equilíbrio emocional, pois controlar suas emoções é parte fundamental para obter um desenvolvimento humano necessário para o crescimento.

Não podemos ignorar que ter um equilíbrio emocional ajuda muito no cotidiano, sem falar que, segundo a medicina ficamos saudáveis mental e fisicamente. Pessoas bem-sucedidas com relação a esse desempenho emocional aprendem a controlar suas emoções e até mesmo lidar com os distúrbios ou falta de gerenciamento emocional dos outros. Em se tratando o caso de lideranças que

exercem influência sobre seus liderados, vemos que em muitos casos, essa influência deixa a desejar no que tange ao gerir suas emoções, pelo fato da liderança não ter desenvolvido uma inteligência emocional necessária para ajudar os que neles buscam esse o auxílio, muito mais do que exercer a liderança sobre pessoas, é preciso influencia-las e toca-las.

O desequilíbrio emocional tem se apresentado como uma das causas mais comuns de todo estresse de uma pessoa, as pessoas estão perdendo o gerir de suas emoções com desentendimentos, problemas pequenos, ou situações fáceis de resolver, e pela falta do gerenciamento de suas emoções de forma inteligente, caem nessas ciladas que muitas vezes são a gota d'água para acontecer uma tragédia. Sem a percepção, o desenvolver, e o aguçar da inteligência emocional, não se tem a capacidade de entender e administrar os próprios sentimentos e os sentimentos para com os outros, e a chance de ser feliz nas áreas de atuação da vida, é diminuída.

O gerenciamento dos pensamentos e das emoções é visto como importante habilidade para o bem-estar pessoal e social do ser humano. As curiosidades em conjunto com estudos sobre as emoções têm permeado as diversas áreas das ciências, tendo grande ênfase na área da psicologia, da psiquiatria, e, em quase todas as áreas do conhecimento, sendo encarada como elemento fundamental nas experiências humanas.

E baseado nisso, segundo Moscovici:

[...] Sim, é possível emoções, embora o termo gerenciar dê uma ideia mecânica de objetivação das emoções, com se elas fossem tratáveis da mesma maneira que grupos ou técnicas são gerenciadas, mas o termo não é absolutamente impropriedade ou descabido. Na verdade, nós aprendemos a gerenciar nossas emoções desde pequeno, desde a infância.¹

É notório o grande interesse da sociedade em saber lidar com suas emoções, e com a curiosidade também vem à frustração de não compreender e não entender como usar a inteligência para resolver essa questão. Na psicologia, principalmente na área de recursos humanos, tem-se falado muito do papel da emoção no desempenho intelectual e na formação da personalidade.

¹ MOSCOVICI, Felá. **Razão e emoção: a inteligência emocional em questão**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997. p. 15.

Reconhecendo que o conhecimento desempenha um papel fundamental no desenvolvimento humano, e é uma condição essencial para o sucesso pessoal e profissional, as pessoas passaram a buscar esse conhecimento por meio de cursos superiores, especializações e outras formas de autodesenvolvimento, demonstrando um comprometimento incessante com a expansão de suas habilidades e competências.

Atualmente, somos avaliados não só pela nossa inteligência ou pelas nossas habilitações, mas também pela forma como nos gerimos a nós próprios e uns aos outros. Este padrão aplica-se cada vez mais na escolha de quem é contratado e de quem não o é, de quem sai e de quem fica, de quem é preterido e de quem é promovido. Existe finalmente uma compreensão mais precisa destes talentos humanos e um novo nome para eles: Inteligência Emocional. Em 1998, Goleman afirma que: “Temos agora o acúmulo de 25 anos de estudos empíricos, que nos informam com uma precisão inédita, o quanto a inteligência emocional é importante para o sucesso”.²

A pesquisa visa entender melhor os desafios enfrentados pelas lideranças ministeriais, especialmente no que diz respeito à sua saúde emocional. É importante reconhecer que essas lideranças são seres humanos, sujeitos a limitações e necessidades pessoais, mesmo que sejam dedicados ao serviço espiritual. Ao examinar de perto as demandas e expectativas impostas aos que estão na liderança, esperamos conscientizar que a liderança precisa refletir o cuidar de si, para poder desenvolver um ministério prazeroso e saudável. Será que uma liderança na intenção de cuidar dos outros, tem deixando de cuidar de si próprio, não tem percebido o desgaste físico, emocional e mental que o ministério o tem submetido?

A presente pesquisa traz três capítulos. No primeiro capítulo será apresentado uma breve descrição sobre os conceitos de liderança, e liderança ministerial. Serão desenvolvidas também algumas considerações sobre as complexidades da liderança ministerial, descrevendo sobre alguns termos que envolvem a pessoa na liderança e sua função no ministério, analisando alguns desafios enfrentados, desde a pressão das expectativas até as questões de

² GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998. p. 13.

autoimagem e os medos que permeiam esse papel dessas pessoas no contexto aos cuidados que ele deve dispensar ao ministério.

O segundo capítulo, trará uma abordagem sobre os conceitos de inteligência, inteligência emocional, emoções. O equilíbrio emocional e espiritual, destacando a importância desse equilíbrio para a concretização de uma vida saudável e uma liderança ministerial sólida. Para isso, exploraremos também os conceitos da inteligência espiritual e suas contribuições para esse objetivo.

No último capítulo, exploraremos a incorporação da inteligência emocional no contexto da liderança ministerial. Compreenderemos um pouco mais as emoções, e abordaremos a regulação emocional com intuito de buscarmos pontos cruciais na criação de um ambiente emocional salutar para os ministros.

E assim, buscar-se a entender a inteligência emocional e como ela funciona, analisando o que pode ser utilizado para contribuir em um melhor ambiente, no que abrange a relação das emoções na vida de uma liderança ministerial.

Para a elaboração da pesquisa, foram empregadas pesquisas bibliográficas como principal método de coleta de dados. Além disso, a observação direta por meio da elaboração de fichamentos foi utilizada como instrumento complementar. Essas técnicas permitiram uma abordagem abrangente do tema, embasada em obras relevantes da literatura especializada. Por meio dos resumos obtidos, foi possível extrair as informações essenciais para a revisão bibliográfica, proporcionando uma compreensão aprofundada do conteúdo abordado no trabalho.

[...] a pesquisa é um somatório de procedimentos e ferramentas com o intuito de se lograr êxito a determinadas problemáticas apresentadas. E através deste esforço e do material coletado é possível se conjecturar opiniões dentro de um método científico já pré-estabelecido.³

A metodologia adotada nesta pesquisa foi embasada de forma a alcançar o objetivo de maneira eficaz, recorrendo à pesquisa bibliográfica como fonte de informações. Esse tipo de pesquisa nos permite acessar o conhecimento acumulado ao longo de vários anos, fornecendo subsídios para o desenvolvimento do estudo. Essa abordagem visa gerar novos conhecimentos de forma objetiva, contribuindo

³ RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. Ed. São Paulo: Loyola, 2005. p. 53.

para o avanço da teologia/ciência podendo ou não ter uma aplicação prática prevista, abrangendo verdades e interesses.⁴

2 LIDERANÇA E LIDERANÇA MINISTERIAL: CONCEITOS E DESAFIOS

A liderança é encarada como um papel social que requer a adesão a certos princípios fundamentais. Uma liderança que segue esses princípios é capaz de desencadear o potencial humano individual dos membros de um grupo. Muitas pessoas dependem da liderança, depositando nele suas esperanças de melhorar as condições de trabalho e alcançar seus objetivos pessoais. Nesse sentido, a liderança é conceituada como a habilidade de um indivíduo em mobilizar outros devido às suas ações diante de situações de sofrimento, indecisão ou satisfação de desejos e necessidades por parte dos liderados.

Antes de compartilharmos sobre a liderança ministerial, faz-se necessário entendermos um pouco sobre liderança em um contexto geral, suas definições e aplicações.

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 Conceitos de liderança

O aumento significativo de estudos teóricos, empíricos e experimentais na área da liderança tem contribuído para esclarecer o conceito diante da sociedade, embora ainda não tenhamos alcançado definições consensuais e definitivas, pois em alguns casos e estruturas, ainda há controvérsias.

Por definição de liderança pode-se citar a do O Dicionário Aurélio define liderança como a “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”. Personalidades ao longo dos tempos foi objeto de estudo sobre liderança, sendo assumidos como figuras inspiradoras e líderes nato.⁵

A origem etimológica do termo liderança é um bom início para que se possa esclarecer o significado da palavra, bem como a utilização deste conceito pelos escritores e profissionais, utilizando sua interpretação mais prática e usual. A origem

⁴ PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. p. 51.

⁵ FERREIRA, A. B. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2012, p.1211.

da palavra liderar vem do inglês, *to lead*, que significa “dirigir, guiar, conduzir, comandar, encaminhar, persuadir, capitanear, atravessar”. Variados são os registros acerca da origem do termo, contudo, um dos mais admitidos data de 825 d.C. Há também uma relação do termo com o latim “*ducere*”, que em português significa conduzir, tendo influenciado as demais derivações. No ano de 1300 tem-se documentada a função do *leader* como aquele no exercício da função de conduzir e guiar. Ainda neste ano o termo ganha mais uma variação verbal e torna-se *leading* (ação de conduzir), em 1934 surge enfim a definição da palavra assumida atualmente como *leadership*, que significa “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe”.⁶ Já na segunda metade do século XIX a língua portuguesa incorpora o vocábulo *lead* e seus derivados. Entre os anos de 30 e 40, surgem as adaptações do termo à língua portuguesa: líder, liderança, liderar.

A liderança é um conceito fundamental que permeia diversos aspectos da sociedade, influenciando a forma como os indivíduos são conduzidos em direção a objetivos comuns. Ela se manifesta de maneira diversa e dinâmica, desempenhando um papel central nas organizações e no funcionamento de grupos de variados seguimentos e instituições. “A liderança é um esforço de exercer conscientemente uma influência especial dentro de um grupo no sentido de levá-los a atingir metas de permanente benefício que atendam às necessidades reais do grupo”.⁷

2.1.2 Nuances da liderança

Quando falamos de liderança, é crucial que as pessoas reconheçam essa capacidade dentro de si e busquem desenvolvê-la para se tornarem lideranças eficazes. Não é suficiente que uma família, comunidade, empresa, ou nação alcance seus objetivos se seus membros não se perceberem como liderança de si mesmos e de suas respectivas esferas de influência. Reconhecemos que as dinâmicas culturais podem variar em relação à hierarquia nas relações, e isso deve ser considerado em diferentes contextos, sejam eles organizacionais ou não, no entanto, é importante ressaltar que o tema da liderança está longe de ser esgotado. Existem diversos modelos e abordagens de liderança, além de diferentes

⁶ DRUCKER, Peter. **A Nova Era da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1989. p.90.

⁷ HAGGAI, J. **Seja um líder de verdade**. Trad. Amantino Adorno Vassão. Venda Nova, MG: Betânia, 1990. p. 20.

perspectivas sobre o papel da liderança e suas responsabilidades. De acordo com isso, Roma comenta:

É frequente encontrar pessoas que quando pensam em um líder, traga à memória a ideia de um super humano ou de líder nato. Líder, dentre outras coisas, é alguém comum que possui capacidades, competências e conhecimentos capazes de coordenar e desenvolver pessoas, aperfeiçoando-as e aperfeiçoando-se, em busca de melhorias contínuas que tragam resultados satisfatórios.⁸

Segundo Chiavenato “os modelos de liderança sugeridos são vastos e diversos, segundo abrangendo uma variedade de abordagens e estilos, é crucial reconhecer que existem questões subjacentes que muitas vezes são negligenciadas, mas que exercem uma influência significativa Elementos de nossa herança cultural”⁹, tais como a influência da colonização, a organização social fundamentada em capitania hereditárias e senhores de engenho, além do impacto da teologia dos primeiros colonizadores, marcada por uma visão vertical com Deus figurado como monarca distante no céu, podem moldar profundamente nosso entendimento tradicional de liderança.

Neste contexto, Northouse destaca diferentes abordagens teóricas da liderança que podem oferecer insights sobre como superar essas influências históricas. Modelos contemporâneos, como a liderança transformacional, que enfatiza a inspiração, motivação e desenvolvimento pessoal dos liderados, ou a liderança situacional, que se adapta às circunstâncias e às necessidades individuais dos colaboradores, oferecem alternativas valiosas ao tradicional modelo hierárquico.¹⁰

A liderança não pode ser compreendida de forma isolada, mas sim como um fenômeno complexo que envolve uma interação entre liderança e liderados, moldada por uma série de fatores contextuais e pessoais. A liderança é uma habilidade essencial em todas as formas de organização humana, requerendo da liderança o

⁸ ROMA, A. Apresentação. In: FRANÇA, Sullivan (Org.). **Leader Coach: um guia prático para gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. França, 2011. p.13.

⁹ CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. p.10.

¹⁰ NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Sage Publications. Thousand Oaks, CA. 2018. p. 73.

¹¹ CHIAVANETO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p.140.

conhecimento da natureza humana e a capacidade de guiar as pessoas em direção a objetivos compartilhados.¹¹

De acordo com o pensamento de Patterson: “para exercer uma liderança eficaz, é crucial dominar a própria história compreender os impulsos individuais e ter clareza sobre os objetivos a serem alcançados, priorizando o foco no progresso em detrimento dos sentimentos negativos que possam surgir”.¹²

A motivação é a chave fundamental para o sucesso de uma liderança, pois compreender a relação entre a liderança e seu grupo pode determinar a eficácia da liderança. Em resumo, a liderança pode ser interpretada como uma combinação de estratégias de influência sobre o grupo, visando alcançar seus objetivos. Hunter declara que “exercer influência sobre os outros, que é a verdadeira liderança, está disponível para todos, mas requer uma enorme doação pessoal”¹³. Nesse contexto, a ação influenciadora deve estar sempre orientada para um propósito específico, uma visão clara e definida em relação a uma meta específica. Dessa forma, podemos entender esse fenômeno como a dedicação de cada indivíduo em direção ao objetivo estabelecido pela liderança.

É crucial que a liderança busque alcançar resultados e metas estabelecidas, porém, essa busca pelo sucesso não deve ser feita à custa da qualidade de vida, dos valores pessoais e do respeito aos indivíduos. É fundamental que a liderança atue de maneira ética e responsável, valorizando não apenas os objetivos organizacionais, mas também o equilíbrio entre trabalho, família e outros aspectos da vida dos colaboradores. Assim, a preservação da vida pessoal, dos relacionamentos e dos valores éticos torna-se uma parte integral da abordagem de liderança de sucesso. Sobre isso, Roma explica:

Viver é negociar conosco e com os outros uma e outra vez, um ir e vir inevitável e inacabável porque a negociação sempre continua ainda que creiamos que tenha princípio e um fim [...] ele considera a negociação uma oportunidade para criar, inovar, explorar e enriquecer um novo universo de possibilidades dentro de nós e do outro[...] o líder em seu papel de liderança espera-se que desenvolva habilidades também de um pacificador, um orientador, um comandante e sem dúvida que obtenha uma ação flexível para negociar divergências.¹⁴

¹² PATTERSON, K. **Conversas Decisivas, técnicas para argumentar, persuadir e assumir o controle nos momentos que definem sua carreira**. São Paulo: Lua de Papel, 2010. p. 109-134.

¹³ HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. p. 25.

¹⁴ ROMA, 2011, p. 15-16.

¹⁵ GARDNER, H. E. **Mentes que lideram: como líderes eficazes criam e executam**. Elsevier editora. Rio de Janeiro, 2013. p. 5.

Ainda sobre liderança Gardner explica:

Outra questão que surgiu foi em meus estudos sobre liderança (e em meus estudos sobre criatividade), eu estava sendo elitista. Sem dúvida, estou escrevendo sobre pessoas extraordinárias. E o faço para reparar um desequilíbrio na literatura científica. A premissa predominante é que, se entendermos as formas comuns de criatividade ou liderança, compreenderemos melhor as mais notáveis realizações. Acredito que esse argumento precisa ser invertido. E muito mais provável que interpretemos melhor formas comuns de liderança se conhecermos com mais profundidade os exemplos inequívocos de liderança poderosa.¹⁵

Na jornada da liderança, além das competências técnicas, os que estão investidos nessa missão, devem possuir uma série de habilidades e características essenciais para o sucesso. Entre essas habilidades, destaca-se a sensibilidade para compreender as necessidades e emoções dos membros da equipe, bem como a capacidade de prestar atenção aos detalhes e às nuances das interações humanas. Além disso, a proatividade da liderança deve ser permeada pela empatia, ou seja, ao agir de forma proativa, ele deve considerar o impacto de suas ações no bem-estar e na motivação dos outros. Exercer liderança diz respeito exclusivamente a pessoas, mesmo que seja no contexto de uma organização. Por esse motivo, seu alcance é deveras abrangente, estendendo o convite à reflexão sobre temas variados, desde “[...] relacionamentos interpessoais até estratégias corporativas”.¹⁶

Para Cavalcanti *et. Al.*, a chave preponderante para a eficácia de uma liderança está na questão motivacional, compreender esta relação entre o líder e seu grupo pode significar o sucesso de uma liderança eficaz. Em suma, liderança pode ser entendida como uma combinação de estratégias de influência sobre o grupo, de maneira tal que seus intentos sejam realizados. Neste contexto de cenário delineado, a força persuasiva se apresenta como um elemento de destaque, evidenciando que sua atuação deve ser direcionada a um propósito específico, com uma visão definida e alinhada a uma meta concreta. Nesse sentido, podemos interpretar esse fenômeno como a adesão de cada pessoa ao objetivo estabelecido como o rumo a ser seguido pela liderança. sobre esta força persuasiva, entendemos que a ação da influência, deve estar sempre voltada para um fim, uma visão clara e enfocada em face de uma determinada meta, assim podemos compreender este fenômeno como a entrega de cada indivíduo para o objetivo apontado como norte

¹⁶ HIEBERT, M.; Klatt, B. **The Encyclopedia of Leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques**. New York: McGraw-Hill, 2001. p. 8.

pelo líder, “nesse processo, entram como elementos críticos o autoconhecimento do líder e a busca de superação”.¹⁷

Apesar da extensa pesquisa realizada na literatura organizacional sobre esses conceitos, os resultados nem sempre fornecem uma definição clara e útil, muitas vezes recorrendo a termos como poder, autoridade e gestão para contrastar. Em meio à multiplicidade de definições, é relevante destacar a presença de um agente capaz de influenciar um grupo de indivíduos, isso implica que a liderança envolve um "destinatário coletivo", diferenciando-se de poder, comportamento político, autoridade ou influência social.

Faz-se necessário dizer também que exercer liderança implica em responsabilidades proporcionais, pois como explica Finzel: “quanto maior for o nosso alcance de liderança, maior será o nosso impacto no mundo que nos cerca”¹⁸, resumindo, quanto mais a liderança é assertiva, mais pessoas ele beneficia, e o oposto é igualmente verdadeiro. Por isso, Badaracco conclama a uma liderança responsável, em que a liderança empreende suas energias com “perseverança e coragem”, apesar de suas limitações e falibilidades diante de uma realidade cheia de desafios.¹⁹

2.2 LIDERANÇA MINISTERIAL

Antes de elucidar alguns pontos sobre liderança ministerial, é bom esclarecer que, por mais que apresentemos alguns conceitos de liderança, como também algumas estratégias para uma liderança eficaz, é bom deixar claro que nada vem antes, ou substitui o chamado de Deus, e o operar do Espírito Santo na vida daqueles que foram separados e escolhidos pelo próprio Deus para tão nobre ofício.

Diante do que vamos trazer, não cabe aqui rotular um título específico para a liderança ministerial, pois dependendo da denominação cristã, esse título pode ter várias nomenclaturas (ex: Pastor, Pastora, Padre, Sacerdote, Sacerdotisa, Apóstolo, Reverendo, Bispo, Bispa, etc...), então todas as vezes que for mencionado liderança ou liderança ministerial, entenda-se que está se referindo aos diversos títulos daqueles que estão a frente, liderando nos mais diversos âmbitos das lideranças existentes nas referidas denominações e igrejas.

¹⁷ CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. p. 105.

¹⁸ FINZEL, H. **Dez erros que um líder não pode cometer**. São Paulo: Vida Nova, 1997. p. 12.

¹⁹ BADARACCO, J. L. **A boa luta: os desafios de ser um líder responsável em um mundo instável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 6.

O ofício ministerial, que tem suas raízes na Bíblia, revela que, mesmo antes do surgimento do ministério como o conhecemos hoje, já existiam modelos de liderança que foram posteriormente aplicados a esse ministério durante o Novo Testamento, e isso deve ser considerado ao desempenhar esse papel dentro desse contexto, o ministro deve dedicar-se a preservar os modelos de liderança registrados nas Sagradas Escrituras.

É essencial compreender a história de cada período para entender o momento presente e, a partir disso, empreender ações que estejam alinhadas com as necessidades e contextos atuais. Essa abordagem não apenas preserva a essência da igreja, mas também permite sua adaptação e crescimento em resposta aos desafios e oportunidades do presente, para o caminho futuro.

Para contextualizar um pouco mais, precisamos nos reportar para a questão da liderança no início da igreja propriamente dita, até os moldes como a conhecemos na atualidade, com relação ao início da igreja primitiva, sobre isso Cairns diz o seguinte:

A igreja existe em dois níveis, um deles é um organismo eterno, invisível, bíblico, que é consolidado em um corpo pelo Espírito Santo. O outro nível é o da organização institucional temporal, histórica, visível, humana, o primeiro é o fim, o segundo o meio. O desenvolvimento de igreja como organização foi feito pelos apóstolos, sob a direção do Espírito Santo: Todo corpo organizado precisa de uma liderança e, quanto mais cresce, maior é a necessidade de divisão de funções e a especialização da liderança para que ele possa funcionar eficientemente.²⁰

Em síntese, podemos dizer que quando se fala em liderança, para Cairns, a criação da função da liderança cristã no âmbito da igreja (eclesiástica) deve ser creditada a Cristo, porque ele escolheu os 12 apóstolos que seriam a liderança da Igreja nascente.

Os apóstolos tomaram a iniciativa da criação de outros cargos na igreja quando dirigidos pelo Espírito Santo. Isso não implica uma hierarquia piramidal, como a desenvolvida pela igreja Católica Romana, porque os novos oficiais deviam ser escolhidos pelo povo, ordenados pelos apóstolos e precisavam ter qualificações espirituais próprias que envolviam a subordinação ao Espírito Santo. Assim, havia uma chamada interna pelo Espírito Santo para o ofício, uma chamada externa pelo voto democrático da igreja e a ordenação ao ofício pelos apóstolos.²¹

Ainda, segundo Cairns os apóstolos eram homens que tinham sido testemunhas da vida, morte e principalmente da ressurreição de Cristo (At

²⁰ CAIRNS, E. E. **O Cristianismo através dos Séculos: uma história da igreja cristã**. 3ed. São Paulo, Vida Nova, 2008. p. 67.

²¹ CAIRNS, 2008. p. 67.

1.22; cf. ICo 1.1; 15.8), e que tinham sido chamados pessoalmente por Cristo. Paulo baseou seu apostolado numa chamada direta do Cristo vivo. “Esses homens, que foram os primeiros oficiais da Igreja Primitiva, combinaram em seu ministério todas as funções posteriormente exercidas por vários oficiais”.²²

Diante da evolução dos acontecimentos, e com um difundir, igreja primitiva estava em expansão, e foi se adequando de acordo com sua necessidade, e que serviu de molde para o que viria a ser a liderança mais ajustada, constituída primeiramente de duas classes: oficiais carismáticos e os oficiais administrativos, Cairns no explica os dois exemplos dessa liderança:

Esses homens, cujas responsabilidades principais eram a preservação da verdade do Evangelho e sua proclamação inicial, foram selecionados especialmente por Cristo através do Espírito Santo para exercer a liderança da Igreja. Os oficiais administrativos constituíam a segunda classe, suas funções eram principalmente administrativas. Todos os oficiais de que tratamos eram especialmente indicados para seus cargos por Deus e não pelos homens. Havia porém os oficiais que eram democraticamente escolhidos "com o consenso de toda igreja".²³

O surgimento de um conjunto de oficiais para a congregação e a definição de suas qualificações e tarefas foram completados ao final do primeiro século. Com a salvação pela fé em Cristo com seu Evangelho, um corpo de literatura cada vez maior produzido pelos apóstolos e uma forma de organização para satisfazer suas necessidades, o cristianismo cresceu rapidamente ao final do primeiro e no começo do segundo. Evidentemente, a liderança da igreja ao longo dos anos, sempre teve de enfrentar muitos desafios, mas sua principal tarefa era proclamar o evangelho em áreas ainda não evangelizadas.

A reflexão sobre a vida e história da igreja, sua natureza e liderança ministerial é uma necessidade constante. Entretanto, isso não implica em repetir exatamente o que foi feito no passado no contexto atual. Ao contrário, envolve uma revisão das tradições, diretrizes, métodos e estratégias, buscando identificar elementos que possam servir como base para o desenvolvimento de abordagens inovadoras e relevantes para os desafios contemporâneos.

É importante lembrar que a vocação ministerial é colocar-se à disposição do Senhor para a edificação e desenvolvimento do Seu reino na Terra. o chamado que

²² CAIRNS, 2008. p. 68.

²³ CAIRNS, 2008. p. 69.

sentimos não é resultado de nossa superioridade ou de um desejo humano de se tornar liderança, ele surge da vontade de Deus. Segundo O profeta Jeremias nos lembra: “Antes que eu te formasse no ventre materno, eu te conheci, e antes que saíesses da madre, te consagrei e te constituí profeta às nações” (Jr. 1.5)²⁴. Deus nos chama para uma obra especial, e o chamado começa antes mesmo de chegarmos a este mundo.

Como indivíduo cristão, a liderança experimenta em seu âmago uma profunda convocação espiritual. Esse chamado, entendido como uma manifestação divina, é percebido como uma voz interior que o direciona para o exercício do ministério. Para os cristãos, esse chamado é considerado um "chamado especial de Deus", uma vocação única e sagrada que convoca o indivíduo a dedicar-se ao serviço ministerial, guiado por uma autêntica vivência espiritual. Deus convoca, é Ele quem chama e nós respondemos. Segundo João escreve em João 15.16a: “Não fostes vós que me escolheste a mim; pelo contrario, eu vos escolhi a vós outros [...]”²⁵. Jesus Cristo tem selecionado homens para que pudessem dar continuidade ao seu ministério e trabalho ora iniciado pela igreja primitiva.

Os discípulos, como vemos nos Atos dos Apóstolos, capítulo 6, versículos 2b e 4, reconheciam que era sua prioridade pregar a palavra, enquanto outros cuidavam das questões materiais: “[...] Não é razoável que nós abandonemos a palavra de Deus para servir às mesas. [...] e, quanto a nós, nos consagraremos à oração e ao ministério da palavra”²⁶. Assim, os pastores daquele tempo tinham a responsabilidade de guiar e cuidar das pessoas que se arrependiam de seus pecados, orientando-as espiritualmente e integrando-as na comunidade cristã, podemos enxergar isso no seguinte relato:

Aqueles que defendem a existência de uma organização tríplice na igreja entendem que os termos ancião (*presbyteros*) e bispo (*episkopos*) não são sinônimos, mas representam os ofícios separados de bispo e presbítero. O fortalecimento do ofício do bispo monárquico só aconteceu depois do fim da era apostólica, no século II. As qualificações de um presbítero são detalhadamente esboçadas pelo menos duas vezes no Novo Testamento (1 Tm 3.1-7; Tt 1.5-9). A direção do culto público parece ter sido uma de suas principais, mais tarde, eles passaram a ajudar os presbíteros na distribuição dos elementos da Ceia à congregação. Estêvão e Filipe são os mais destacados em Atos 6-8.²⁷

²⁴ A BÍBLIA. **Bíblia King James Atualizada (KJA)**. Tradução, Edição e Revisão: Sociedade Bíblica Ibero-Americana e Abba Press Editora no Brasil. Publicação e Distribuição: BV Filmes Editora Ltda. 1 Edição Autorizada: 2012.

²⁵ A BÍBLIA, 2012.

²⁶ A BÍBLIA, 2012.

²⁷ CAIRNS, 2008. p. 70.

A liderança ministerial é um conceito que transcende a mera gestão administrativa, incorporando elementos espirituais, éticos e morais. Este papel implica não apenas na condução das atividades práticas da igreja, mas também na orientação espiritual e no exemplo de conduta para a comunidade. A complexidade da liderança ministerial cristã reside na interseção entre as demandas espirituais e as responsabilidades administrativas, exigindo habilidades específicas e uma profunda compreensão teológica.

Ao discorrer sobre liderança, é essencial lembrar que a escolha de uma liderança ministerial, é divina, é o resultado da infinita vontade e misericórdia de Deus. Contextualizando isso, MacArthur afirma que o ministério é um chamado divino, é inigualável, concedido a homens eleitos por Deus para serem ministros de sua palavra e servos de sua igreja.²⁸

O chamado é caracterizado por uma convicção inabalável e irresistível, emanando da consciência do indivíduo e permeando sua identidade e propósito de vida. Essa ação divina é percebida como uma manifestação do plano de Deus para seus escolhidos, uma ordenação que transcende a vontade humana e está enraizada na fé e na devoção do indivíduo ao seu chamado espiritual. Crabtree continua nos lembrando:

O pastor precisa lembrar-se sempre de que ele foi feito ministro da graça de Deus “de acordo com o eterno propósito que Deus projetou em Cristo Jesus nosso Senhor”; que este plano nunca foi mudado ou modificado; que “a mão do Senhor não é tão curta que não possa salvar”; que a sua voz ainda proclama: “Não me escolhestes a mim, mas eu vos escolhi a vós”.²⁹

Nossa vocação, enquanto cristãos, é o nosso chamado para servir a Cristo e sua obra na terra. Para que uma liderança possa desempenhar seu ministério de forma digna e coerente dentro de uma comunidade, é essencial que ele compreenda claramente qual é a missão da Igreja de Jesus Cristo neste mundo, diante disso Fischer relata o seguinte:

Apreendi rapidamente que o ministério pastoral não é um conjunto de idéias, nem é puramente teológico. Em vez disso, as questões que enfrentei eram reais e pessoais. A teologia e a exegese tiveram de aprender a servir à realidade. Rapidamente, passei das discussões das salas de aula a respeito da ubiqüidade de Cristo e da ordo salutis para as reuniões de diretoria, os funerais e casamentos, as interrupções telefônicas, as pessoas

²⁸ MACARTHUR, J. J. **Redescobrimo o ministério pastoral**. Rio de Janeiro: CPAD, 1998. p.85.

²⁹ CRABTREE, A. R. **A doutrina bíblica do ministério**. Rio de Janeiro: Juerp, 1981. p. 16.

perturbadas, necessidades mais profundas do que eu jamais teria imaginado - e, sim, mimeógrafos.³⁰

De acordo com Kessler, a liderança ministerial não é apenas um profissional comum; ele é convocado por Deus, chamado para exercer o ministério em uma igreja específica de acordo com a vontade divina. Essa vocação é uma resposta ao chamado de Deus e requer dedicação e fidelidade ao serviço divino, no sentido mais simples, liderança é aquela que conhece o caminho, e segue à frente conduzindo os liderados, aceitando suas responsabilidades, mesmo que signifique um fardo demasiadamente pesado, mas está disposto a servir, sabendo que sua confiança se origina de uma fé profunda em Deus, que o chamou para cumprir seu desígnio em sua igreja aqui na terra.³¹

Alguns autores ressaltam que o modelo de liderança ideal indicado para o presente e futuro, é o de Jesus Cristo, por se caracterizar como um modelo de liderança servidora. De forma efetiva, este modelo de liderança busca confrontar com a imagem de uma liderança cheia de status, e nenhuma humildade. A esse respeito Stott reage:

É fundamental para toda liderança e para o ministério cristão uma relação pessoal e de humildade com nosso senhor Jesus Cristo, a devoção a ele, expressa por meio da oração diária e o amor por ele, expresso mediante a obediência cotidiana sem isso, o ministério cristão é impossível, ao lado disso, sendo servos de Cristo, somos responsáveis perante ele por nossa obra, pois ele é nosso senhor e juiz. esse fato nos desafia e no conforta ao mesmo tempo.³²

A forma de liderar varia de acordo com o ambiente a qual ela está inserida. Ao longo dos anos presenciamos muitas mudanças no campo da liderança, seja por novos campos explorados, ou seja, por não observar o que deu certo nas décadas passadas. Steuernagel e Barbosa comentam que “temos vivido uma das maiores mudanças na história da civilização, as transformações que a humanidade experimentou quando deixou a Idade Média e entrou para a Era Moderna foram enormes”³³.

No âmbito cristão não é diferente, vemos que no decorrer dos anos muitas mudanças tem ocorrido na liderança cristã, algumas contribuíram muito para o crescimento da igreja, outras confundiram o que para muitos, já era confuso, mas o

³⁰ FISCHER, D. **O pastor do século 21**. São Paulo: Vida. 2001. p. 134.

³¹ KESSLER, N. **A Crise de Integridade no Ministério Pastoral**. Rio de Janeiro: CPAD, 2014. P. 87.

³² STOTT, J. **O chamado para Líderes cristãos**. São Paulo: Cultura Cristã. 2018. p.76.

³³ STEUERNAGEL, V.; Barbosa, R. **Nova Liderança**. Curitiba, Editora Esperança, 2018. p.7.

que não podemos negar, é o fato de termos presenciado, muito mais no contexto protestante, uma significativa mudança com o passar dos anos.

Durante alguns séculos a estrutura das igrejas permaneceu praticamente a mesma, e o ofício pastoral também, para falar apenas dele. Porém, nas últimas décadas tudo isso vem mudando rapidamente. Se em um passado não tão distante, ser pastor era mais claramente definido, hoje a identidade pastoral é confusa e quase sempre traz consigo sentimentos de culpa e inadequação.³⁴

Segundo Daves o sucesso de um líder depende de três modalidades de características pessoais: Qualidades pessoais, pensamentos e sentimentos, e finalmente ações. Quando lemos sobre liderança, descobrimos que as qualidades pessoais são chamadas traços de liderança, que os pensamentos e sentimentos são chamados atitudes de liderança, e as ações são chamadas de comportamentos de liderança.³⁵

As qualidades pessoais aqui apresentadas são chamadas de traços de liderança, são sinais marcantes no exercício das suas atividades. Os melhores manuais sempre indicam que a empatia – cuidado com os outros, deve ser um dos traços. Inclusive é traço dominante dos grandes líderes bíblicos. Conforme Maxwell, ao desenvolver pessoas, você as está ajudando a melhorarem como indivíduos. Você as está ajudando adquirirem qualidades pessoais que irão beneficiá-las em muitas áreas da vida.³⁶

A liderança, em sua essência, assume o papel de quem quer liderar, uma figura fundamental que busca exercer influência de forma consciente e equilibrada. Essa influência deve ser pautada por valores éticos, morais e princípios bíblicos, que servem como referência para a condução adequada das responsabilidades ministeriais. De acordo com Maciel “É essencial que a liderança eclesiástica compreenda a importância de agir com moderação e sensatez, garantindo que suas ações estejam alinhadas com os ensinamentos e diretrizes da fé cristã”³⁷. Assim, ao adotar uma postura fundamentada em valores sólidos, o Ministro pode desempenhar suas funções de maneira eficaz e benéfica para a comunidade religiosa que serve.

³⁴ STEUERNAGEL; BARBOSA. 2018. p.8.

³⁵ DAVES, B. **Pessoas, Tarefas e Alvos**. Campinas: International Correspondence Institute, 1983. p. 24.

³⁶ MAXWELL, J. C. **A arte de influenciar pessoas: sozinho não se chega a lugar algum**. São Paulo: Mundo Cristão, 2007. p.247.

³⁷ MACIEL, M. B. **Protestantismo brasileiro: a árvore, a teologia e o mosaico**. Araranguá, 2019. p. 63.

Sobre liderança Gardner diz o seguinte:

A liderança é uma pessoa (ou, raramente, um conjunto de indivíduos) que influenciam, de maneira expressiva, os sentimentos ou os comportamentos de um número significativo de indivíduos. É importante que o líder seja um bom contador de histórias, mas, igualmente, crucial é que o líder personifique a história em sua própria vida, quando o líder se dirige a um grupo diversificado, a história deve ser suficientemente elementar para que seja compreendida por mentes sem educação formal, ou “não escolarizadas”.³⁸

E por fim, Daves menciona “Não há dúvidas de que o conceito ou princípio de liderança faz parte dos planos do Senhor [...] O método divino consiste em trabalhar por intermédio de indivíduos”³⁹. No ministério e na administração de uma comunidade cristã podemos usar técnicas executadas no mundo corporativo; as boas técnicas e princípios estão contidos nos princípios das Escrituras.

A liderança ministerial atua como um guia espiritual, auxiliando os membros da comunidade a navegar pelas complexidades da vida em conformidade com a fé. Seu impacto positivo é evidente nas mudanças de atitude, no fortalecimento da esperança, na construção de relacionamentos saudáveis e no engajamento ativo na missão cristã. Quando a liderança ministerial é eficiente, observa-se um florescimento espiritual que transcende os limites das atividades eclesiais, refletindo-se na vivência cotidiana dos liderados.

2.2.1 Crises e Conflitos no Ministério

2.2.1.1 Reflexões sobre: *desgaste e preocupações com a autoimagem*

No contexto da liderança, um tema de extrema relevância que cada pessoa que deve enfrentar em sua vida diária são as crises e os conflitos. É nas crises que o verdadeiro caráter da liderança é posto a prova, bem como sua eficácia e autenticidade emocional e espiritual. É importante destacar que ao longo de sua jornada, é evidente que a liderança irá enfrentar várias dificuldades físicas e emocionais. A intensidade de demandas, juntamente com os imprevistos de cunho pessoal, Kemp resume bem essa lista de diversas provações enfrentadas pela liderança, e descreve o atual momento da seguinte maneira:

Atualmente, quando penso em nós, pastores, vem à minha mente a figura daquele artista circense. Em nosso ministério nos desdobramos para equilibrar, sempre firmes e ativos, os diversos pratos que compõem o

³⁸ GARDNER, H. 2013. p. 4.

³⁹ DAVES, 1983, p. 20.

universo de nossas igrejas. Somos pastores de rebanhos, mas inúmeras vezes nos encontramos afligidos pela necessidade de uma ação imediata.⁴⁰

O pensamento de Tripp é quase idêntico:

"Eu queria poder dizer que a minha experiência pastoral é singular, mas descobri, em minhas viagens a centenas de igrejas ao redor do mundo, que infelizmente, não é. Certamente os detalhes são inigualados, mas a mesma incoerência entre o indivíduo pastoral público e o homem, em particular está presente na vida de muitos pastores".⁴¹

No que se refere as crises da liderança é difícil enumerar e denominar todas, pois dependendo de uma serie de fatores, essas podem surgir de diversas causas, dentre elas, porém, diante do que queremos tratar nessa pesquisa, um dos maiores, se não o maior deles, está em a liderança gerenciar bem suas emoções. Manter-se equilibrado emocionalmente não é tarefa fácil, mas fundamental para o êxito de seu propósito.

Kessler em sua definição de crise resume muito bem isso:

A crise pode ser definida como uma manifestação violenta de um sentimento ou algo semelhante a uma súbita ruptura de equilíbrio. Também pode ser uma alteração que sobrevém no curso de uma doença, um estado de dúvida e incertezas, um período difícil, na evolução das coisas, dos fatos das ideias.⁴²

Em nossa sociedade contemporânea, é notável a presença de numerosos indivíduos com capacidade e potencial para assumir algum tipo de liderança dentro do contexto da igreja. No entanto, muitos desses indivíduos se veem desencorajados diante do ônus significativo e dos sacrifícios inerentes a essa posição. De fato, é crucial que todos compreendam claramente, ao embarcar na jornada da liderança, o custo substancial que ela demandará, de acordo com Swindoll, a liderança é uma arena:

Quem entra na arena da liderança deve estar preparado para pagar um preço. A verdadeira liderança cobra caro do indivíduo como um todo – quanto mais eficiente é a liderança, maior é o preço! O líder deve encarar o fato de que será alvo de dardos de crítica. Embora pareça desagradável, você não terá realmente liderado até que se familiarize com as flechas ardentes dos críticos. Os bons líderes devem ter a pele grossa.⁴³

⁴⁰ KEMP, J. **Pastores em perigo**. São Paulo: Hagnos, 2020. p. 36.

⁴¹ TRIPP, P. **Vocação perigosa**. São Paulo: Cultura Cristã, 2019. p.16.

⁴² KESSLER, N. **A Crise de Integridade no Ministério Pastoral**. Rio de Janeiro: CPAD, 2014. p. 87.

⁴³ SWINDOLL, C. **Liderança em Tempos Crise**. São Paulo: Mundo Cristão, 2004. p. 10.

Em um contexto de liderança, a prevenção é essencial, especialmente diante das inúmeras circunstâncias desafiadoras que podem surgir, destacando-se a crise como uma delas. Tripp nos alerta quando faz um comentário: “rumo ao desastre”⁴⁴, concernente a isso ele relata que “eu sei que não estou sozinho”⁴⁵, quando constata que segundo sua própria constatação, reconhece que o momento não é dos melhores. É importante reconhecer que muitas lideranças prefeririam evitar essas situações, especialmente quando se prolongam ou persistem, tornando-se exaustivas e desgastantes.

Não me surpreende a existência de muitos pastores amargurados por aí, muitos que estão socialmente incomodados, [...] existe a possibilidade de que todos esses conflitos sejam potencializados pelo fato de que nós temos nos tornados acomodados em olhar para nós mesmos e nos definir de modo menos que bíblico? Assim, chegamos ao relacionamento com Deus e com outros sendo menos que necessitados. E, devido a sermos menos que necessitados, somos menos abertos ao ministério de outros e à convicção do Espírito. Isso esvazia a vida do aspecto devocional privado da nossa caminhada com Deus.⁴⁶

A gama de problemas enfrentados na liderança é extensa, abrangendo questões internas, como insegurança, depressão, medo, fadiga, exaustão e até mesmo dor emocional persistente, entre outros. Como bem afirmou Hybels “todos nós já experimentamos ofensas, perdas e decepções no passado. Essas rupturas ajudaram a formar – ou deformar quem somos hoje”⁴⁷. Além disso, há desafios externos, como problemas nos relacionamentos familiares, dificuldades financeiras na igreja, pressões ministeriais, excesso de compromissos e períodos de deserto espiritual ou um tempo de Deus para a liderança, entre outros.

Kemp tem um pensamento bem semelhante:

Conforme entendo, quem abraça o ministério tem duas escolhas: desenvolver um coração despojado e aberto ou um coração mesquinho e fechado. Se optar pela segunda alternativa, certamente terá um caminho mais seguro, pois conseguirá se manter frio e distante das mazelas e sofrimentos do povo carente, mantendo-se surda à necessidade humana, essa pessoa não ouvirá as desgraças da vida. Fazendo-se cega, não verá a feiúra que, por vezes, marca nossa existência, se decidir assumir um coração pequeno e insensível escolherá o caminho mais fácil, com o mínimo de problemas, não sujará suas mãos e pés, não se exporá, não se contaminará, só que durante o percurso da vida terá de usar viseiras.⁴⁸

⁴⁴ TRIPP, P. 2019. p. 18.

⁴⁵ TRIPP, P. 2019. p. 18.

⁴⁶ TRIPP, P. 2019. p. 18.

⁴⁷ HYBELS, Bill. **Liderança Corajosa**. São Paulo: Vida, 2002. p. 194.

⁴⁸ KEMP, J. 2006. p. 244.

Nesse sentido, Steuernagel e Barbosa discorrem sobre esse contexto:

Na vida de muitos líderes bíblicos e históricos, o deserto representa um momento decisivo na sua jornada. Alguns, exaustos pelo fazer e distantes de amigos, interpretam que Deus os chamou para uma obra, mas os deixou no meio do caminho. Decepcionados com Deus, abortam o projeto ministerial. O que contribui grandemente para esta interpretação sem discernimento é a falta de sustentação dos relacionamentos familiares e das amizades, áreas que foram sendo marginalizadas em suas agendas.⁴⁹

No âmbito pentecostal, especificamente na denominação da qual faço parte, a liderança ministerial tem uma estrutura com bispos e/ou pastores, e, pastores auxiliares. A atuação dessa liderança abrange toda a esfera ministerial, desde o apoio ao luto e assistência social, como também liderar pequenos grupos em cursos, cultos nos lares, e aconselhamento. Uma atividade bem ampla que requer a liderança estar atenta ao auto cuidado, tendo atenção em como estão suas emoções, o equilíbrio nesse caso, é um ponto primordial, pois se uma liderança está ferida e não se trata, ele vai ferir seus liderados, de forma direta ou indireta. Muitos desses pontos de atenção, não é particularidade de uma única igreja pentecostal, em grande parte das mais variadas denominações evangélicas pentecostais isso também ocorre.

Bem na linha desse contexto Steuernagel e Barbosa opinam:

Os novos paradigmas de liderança são pragmáticos, funcionais e impessoais. Por isso, a identidade da liderança cristã hoje é confusa. Desempenhamos papéis que não correspondem aquilo que, de fato, somos interiormente. O que somos no púlpito não é o mesmo que somos em casa. Muitos líderes cristãos não suportariam participar de um retiro de três dias em solitude e silêncio, e encarar o vazio interior, quando estão longe de suas atividades e do seu público. Não sabemos o que significa ser simplesmente cristão sem que nossa identidade esteja, de alguma maneira, atrelada a uma atividade ou a uma função.⁵⁰

A pressão das expectativas é uma realidade inescapável para a liderança ministerial. Essa pressão pode se originar de diversas fontes, incluindo membros da congregação, colegas da liderança, e até mesmo expectativas auto impostas. Muitas vezes, espera-se que uma liderança cristã seja um exemplo de fé, conduta moral e sabedoria espiritual. No entanto, as expectativas muitas vezes ultrapassam a capacidade humana de atender a todos os padrões desejados. Nas palavras de Tripp, quando isso acontece é porque permitimos que o ministério defina nossa identidade, e quando isso acontece:

⁴⁹ STEUERNAGEL, V.; BARBOSA, R. **Nova Liderança**. Curitiba: Esperança, 2018. p. 51

⁵⁰ STEUERNAGEL, V.; BARBOSA, R. 2018. p. 10.

A falsa identidade que muitos de nós temos prescrito para nós mesmos, então, estrutura como vemos e reagimos aos outros. Você é mais amoroso, paciente, gentil e gracioso quando está ciente de que não há verdade que você possa dar para alguém da qual você mesmo não esteja desesperadamente carente. Você é mais humilde e gentil quando pensa que a pessoa para quem você está ministrando é mais parecida com você do que diferente de você. Quando você se inserir em outra categoria que o leve a pensar que já chegou onde devia é, muito fácil ser crítico e impaciente.⁵¹

Conhecimento profundo da tarefa é requisito básico para uma liderança competente, mas há também a necessidade de conhecermos a nós mesmos. “Precisamos fazer sempre uma auto avaliação, conhecer bem nossas forças como também nossos pontos fracos, e procurar sempre melhorar a nós mesmos. No momento em que paramos de aprender, paramos de crescer”.⁵² Quando isto ocorre, não podemos mais tomar a iniciativa, perdemos nossa autoconfiança e nossos subordinados o percebem.

As questões de autoimagem, quando não abordadas, podem resultar em um distanciamento entre a liderança e sua comunidade. A autenticidade e a vulnerabilidade são elementos essenciais para construir uma conexão genuína com os liderados. Encorajar lideranças a compartilharem suas próprias jornadas espirituais e desafios pessoais pode criar um ambiente de compreensão mútua e empatia, promovendo uma relação mais saudável entre a liderança e a comunidade, como vemos:

O exercício da liderança, no entanto, é também complicado. O desarranjo de nosso tecido social passa a ser um fato corriqueiro; as respostas para a convivência humana se multiplicam inquietadoramente; as expressões da maldade humana assumem formas inimagináveis e penetram em todas as ramificações visíveis e invisíveis da vida; tornando o desafio da liderança um dos grandes desafios do nosso tempo. Não há, de fato, como fugir dessa realidade à qual todos estamos umbilicalmente vinculados por nossa própria humanidade. Devemos, pelo contrário, mergulhar nela e a ela responder a partir da perspectiva da nossa fé cristã. Assim, sempre que temos diante de nós o desafio e a oportunidade do exercício da liderança, nos diferentes universos da vida pública, comunitária e coletiva, cresce a nossa responsabilidade e aumenta a demanda de instrumentalizarmos tal liderança para o bem comum.⁵³

A congregação costuma ver quem faz parte da liderança como alguém que tem uma palavra de sabedoria, que consegue relacionar os sofrimentos desta vida com os propósitos divinos. Aquele que está sempre disposto e disponível caso

⁵¹ TRIPP, P. 2019. p. 18.

⁵² BARBER, J. C. **Neemias e a Dinâmica da Liderança Eficaz**. Miami: Vida, 1985. p. 32.

⁵³ TRIPP, P. 2019. p. 14.

alguém necessite. Celebra casamentos num dia, consagra crianças noutra, leva uma palavra de consolo aos familiares num velório e depois segue a visitar um enfermo no leito do hospital. Momentos de alegria e euforia que são abafados pelas lágrimas dos que choram a morte repentina. Aos domingos tem que pregar uma mensagem que seja ao mesmo tempo instrutiva, orientadora e motivadora à comunidade que ele pastoreia, pouco importa se as responsabilidades ministeriais tomaram demasiado tempo, se está cansado, ou se tem problemas pessoais a serem resolvidos. Steuernagel e Barbosa desacordam com o relato, mesma tendo consciência que na maioria dos casos retratados por lideranças em comum, isso acontece com frequência.

Há um consenso muito evidente entre todos os estudiosos sobre liderança: ninguém consegue liderar outras pessoas se não gastar tempo, muito trabalho e sabedoria em liderar sua própria vida. Se a tarefa primária da liderança é amar, servir e influenciar pessoas, você é a primeira pessoa a desfrutar desta tarefa. O líder precisa ser motivado por seus valores, fortalecido pelo prazer de servir e se sacrificar. Liderar requer muita disciplina pessoal, investimento em conhecimentos diversos e, acima de tudo, conhecimento de si mesmo. Precisa cuidar de si, cuidar da singularidade mais profunda, não abrir mão da composição genética que nos veio como presente de Deus.⁵⁴

As lideranças enfrentaram muitas situações de desafios, e saber lidar com elas é essencial para o êxito no ministério. Diversos conhecimentos são importantes em contexto de desafios, dentre eles, talvez o mais importante seja compreender a essência do problema, estar ciente de que manter as emoções alinhadas ajuda a manter o foco no que interessa. Ter uma estratégia para dissipar as emoções é bem útil, e ter o estímulo para reconhecer seus próprios limites antes que os problemas se agravem também previne cenários desastrosos. “Por fim, manter o equilíbrio emocional é importante em muitos casos que é preciso tomar decisões e ser firme, e firmeza não tem relação com dureza, para ser firme é preciso antes, ser flexível”.⁵⁵

2.2.1.2 Emoções e o Púlpito

Um fato que fica cada vez mais transparente, é o de termos em várias áreas da sociedade, pessoas que cada vez mais, ficam descontroladas e instáveis, graças

⁵⁴ STEUERNAGEL, V.; BARBOSA, R. 2018. p. 97.

⁵⁵ PATTERSON, K. **Confrontos decisivos, solucione problemas difíceis e melhore definitivamente seu desempenho nos relacionamentos pessoais e de trabalho**. São Paulo: Leya, 2005. p. 176-204.

a falta de equilíbrio emocional. Os púlpitos cristãos não ficam de fora desse aspecto, temos em grande número e constantemente em crescimento, da desarmonia emocional na prédica.

Nossos púlpitos estão carentes de um linguajar no qual haja interesse por parte do ouvinte, a grande falta de conectividade cada vez mais presente, tem afastado muitos do culto cristão, tal fato é motivo de alerta, pois a prédica é parte primordial do culto, e o culto, parte vital da sobrevivência da igreja, é o que Adam comenta:

Nada é mais vital para a vida e sobrevivência da igreja do que o culto e, dentro dele, a pregação. É pela pregação – em sua graciosa articulação divina e humana – que a fé é gestada e nutrida. Essa fé viva mantém a igreja viva. Ou seja, descuidar da pregação significa colocar, no mínimo, a fé em risco, e, junto com ela a própria igreja; junto com a igreja, a própria teologia. Em pleno século XXI, pregar no culto cristão é tarefa sublime e, ao mesmo tempo, tarefa complexa e desafiadora. Talvez em todos os tempos assim o tenha sido, mas agora a homilética se vê confrontada por uma avalanche de incertezas: Como pregar nestes tempos de grandes e profundas mudanças? Como mudar a pregação nestes tempos de mal-estar sem trair o Evangelho e sem capitular frente à tradição da igreja?⁵⁶

Há um certo desconforto por parte dos ouvintes, quando em certo momento, é notado a falta de uma boa administração emocional de alguém que deveria transmitir as Escrituras de uma forma limpa e mais clara possível, e não carregada de emoções exacerbadas, essas emoções não são contidas na maioria das vezes na exposição do texto original, como também no contexto da aplicação que pode ser totalmente distorcido dependendo do preparo nas Escrituras e o estado emocional do ministrante.

E nesse contexto, segundo Stott:

Contudo, é muito fácil sermos despenseiros infiéis e eu acredito que haja muitos deles na igreja de hoje – que estão rejeitando a autoridade da Palavra de Deus. Que estão negligenciando seu estudo; que estão deixando de relacioná-la, de forma sensível, ao mundo contemporâneo; que a estão manipulando para que signifique aquilo que eles querem; que estão retirando dela aquilo de que gostam e descartando o que não lhes agrada; que estão até mesmo contradizendo seu sentido evidente e substituindo-o por suas próprias especulações triviais e que a estão desobedecendo de forma flagrante na própria vida.⁵⁷

⁵⁶ ADAM, J. C. **Mal-estar no púlpito: Repensando Teologicamente a Pregação Cristã na Sociedade da Informação**. Estudos Teológicos, São Leopoldo, v. 53, n.1, 2013. p. 162.

⁵⁷ STOTT, J. 2018. p. 77.

Kemp transparece que um constante desafio da liderança, enquanto a frente de uma congregação, com relação ao ofício da liderança, é o momento da prédica. Além de vários estímulos, como a adrenalina, podem surgir também os gatilhos emoções desenfreados.

A falta de inteligência emocional nesse quesito afeta em muitos aspectos a contextualização teológica, e a pregação da Palavra em muitos casos, tem se distanciado muito do seu propósito, perdendo o contexto e cedendo aos apelos de interesse particular:

Aqueles a quem Deus presenteia com o dom do ensino e da pregação também precisam ter uma séria conscientização do enorme poder das palavras. Eles serão tentados a usar sua autoridade com finalidades egoístas. Nós, pastores, podemos ser declarados culpados em certas ocasiões sob a alegação de visar autopromoção. Podemos ser corrompidos por nossa cobiça, pelo poder e oferecer ao rebanho o que eles querem ouvir, e não o que precisam.⁵⁸

A importância da prédica dentro do contexto da igreja e mais propriamente do culto, é algo que deve ser levado em consideração, demandando o devido cuidado e preparo por meio de quem tem a responsabilidade dessa missão, e em muito das vezes notamos um certo desequilíbrio e uma falta de gerenciamento emocional no transcorrer da prédica.

Não podemos deixar de levantar a seguinte questão de que somente com uma liderança voltada a uma conscientização da necessidade de aprender mais sobre seu emocional, passar a refletir, e a regular suas emoções, é que, no tocante ao equilíbrio emocional, vamos obter uma melhora significativa dessa demanda.

A liderança, com o propósito de exercer seu ministério de maneira eficaz, precisa primeiro compreender qual é o propósito que a igreja se propõe a cumprir e como pode contribuir para realizar a vontade de Deus.

Podemos afirmar, com base na autoridade que nos é concedida por Jesus Cristo, nosso mestre, que o ministério pastoral ocupa uma posição de destaque na Palavra de Deus, sendo exemplificado pelo próprio Salvador.

2.2.1.3 Estresse

Dentre os desafios e dificuldades que uma liderança ministerial é acometida, no contexto tratado na pesquisa, talvez o campeão e o mais perspicaz é sem dúvida nenhuma, seja condição de lidar com o estresse. Mas o que é o estresse, quais são

⁵⁸ KEMP, J. 2006. p. 76.

os sintomas, como age, e o que fazer a priori? Observemos mais sobre o assunto segundo o Ministério da Saúde:

estresse: Reação natural do organismo que ocorre quando vivenciamos situações de perigo ou ameaça. Esse mecanismo nos coloca em estado de alerta ou alarme, provocando alterações físicas e emocionais. A reação ao estresse é uma atitude biológica necessária para a adaptação às situações novas. Tipos de estresse: Agudo: é mais intenso e curto, sendo causado normalmente por situações traumáticas, mas passageiras, como a depressão na morte de um parente. Crônico: afeta a maioria das pessoas, sendo constante no dia a dia, mas de uma forma mais suave.⁵⁹

Na maioria das vezes o estresse chega sorrateiramente, sem percebermos, evolui e quando não damos conta, estamos naquela condição estafante, e, como é de costume, o estresse abre a porta para inúmeros ataques ao físico e ao emocional, e assim como toda a enfermidade tem suas causas e sintomas, com o estresse não é diferente, sua evolução se dá em três fases:

Fase de Alerta: ocorre quando o indivíduo entra em contato com o agente estressor, com sintomas de mãos e/ou pés frios; boca seca; dor no estômago; suor; tensão e dor muscular, por exemplo, na região dos ombros; Fase de Resistência: o corpo tenta voltar ao seu equilíbrio, apresenta sintomas de problemas com a memória; mal-estar generalizado; formigamento nas extremidades (mãos e/ou pés); e, Fase de Exaustão: nessa fase podem surgir diversos comprometimentos físicos em forma de doença, trazendo sintomas de diarreias freqüentes; dificuldades sexuais; insônia; tiques nervosos; hipertensão arterial; apatia; cansaço excessivo; irritabilidade; angústia; hipersensibilidade emotiva; perda do senso de humor.⁶⁰

Como vimos anteriormente, conseguimos enxergar a evolução do estresse, e como pode ser prejudicial não só para a mente, como também para o físico, e, com o objetivo de orientação, seguindo o que os profissionais da saúde nos indicam, e com a intenção de simplesmente não ficarmos somente na causa, vejamos a seguir o que esses profissionais dizem a respeito da prevenção e controle do estresse:

Prevenção e controle - Alimentação: durante o processo de estresse, o organismo perde muitas vitaminas e nutrientes, portanto, para repor essa perda é recomendado comer muitas verduras e frutas, pois são ricas em vitaminas do complexo B, vitamina C, magnésio e manganês. Brócolis, chicória, acelga e alface são ricas nesses nutrientes. O cálcio pode ser repostado com leite e seus derivados; e, Atividade Física: qualquer atividade física proporciona benefícios ao organismo, melhorando as funções cardiovasculares e respiratórias, queimando calorias, ajudando no

⁵⁹ M. S. **Estresse**. Biblioteca virtual em saúde. <https://bvsmis.saude.gov.br/estresse/>. Acesso em 04 jan. 2024.

⁶⁰ M. S. **Estresse**. Biblioteca virtual em saúde. <https://bvsmis.saude.gov.br/estresse/>. Acesso em 04 jan. 2024.

condicionamento físico e induzindo a produção de substâncias naturalmente relaxantes e analgésicas, como a endorfina.⁶¹

Situações de estresse que persistem ao longo do tempo, que se repetem frequentemente ou que surgem de forma intensa podem levar ao esgotamento físico e emocional de um indivíduo. Esse esgotamento pode resultar na redução significativa, ou até mesmo na completa eliminação, da capacidade da pessoa para realizar suas atividades laborais.

Quando esses fatores estressores estão associados a condições de trabalho desgastantes, como carga excessiva de responsabilidades, ambiente hostil ou falta de apoio, pode-se desenvolver o que é conhecido como Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional.⁶²

Brackett opina sobre o assunto:

O estresse é uma resposta a muitas demandas – gerenciar responsabilidades familiares/profissionais e encargos financeiros – e recursos insuficientes para atendê-las. Pressão é uma situação na qual você percebe que algo que está em jogo depende do resultado de seu desempenho, como liderara um grupo, ou ir bem numa entrevista de emprego.⁶³

Slaski e Cartwright salientam:

Os indivíduos emocionalmente mais inteligentes se ajustam melhor à envolvente externa e lidam melhor com as contingências da vida, criam e desenvolvem redes de relações interpessoais que lhes permitem lidar mais facilmente com fontes de stress e estabelecem relações mais saudáveis com os outros.⁶⁴

2.2.1.4 Bornout

É um dos desafios crescentes que a liderança ministerial vem lidando, e se torna relevante fazermos uma abordagem nessa pesquisa. É uma questão que tem chamado a atenção, devido ao crescimento do número de suicídios de pastores e a quantidade de líderes que têm sido diagnosticados com a Síndrome de Burnout⁶⁵.

⁶¹ M. S. **Estresse**. Biblioteca virtual em saúde. <https://bvsmis.saude.gov.br/estresse/>. Acesso em 04 jan. 2024.

⁶² O. P. A. S. **Distúrbio psíquico registrado no grupo 24 do Cid-11** (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde) <https://www.paho.org/pt/noticias/11-2-2022-versao-final-da-nova-classificacao-internacional-doencas-da-oms-cid-11-e>. Acesso em 12 fev. 2024.

⁶³ BRACKETT M. **Permissão para Sentir**; - 1. ed. – Rio de Janeiro: Sextante, 2021. p. 107.

⁶⁴ SLASKI, M., & CARTWRIGHT, S. **Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance**. *Stress and Health*, (2003). 19(4), 233-239. <https://doi.org/10.1002/smi.979> . Acesso em 29 dez. 2023.

⁶⁵ PICCINATO, R. **Coleção mente e vida moderna: cansaço mental e Síndrome de Burnout**. Coordenação de Viviane Campo. Bauru: Editora Alto Astral, 2019. p. 20.

A psicóloga Roseli M. Kuhnrich de Oliveira, constata que “no meio pastoral, ou religioso, em geral, há muito desgaste, devido às demandas constantes pessoais e familiares relacionadas à congregação que pastores e pastoras lideram, havendo uma relação entre exaustão emocional, física e espiritual”, e afirma que a Síndrome de *Burnout* hoje está correlacionada com a atividade pastoral.⁶⁶

Segundo Piccinato:

A Síndrome de Burnout, que traduzido do inglês significa “queimar-se” (ou combustão completa), está diretamente relacionada ao esgotamento e se caracteriza “como um distúrbio de caráter depressivo, acompanhado de extremo cansaço físico e mental”. Tem sua origem nas constantes pressões emocionais que a atividade laboral intensa e por longo período de tempo propicia. Segundo Piccinato, em 2019 a OMS (Organização Mundial da Saúde) “definiu o burnout como uma síndrome resultante de estresse crônico no trabalho”. O transtorno está registrado atualmente na categoria “Problemas associados ao emprego ou ao desemprego” na 11a Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-11). A título de conhecimento, de acordo com uma pesquisa realizada pela International Stress Management Association (ISMA) em 2018, 30% dos mais de 100 milhões de trabalhadores brasileiros sofrem com o problema.⁶⁷

Oliveira discorre sua fala:

confundida normalmente com o estresse, a síndrome é uma doença ainda pouco conhecida que provoca esgotamento físico e mental e atinge profissionais que trabalham diretamente com situações de conflito, principalmente nas áreas de segurança, saúde e educação, e com pessoas em sofrimento. Os fatores desencadeantes são em geral, sobrecarga de trabalho e, ou, frustração por não atingir as metas propostas, dedicação excessiva ao trabalho (com dificuldade para ter um lazer ou ócio e estar com a família), e falta de autonomia em situações de grande responsabilidade.⁶⁸

Em meio aos desafios do ministério, a vida e o exemplo de Paulo oferecem uma rica fonte de aprendizado. Ele demonstra um comprometimento inabalável com Deus mesmo diante das crises, como evidenciado em sua declaração: “[...] não me importo, nem considero a minha vida de valor algum para mim mesmo, se tão somente puder terminar a corrida e completar o ministério que o Senhor Jesus me confiou” (Atos 20.24)⁶⁹.

Dentro do árduo contexto do ministério, a figura de Paulo emerge como uma fonte inestimável de aprendizado. Suas experiências abrangem uma gama variada

⁶⁶ OLIVEIRA, M. K. R. **Cuidando de quem cuida: um olhar de cuidados aos que ministram a palavra de Deus**. Dissertação de Mestrado. São Leopoldo: Instituto Ecumênico de Pós-Graduação em Teologia. 2004.

⁶⁷ PICCINATO, R. 2019. p. 20-22.

⁶⁸ OLIVEIRA, M. K. R. 2004. p. 77.

⁶⁹ A BÍBLIA, 2012.

de situações, oferecendo insights valiosos para lideranças em todos os campos. No entanto, é seu compromisso inabalável com Deus em meio às adversidades que se destaca como seu maior legado. Como expresso em suas palavras registradas em Atos 20.24: "[...] não me importo, nem considero a minha vida de valor algum para mim mesmo, se tão somente puder terminar a corrida e completar o ministério que o Senhor Jesus me confiou"⁷⁰.

Através do exemplo de Paulo, aprendemos que, embora não possamos controlar os eventos negativos que surgem em nosso caminho, podemos controlar nossa resposta a eles.

⁷⁰ A BÍBLIA, 2012.

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESPIRITUAL

3.1 INTELIGÊNCIA

Uma das conquistas mais significativas da psicologia no século XX, de acordo com alguns estudiosos, foi a investigação sobre Inteligência, esse tópico é cativante tanto para leigos quanto para cientistas, resultando na produção de inúmeros livros e artigos ao longo do tempo.

A inteligência atua como o instrumento mental que conceitua um objeto externo, conceituar a inteligência implica torná-la objeto e instrumento simultaneamente, trazendo consciência à ferramenta mental integrada à própria consciência.

Para Gardner, conceituar a inteligência era um passo que implicava a definição de uma inteligência e de um conjunto de critérios para aquilo que deveria significar inteligência, daí ele sugere o seguinte:

Passei a considerar inteligência um potencial biopsicológico de processar informações de determinadas maneiras para resolver problemas ou criar produtos que sejam valorizados por, pelos menos, uma cultura ou comunidade. Mais coloquialmente, considerava a inteligência como um computador mental configurado de forma especial.⁷¹

Consciência e inteligência trabalham juntas, com a inteligência revelando à consciência os significados distintos de objetos percebidos, mesmo objetos fisicamente semelhantes, como cadeiras e mesas, podem ter finalidades diferentes.

Antes de compreendermos o significado de um objeto, reconhecemos imediatamente sua existência, seguido por um processo demorado de captação conceitual através da experimentação. A inteligência está constantemente ativa, aprimorando o processo de conceituação, isso é um pouco sobre o pensamento que Fiorelli e Mangini trazem sobre o assunto:

A evolução saudável e equilibrada da inteligência está intimamente relacionada com os progressos do pensamento, que por sua vez acompanha o desenvolvimento anatomo-fisiológico, motor e psicológico do sujeito histórico: do concreto ao abstrato; do imaginário (mágico, finalista, artificialista, animista e sincrético) ao real; da análise para a síntese; do emocional (sincrético) para o racional (categorial).⁷²

A inteligência contextualiza a consciência, permitindo decisões informadas, exemplificado pelo aluno que, ao entrar numa sala, sabe onde pode se sentar sem

⁷¹ GARDNER, H....[et al.]. **Inteligências múltiplas ao redor do mundo**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p.18.

⁷² FIORELLI, J. O.; MANGINI, R. C. R. **As Funções Mentais Superiores (a Síndrome de Pirandello)**. In: _____. *Psicologia Jurídica*. São Paulo: Atlas, 2009, p. 6-43.

orientação externa, compreender a inteligência requer explorar suas fronteiras com outras funções mentais.

Definir a inteligência é desafiador, pois representa a função psicológica que nos permite compreender o significado das coisas, no processo de conhecimento, Segundo Marot, as questões difíceis de serem respondidas muitas vezes são difíceis não por natureza, mas por equívoco:

[...]Tentar explicar o que é um círculo quadrado não é difícil, pois como pode um círculo ser quadrado, é insensatez, porque tal coisa não existe, se não existe não pode ser definida. Com a inteligência acontece o mesmo, talvez a dificuldade de defini-la não seja por causa de sua natureza complexa, mas por causa do modo equivocado como é feito. A inteligência é a aptidão psicológica que permite ao homem abstrair, captar, entender conceitos, a essência das coisas que tomamos consciência.⁷³

Gardner passou a considerar inteligência um potencial biopsicológico de processar informações de determinadas maneiras para resolver problemas ou criar produtos que sejam valorizados.⁷⁴ Desse modo, o uso da inteligência está diretamente ligado a questões éticas e sociais, dependendo de como o indivíduo apresenta e quais são seus objetivos.

Para Gardner, a inteligência representa fundamentalmente um potencial biopsicológico.⁷⁵ Assim, o fato de um indivíduo ser considerado inteligente ou não, e em quais aspectos essa inteligência pode incidir com maior facilidade relaciona-se, principalmente, à sua herança genética e às propriedades psicológicas, variando de seus poderes cognitivos até as suas disposições de personalidade. Diante disso, o talento poderia ser encarado como sinal de um potencial biopsicológico precoce em algum dos domínios existentes numa cultura.

Gardner conceitua inteligência como “um potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado num cenário cultural para solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados numa cultura”⁷⁶. Com essa definição, o autor acentua a idéia de que as inteligências não são como objetos, ou seja, não podem ser vistas nem contadas. As inteligências são potenciais presumivelmente neurais que podem ou não ser ativados de acordo com os valores

⁷³ MAROT, R. **O Conceito de Inteligência**. Disponível em: <<http://www.psicosite.com.br/pro/art004.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2023.

⁷⁴ GARDNER, H... [et al.]. **Inteligências Múltiplas: Ao redor do Mundo**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p.18.

⁷⁵ GARDNER, H. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2015. p. 34.

⁷⁶ GARDNER, H. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000. p. 47.

da cultura específica, das oportunidades disponíveis e das decisões pessoais tomadas por indivíduos ou famílias, professores e outros. De acordo com esse conceito, anulam-se as antigas crenças de que inteligência é uma faculdade única, e o indivíduo, é 'inteligente' ou 'burro'.⁷⁷

3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Atualmente muito se tem comentado sobre a Inteligência Emocional e como desenvolve-la em nosso dia a dia. Estudos de diversos especialistas procuram esclarecer mais dessa área em questão que aguça a curiosidade e a busca por maior conhecimento de si mesmo. Em meio a gama de conceitos relacionados a Inteligência Emocional, vejamos a seguir alguns deles, trazidos por especialistas no assunto em questão.

Segundo Gonzaga e Monteiro, a partir do conceito de Inteligência Emocional apresentado pelos psicólogos Salovey e Mayer através de um artigo teórico a comunidade científica,⁷⁸ o que causou bastante impacto no meio acadêmico.

Surgiram um grande número de publicações científicas para ampliar a conceituação relacionada ao tema, modificar pressupostos existentes ou contextualizar a Inteligência Emocional em outras interfaces psicológicas. Compreender as diferentes concepções teóricas do tema torna-se relevante para avaliar as propostas de pesquisa científica no campo da Inteligência Emocional.⁷⁹

A inteligência emocional é um tema bastante atual, sua maior repercussão deu inicialmente a partir da obra de Goleman, *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*.⁸⁰

Woyciekoski e Hutz relatam que a Inteligência Emocional constitui um construto psicológico recente, é um dos aspectos da inteligência mais discutidos na atualidade,⁸¹ elucidando da seguinte forma:

A Inteligência Emocional (IE) constitui um campo de investigação relativamente novo, que traz consigo a proposta de ampliar o conceito do que é aceito como tradicionalmente inteligente, incluindo nos domínios da

⁷⁷ GARDNER, H. 2000. p. 47.

⁷⁸ MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. **Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence**. *Journal of Personality Assessment*, 1990. p. 189.

⁷⁹ GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. **Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros**. *Avaliação Psicológica*: v. 10, n. 2, 2011. p.1.

⁸⁰ GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

⁸¹ WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. **Inteligência Emocional: Teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 2009. p.1.

inteligência aspectos relacionados ao mundo das emoções e sentimentos. Assim como atualmente é possível perceber evoluções no pensamento em muitas áreas, também tem sido levantada a necessidade de se repensar o que se entende por inteligência e por comportamento inteligente. A verificação das relações entre cognição e emoção poderia resultar no reconhecimento da capacidade do homem lidar com seu mundo emocional de forma inteligente, compatível com seus objetivos mais amplos de vida.⁸²

O termo inteligência emocional foi utilizado pela primeira vez num artigo de mesmo nome, no qual é apresentado como uma subclasse da Inteligência Social, cujas habilidades estariam relacionadas ao monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações.⁸³

Em 1997, Mayer e Salovey apresentam uma revisão ampliada, clarificada e melhor organizada do modelo de 1990, que enfatizava a percepção e controle da emoção, mas omitia o pensamento sobre sentimento.⁸⁴ Nas palavras dos autores, a definição que corrige esses problemas é a seguinte:

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.⁸⁵

Para Chiavenato, a inteligência emocional não significa somente ter autocontrole sobre as emoções, ser bonzinho ou se dar bem com as pessoas, mas sim entender bem a sua própria constituição emocional e das outras pessoas para direcioná-las ao rumo certo para a realização dos objetivos, seja na empresa ou na vida pessoal.⁸⁶

Quando se chega a definição do que é a Inteligência Emocional, percebe-se que este conceito amplia o significado do que vem a ser inteligente e desempenha um papel muito mais importante no pensamento, na tomada de decisão, no sucesso individual e no grupo em que se considera. Um conjunto de habilidades como: empatia, autoconsciência, administração das emoções e competência social nas

⁸² WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. 2009. p. 1.

⁸³ MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. 1990. p. 189.

⁸⁴ MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, R. **Models of emotion intelligence**. In R.J. Sternberg (Ed.). **Handbook of intelligence**. p. 401. New York: Cambridge University Press. Mar 2000. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2000-07612-018>. Acesso em 10 set. 2023.

⁸⁵ MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators**. New York: Basic Books, 1997. p. 15.

⁸⁶ CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. p. 10.

relações interpessoais, influenciam diretamente nos resultados que obtemos na vida, tanto no aspecto social quanto no profissional. O conceito de Mayer, Salovey e Caruso definem bem esse contexto:

A Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.⁸⁷

Segundo os Descritores em Ciências da Saúde, a Inteligência Emocional é conceituada da seguinte forma:

[...] Inteligência Emocional refere-se à habilidade de entender e gerenciar emoções e de usar o conhecimento emocional para melhorar o pensamento e lidar efetivamente com desafios. Essa capacidade tende a favorecer o desenvolvimento das relações em todos os contextos interpessoais, tendo em vista que ao perceber as próprias emoções e ter a habilidade para lidar com ela possibilita-se a condições para lidar melhor com as adversidades. Os componentes da inteligência emocional incluem empatia, automotivação, autoconhecimento, autorregulação e habilidade social. Nesse processo dinâmico pode-se promover a capacidade de regulação emocional favorecendo a perspectiva da comunicação mais eficaz.⁸⁸

A Inteligência Emocional é um termo utilizado no âmbito da ciência para designar a inteligência que envolve habilidades para gerir as emoções, tornando-as coadjuvantes no processo de crescimento interno.⁸⁹

Goleman define o conceito de Inteligência Emocional como:

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.⁹⁰

Dessa forma, podemos entender que a Inteligência Emocional é definida como a habilidade de reflexão, analisar e cultivar emoções de acordo com as demandas da situação presente. Isso implica na gestão eficiente dessas emoções, proporcionando crescimento pessoal. Dessa forma, Weisinger traz sua definição dizendo:

⁸⁷ MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, R. 2000. Acesso em 10 out. 23.

⁸⁸ Descritores em Ciências da Saúde: **DeCS**. ed. rev. e ampl. São Paulo: Bireme/Opas/OMS, 2017. Disponível em: <http://decs.bvsalud.org>. Acesso em 23 out. 2023.

⁸⁹ CHINAGLIA, G.; GALERANI, J. **A inteligência emocional na gestão de pessoas: uma pesquisa exploratória**. Revista Eletrônica Múltiplo Saber, v. 14, n. 1, p. 78-95, out./dez. 2011. Acesso 21 nov. 2023.

⁹⁰ GOLEMAN, D...[et al.]. **Os Mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007. p 58.

A Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.⁹¹

Bar-on sugere que a Inteligência Emocional é uma inteligência mais calma, gentil, acessível a todos, ele aborda o tema levantando vários aspectos de cunho histórico e científico, segundo ele: “A batalha entre o ato de respeitar e o de negar as emoções existe há muito tempo no pensamento ocidental”.⁹² Ainda em complemento ao conceito define a Inteligência Emocional como “um conjunto de capacidades sociais, competências não cognitivas e competências que influênciam a capacidade de ser bem sucedido ao lidar com as exigências e pressões ambientais”.⁹³

3.2.1 Contexto Histórico da Inteligência Emocional

O surgimento do termo “Inteligência Emocional” foi formalmente definido, pela primeira vez, na década de 90 por Salovey e Mayer. No entanto, as suas raízes provêm do conceito de “inteligência social” identificado por Thorndike em 1920, definido como a “capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e moças, atuando sabiamente nas relações humanas”. Os trabalhos de Thorndike viriam a ser retomados por Gardner em 1983.⁹⁴

Na década de 70, aparece Howard Gardner, psicólogo cognitivo e professor de Harvard, não só criticando, como também propondo o abandono dos testes atuais da época como forma de medição de inteligência das pessoas, pois, para ele, os testes de QI apenas medem as capacidades lógicas e linguísticas, e, no início da década de 80, ele pesquisou ao redor do mundo as capacidades que as diferentes pessoas e profissionais tinham de desenvolverem diferentes tipos de habilidades, e, foi da observação e posterior análise de todas essas informações que ele criou o projeto Zero de Harvard, que foi apontado como o projeto que deu origem a teoria das inteligências múltiplas. Através deste projeto, Gardner identificou oito

⁹¹ WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. p 14.

⁹² BAR-ON, R. **Manual da inteligência emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no trabalho.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.p.82.

⁹³ Bar-On, R. **The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual, Multi-Health Systems.** Toronto. Canada.1997.

⁹⁴ CUNHA, M.P.; REGO, A.; CUNHA, R.C.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** 6a. Edited by E. RH. Lisboa, 2007. p.134.

inteligências humanas distintas ou oito Inteligências Múltiplas, lançando logo após isso, o livro *Estruturas da Mente*,⁹⁵ descreve as seguintes inteligências:

1)Inteligências linguísticas: consiste na capacidade de utilizar as palavras de forma a se expressar e avaliar os processos de comunicação; 2)Inteligências lógico-Matemática: à capacidade lógica e matemática, ter habilidades de calcular, quantificar; 3)Inteligências espacial: à capacidade de formar um mundo espacial, com formas tridimensionais e de ser capaz de perceber imagens internas e externas; 4)Inteligência musical: essa é a capacidade que as pessoas têm para identificação de padrões musicais, sensibilidade para entonação, melodia, ritmo e tom; 5)Inteligência corporal-cinestésica: capacidade de manipular objetos, sintonizar habilidades físicas; 6)Inteligência interpessoal: capacidade de manipular objetos, sintonizar habilidades de compreender outras pessoas; 7)Inteligência intrapessoal: capacidade correlativa, voltada para dentro de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente a vida; e 8)Inteligência naturalista: consiste em observar padrões na natureza, identificar e classificar objetos e compreender os sistemas naturais e aqueles criados pelo homem.⁹⁶

De acordo com Goleman, Gardner reconhece que oito é um número arbitrário que oito é um número arbitrário para a variedade de inteligências; não há nenhum número mágico para a multiplicidade de talentos humanos. A determinada altura, ele e seus colegas haviam aumentado esse número para vinte aptidões diferentes.⁹⁷

O modelo de Gardner vai muito além do conceito padrão de QI, embora reconhecendo a validação e a ciência da construção dos testes padronizados, ressalta que tais testes somente avaliam determinadas habilidades, as quais comumente ancoram-se nas capacidades lógico-matemática e lingüística, ignorando todos os outros tipos de potenciais: “[...] os atuais métodos de avaliação do intelecto não estão suficientemente afiados a ponto de permitir a avaliação dos potenciais ou conquistas de um indivíduo”.⁹⁸

Diversos autores destacam a influência da inteligência interpessoal e intrapessoal para a construção do conceito de Inteligência Emocional, sendo que Gardner definiu a inteligência intrapessoal como a capacidade de autoavaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos; e a inteligência interpessoal como envolvendo a capacidade de compreender os estados de espírito e os desejos dos outros e de agir com base nesses conhecimentos.⁹⁹

⁹⁵ GARDNER, H. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2015.

⁹⁶ GARDNER, H. 2015.

⁹⁷ GOLEMAN, D. 2012. p.62.

⁹⁸ GARDNER, H. 1995. p.4.

⁹⁹ CUNHA, M. P.; CABRAL-CARDOSO, C.; CUNHA, R. C.; REGO, A. 2007.

Em 1990, Salovey e Mayer converteram o nome de inteligência interpessoal e intrapessoal em Inteligência Emocional, e definiram o conceito como “um tipo de inteligência social, que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objetivo de distingui-los, e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação”.¹⁰⁰ Foi também nesta altura, e com base no modelo destes autores que foi criado o primeiro teste da Inteligência Emocional.¹⁰¹

Foi a partir de dois tipos de inteligência, identificados nas inteligências múltiplas, que se iniciou o estudo da Inteligência Emocional, segundo Gardner a Inteligência Emocional é “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”¹⁰², ou seja, se resume ao conceito das inteligências interpessoal e intrapessoal, que se referem respetivamente à identificação de nossos próprios sentimentos, nos motivarmos e gerenciarmos bem as emoções dentro de nós e reconhecermos os sentimentos dos outros e gerenciarmos nossas emoções em nossos relacionamentos.¹⁰³

Embora esta tenha sido a primeira citação consistente do tema, fica evidente que foi com Goleman, que a inteligência emocional se tornou mais popular, com o lançamento do best-seller “Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser inteligente”.¹⁰⁴

Durante a década de 1990, houve grande interesse da mídia e sociedade sobre o tema, a partir de então, os artigos sobre Inteligência Emocional começaram a aparecer com frequência cada vez maior por meio de uma ampla gama de entidades acadêmicas e de periódicos populares. Sobre esse fato, Woyciekoski e Hutz relatam o seguinte:

A partir de 1994 com a população do conceito de inteligência emocional promovida por Goleman, gerou-se uma mudança de perspectiva da definição de Inteligência Emocional, passando a incluir aspectos da personalidade. Entre 1994 e 1997 procedeu-se o fenômeno da popularização da IE, especialmente quando Daniel Goleman (1996), lançou o livro intitulado “Emotional intelligence”, ocasionando a ampliação e a

¹⁰⁰ SALOVEY, P.; MAYER, J. 1990. p.189.

¹⁰¹ SALOVEY, P.; GREWAL, D. **The science of emotional intelligence**. Current directions in psychological science.14, 2005. p. 281-285.

¹⁰² GARDNER, H. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. p.337.

¹⁰³ GARDNER, H. 2001. p. 337.

¹⁰⁴ GOLEMAN, D. 2012.

GOLEMAN, D....[et al.] **Os Mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007. P. 58.

“mudança” da definição da IE (em especial na mídia e literatura popular), que a partir de então passou a incluir aspectos da personalidade.¹⁰⁵

A reação à popularização, por parte dos proponentes da Inteligência Emocional foi de questionar expectativas infundadas, além de terem redefinido a Inteligência Emocional:

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.¹⁰⁶

De acordo com Mayer e Salovey, a inteligência emocional envolve a capacidade de identificar, avaliar e expressar emoções, a capacidade de perceber ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; de compreender a emoção e o conhecimento emocional, e a capacidade de controlar emoções para possibilitar crescimento emocional e intelectual.¹⁰⁷

Posterior a isso, utilizou-se um modelo de quatro níveis para explicar o processamento de informações emocionais, são eles: percepção acurada das emoções, uso da emoção para facilitar pensamento, resolução de problemas e criatividade, compreensão de emoções, e controle de emoções para crescimento pessoal.¹⁰⁸

3.2.2 Os Grupos de Habilidades da Inteligência Emocional

A inteligência emocional é a capacidade de perceber e entender as informações emocionais, uma capacidade cognitiva distinta de variáveis de personalidades, definida de maneira mais restrita, em termos de aptidão, é representada por Mayer, Salovey e Caruso. Para eles, a inteligência emocional envolve habilidades cognitivas, a exemplo da capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão, entendidas como processamento de informações emocionais.¹⁰⁹

Essa argumentação Baseia-se de que a inteligência emocional deve ser distinguida de variáveis, Mayer e Salovey dividiram a Inteligência Emocional em

¹⁰⁵ WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. 2009. P.3.

¹⁰⁶ MAYER, J. D.; SALOVEY, P. 1997. p.15.

¹⁰⁷ MAYER, J. D.; SALOVEY, P. 1997. p.3-31.

¹⁰⁸ MAYER, J. D.; ...[et al.]. **Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual**. Toronto, Canada: MHS. 2002.

¹⁰⁹ MAYER, J. D.; SALOVEY, P. 1997. p.3-31.

cinco grandes grupos de habilidades, sendo a mais básica a capacidade que os indivíduos têm de perceber, fazerem avaliações e expressarem as emoções.¹¹⁰

Muitas pessoas podem ser treinadas para exercerem a liderança, Goleman elenca as importantes competências emocionais, que uma liderança deve possuir, ou, se esforçar para adquirir por meio de treinamentos e capacitação, apresenta-se abaixo uma descrição de cada habilidade:

1. Conhecer as próprias emoções

Autoconsciência, reconhecer um sentimento quando ele ocorre, é a pedra de toque da inteligência emocional, a capacidade de controlar sentimentos a cada momento é fundamental para o discernimento emocional e para a auto compreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles, as pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar a que emprego aceitar.¹¹¹

Autoconsciência - Autoconsciência emocional: interpretar as próprias emoções e reconhecer o impacto delas; usar a "intuição" para orientar decisões; Auto avaliação correta: conhecer pontos fortes e limites pessoais; e Autoconfiança: uma ideia bem fundamentada do próprio valor e das capacidades pessoais.¹¹²

2. Lidar com emoções.

Lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência. As pessoas que são fracas nessa aptidão vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto outras se recuperam mais rapidamente dos reveses e perturbações da vida.

Lidar com os sentimentos, sem uma submissão escrava a eles, denotando um gerenciamento, desde os tempos de Platão tem sido considerada uma virtude. O autor ressalta que não é possível haver a garantia da felicidade o tempo todo, e diz que os altos e baixos fazem parte da vida, porém precisam ser vividos de forma equilibrada. Este autor diz ainda que é necessário se controlar as emoções, e que o

¹¹⁰ GOLEMAN, D. 2012. p. 66-67.

¹¹¹ GOLEMAN, D. 2012. p. 66-67

¹¹² GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2018. p.51-52.

objetivo disso é o equilíbrio e não a supressão das emoções, pois cada sentimento tem seu valor e seu significado.¹¹³

Autogestão - Autocontrole emocional: manter sob controle emoções e impulsos desestabilizadores; Transparência: demonstrar honestidade e integridade; confiabilidade; Adaptabilidade: flexibilidade para se adaptar a novas situações ou superar obstáculos; Realização: o desejo de melhorar o desempenho para alcançar padrões íntimos de excelência; Iniciativa: disposição para agir e aproveitar oportunidades; e Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos. Competência Social: Esses talentos determinam o modo como administramos as nossas relações.¹¹⁴

3. Motivar-se

As emoções a serviço de uma meta são essenciais para centrar a atenção, para a automotivação, e para a criatividade. O gerenciamento emocional, colocar as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a automotivação, comando, para a maestria, e para a criatividade. Saber adiar a satisfação e conter a impulsividade, está por trás de qualquer tipo de realização.

E a capacidade de entrar em estado de "fluxo" possibilita excepcionais desempenhos, as pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam. Melhor explicando: a capacidade de entrar em fluxo é inteligência emocional no mais alto ponto. No fluxo as emoções não são apenas contidas e dirigidas, elas existem com tamanha intensidade que se alinham com a tarefa que está sendo realizada.¹¹⁵

4. Reconhecer emoções nos outros

A empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a "aptidão pessoal" fundamental, o quanto nos custa não saber "escutar" as emoções, e os motivos pelos quais a empatia gera altruísmo. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem, isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração.

A empatia é alimentada pelo autoconhecimento, no sentido de que quanto mais em sintonia com as emoções mais facilmente se pode entender os sentimentos alheios. As pessoas com essa capacidade melhor desenvolvida estão mais sintonizadas com o mundo em que estão inseridas, entendem com maior facilidade

¹¹³ GOLEMAN, D. 2012. p. 66-67.

¹¹⁴ GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. 2018. p.51-52.

¹¹⁵ GOLEMAN, D. 2012. p. 66-67.

e destreza os sinais que as outras pessoas emitem o que elas sentem ou querem, raramente as emoções das pessoas são expressas por meio de palavras.¹¹⁶

Consciência Social - Empatia: dar-se conta das emoções alheias, compreender a sua perspectiva e interessar-se ativamente pelas preocupações dos outros; Consciência organizacional: interpretar as correntes, os diagramas de influência e as políticas em nível organizacional; e Serviço: reconhecer e atender as necessidades de seguidores, clientes ou compradores.¹¹⁷

5. Lidar com relacionamentos

A arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros. A competência e a incompetência, e as aptidões específicas envolvidas, são as aptidões que determinam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros.¹¹⁸

Gestão de Relacionamentos - Liderança inspiradora: guiar e motivar com uma visão convincente; Influência: empregar um conjunto de táticas para persuadir; Desenvolvimento dos outros: apoiar e fortalecer habilidades alheias com feedback e orientação; Estímulo a mudanças: instituir, administrar e liderar numa nova direção; Administração de conflitos: resolver discórdias; Criação de vínculos: cultivar e manter uma rede de relações; e Trabalho em equipe e colaboração: cooperação e formação de equipe.¹¹⁹

As aptidões sociais nos permitem moldar um relacionamento, mobilizar e inspirar os outros, adentrar em relações íntimas, convencer, influenciar, deixar os outros à vontade. A falta das aptidões pode fazer com que mesmo aqueles que são considerados brilhantes intelectualmente, naufraguem na vida profissional ou nos relacionamentos, por demonstrar ser tão insensíveis e grosseiros.

Ainda sobre as aptidões, Goleman complementa:

Claro, as pessoas diferem em suas aptidões em cada um desses campos; alguns de nós podemos ser bastante hábeis no lidar, digamos, com nossa ansiedade, mas relativamente ineptos no confortar os aborrecimentos de outra pessoa. O que jaz sob nosso nível de aptidão é sem dúvida de ordem neural, mas, como veremos, o cérebro é admiravelmente flexível, em constante aprendizagem. As nossas falhas em aptidões emocionais podem ser remediadas: em grande parte, cada um desses campos representa um conjunto de hábitos e respostas que, com o devido esforço, pode ser aprimorado.¹²⁰

¹¹⁶ GOLEMAN, D. 2012. p. 66-67.

¹¹⁷ GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. 2018. p.51-52.

¹¹⁸ GOLEMAN, D. 2012. p. 66-67.

¹¹⁹ GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. 2018. p.51-52.

¹²⁰ GOLEMAN, D. 2012. P.68.

Outro modo de enxergar a inteligência emocional é representado pelas posições defendidas por Bar-On. Segundo ele, a inteligência emocional é uma gama de aptidões, de competências e de capacidades não cognitivas que influenciam a capacidade de o indivíduo lidar com as demandas e pressões do ambiente. Um modelo de inteligência emocional e social proposto por Bar-On está refletido numa medida de auto-avaliação do comportamento social e emocionalmente competente, a qual, segundo o autor, proporciona uma estimativa da inteligência social e emocional do indivíduo. Seu instrumento é composto de 15 subescalas que se agrupam em cinco escalas de capacidades não cognitivas.¹²¹

O modelo de Bar-On foi desenvolvido com o intuito de responder à pergunta, “Porque é que alguns indivíduos estão mais capacitados para ser bem sucedidos na vida do que outros?”.

As competências sociais e emocionais referidas incluem cinco dimensões, as quais são constituídas por um número de competências e capacidades que se relacionam com a mesma. O modelo das Cinco Dimensões da Inteligência Emocional de Bar-On e suas respectivas subdivisões são as seguintes:

Intrapessoal = Autoestima, Autoconsciência emocional, Assertividade, Auto atualização, e Independência; Interpessoal = empatia; responsabilidade social, e relacionamentos interpessoais; Adaptabilidade = resolução de problemas; testes de realidade, e flexibilidade; Gestão do Stress = tolerância ao stress, e controle de impulsos; e Humor Geral = felicidade; e otimismo.¹²²

De acordo com este modelo, a inteligência emocional é um conjunto de capacidades não cognitivas, conhecimentos, competências emocionais e sociais inter-relacionadas que determinam o quão efetivamente os indivíduos se entendem e se expressam, assim como entendem os outros e se relacionam com eles e lidam com as exigências e pressão do dia a dia para serem bem sucedidos.¹²³

¹²¹ MAYER, J.D; CARUSO, D.R.; SALOVEY, P. **Selecionando uma medida para inteligência emocional: em defesa das escalas de aptidão.** In: BAR-ON, R.; PARKER, J.D.A. **Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

¹²² MAYER, J.D; CARUSO, D.R. e SALOVEY, P. **Selecionando uma medida para inteligência emocional: em defesa das escalas de aptidão.** In: BAR-ON, R.; PARKER, J.D.A. **Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

¹²³ ZAKKARIYA, K.A. **Intelligent use of emotions in personal selling: a study into the effect of emotional intelligence on the performance of sales executives.** Ph.D. Thesis, School of management studies Cochin University of science and technology, Kerala, India. 2008.

3.2.3 Inteligência emocional e liderança

Os que ocupam cargos de liderança devem se concentrar de forma a voltar sua atenção e reflexão para si mesmo, no contexto de administrar suas emoções, antes de liderar outras pessoas. Sem o gerenciamento das próprias emoções, terão dificuldades em lidar com a função de liderar outras pessoas. A autoconsciência e o autogerenciamento são os dois aspectos fundamentais da auto liderança, com a prática da autoconsciência será mais fácil identificar o estado emocional e as fontes das emoções. O autogerenciamento significa manipular ou direcionar as emoções com habilidade, isso não é possível sem o profundo conhecimento de si próprio, sem a autoconsciência.

A Inteligência Emocional auxiliando a liderança nos relacionamentos, se apresenta como um conjunto de emoções, conhecimentos sociais e habilidades, que são predominantes para influenciar a capacidade global do indivíduo para lidar eficazmente com as exigências dos mais diversos ambientes. Essas capacidades definidas são citadas por Bar-on:

- 1) A capacidade de ser consciente, de compreender e de se expressar;
- 2) A capacidade de ser consciente de compreender, e de se relacionar com os outros;
- 3) A capacidade de lidar com emoções fortes e de controlar seus impulsos;
- e 4) A capacidade de se adaptar às mudanças e de resolver problemas de cunho pessoal ou de natureza social.¹²⁴

Com relação aos relacionamentos, no âmbito pessoal ou institucional, não podemos nos esquecer de um fator muito importante, as emoções são silenciosas e muitas vezes inconscientes, quando menos se espera, agimos involuntariamente por um gesto, uma fraqueza, ou até mesmo um estado de estresse, porém, sempre tem alguma coisa que nos denuncia, todos são movidos por emoções e muitas vezes, devido à força do inconsciente, mostramos quem nós somos e como agimos, tudo isso faz parte do ser humano, e de acordo com Moscovici, nem por isso se torna algo que dificulte a interação:

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não intencionais, constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa na presença de outra não fica indiferente a essa situação de presença estimuladora. O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas,

¹²⁴ BAR-ON, R. **The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)**. Issues in Emotional Intelligence, 2005. p.1–28.

sob forma de comportamentos manifestos e não-manifestos, verbais e não-verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e ou físico-corporais.¹²⁵

Conforme Chinaglia e Galerani, observa-se que aqueles que obtêm êxito na questão dos relacionamentos, aplicam a Inteligência Emocional ao lidar com pessoas, tem conseguindo resultados notáveis, por sua resiliência, tanto no contexto profissional quanto no pessoal, impactando de maneira abrangente a organização, concluindo que:

Um gestor de pessoas emocionalmente inteligente relaciona-se melhor com os demais membros de sua equipe, bem como com os demais colaboradores da empresa, e desta forma consegue maior êxito em sua carreira, além de melhores resultados nos projetos que lidera.¹²⁶

Percebe-se que uma liderança que incorpora a inteligência emocional em suas relações com as pessoas se destaca pela resiliência, tanto no contexto profissional quanto no pessoal, exercendo um impacto abrangente no que se dispuser a fazer. Nesse sentido, a inteligência emocional surge como um fator crucial para o sucesso nas mais diversas instituições.

As competências aplicáveis às lideranças, no cenário atual, abrangem o autoconhecimento emocional e comportamental, a capacidade de mediar conflitos, a assunção de responsabilidade pelo sucesso e insucesso da equipe, a flexibilidade, o gerenciamento eficaz de emoções e estresse, a habilidade de se relacionar com as pessoas, o fornecimento de feedback assertivo, a resiliência e o desenvolvimento da automotivação.

Em resumo, lideranças emocionalmente inteligentes, mantêm-se constantemente recetivos ao aprendizado, inclusive com base em suas próprias falhas, além disso, tornam-se mais competentes social e emocionalmente.

A seguir faremos uma pequena abordagem à inteligência espiritual, que creio ser de grande importância, para junto com a inteligência emocional e a regulação, poderem trazer uma melhor compreensão para o entendimento da gestão de emoções.

¹²⁵ MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013. p.66-67.

¹²⁶ CHINAGLIA, G.; GALERANI, J. **A inteligência emocional na gestão de pessoas: uma pesquisa exploratória**. Revista Eletrônica Múltiplo Saber, v. 14, n. 1, p. 78-95, out./dez. 2011.

3.3 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL

De acordo com o que vimos sobre inteligência, notamos que o assunto não se esgota nas definições e conceitos apresentados até o momento, tratar de inteligência é complexo, e segundo alguns pesquisadores, sempre restará muito que falar e comentar sobre tal, na área científica, e a cada década damos um salto em direção a novas descobertas, ramificações, e surgimento de algo novo sobre inteligência. Sobre isso Torralba comenta:

Ao longo dos últimos 25 anos, muito tem sido escrito sobre a Teoria das Inteligências Múltiplas. Desde que Howard Gardner identificou oito formas de inteligência no ser humano, foram desenvolvidas contribuições muito importantes que, por um lado, confirmam e aprofundam a teoria de Gardner, porém, por outro, abriram novos rumos em pesquisas bastante pioneiras que ampliam e complementam significativamente suas intuições.¹²⁷

Fazendo referência à teoria das inteligências apresentadas por teóricos ao decorrer dos tempos, pode-se conferir o que Zohar e Marshall (2012) escreveram sobre essa temática, quando assim expressam:

Em inícios do século XX, o QI (Quociente de inteligência) tornou-se grande assunto de conversas. Nossa inteligência intelectual ou racional é aquela que usamos para solucionar problemas lógicos ou de grande importância. Psicólogos desenvolveram testes para medi-la. Esses testes se tornaram meios para classificar pessoas em graus de inteligências, conhecidos como seu QI, que supostamente lhes indicaria as habilidades ou talentos. Quanto mais alto o QI do indivíduo, dizia a teoria, maior sua inteligência.¹²⁸

Novas descobertas vêm inovando as ciências, e em se tratar de inteligência também ocorreram inovações significativas para exploração das mais diversas áreas do conhecimento, foi assim também com o surgimento da inteligência espiritual, segundo Torralba:

Há alguns anos, investigadores competentes de diferentes universidades do mundo defendem a tese de que o quadro das inteligências não está completo se não se inclui nele a inteligência espiritual, também denominada existencial ou transcendente. O próprio Gardner não negou tal hipótese. Antes, deixou entreaberta a possibilidade de identificar um anova forma de inteligência.¹²⁹

A pesquisa conduzida por Zohar, destaca-se como uma contribuição significativa para o entendimento da inteligência espiritual, um conceito que transcende as medidas tradicionais de inteligência. Zohar e seu colaborador, Ian Marshall, propuseram que a inteligência espiritual representa um aspecto

¹²⁷ TORRALBA, F. R. **Inteligência espiritual**. Petrópolis: Vozes, 2013. p. 7.

¹²⁸ ZOHAR, D; MARSHALL, I. **Q S: Inteligência espiritual**. Rio de Janeiro: Viva livros, 2012. p. 17.

¹²⁹ TORRALBA, F. R. 2013. p. 7.

fundamental da inteligência humana, com origens em um sistema adaptativo vivo e complexo.¹³⁰

No fim do século XX, um conjunto de dados científicos, ainda não assimilados, mostrou-nos que há um terceiro “Q”. A descrição total da inteligência humana pode ser finalmente completada com a discussão da inteligência espiritual ou, abreviadamente, QS – Quociente Espiritual (Spiritual Quocient). Por QS refiro-me à inteligência com que abordamos e solucionamos problemas de sentido e valor; a inteligência com a qual podemos inserir nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de significado; a inteligência com a qual podemos avaliar que um curso de ação ou caminho na vida faz mais sentido do que outro. O Quociente Espiritual (QS) é o embasamento necessário para o funcionamento eficaz do QI e do QE. É a nossa inteligência final.¹³¹

Gardner se referiu, teórico da teoria das inteligências múltiplas, cita sete tipos de inteligências, mas, pensando além do que está posto, ousa citar uma possível função para a inteligência espiritual:

A inteligência moral ou espiritual serve como uma candidata razoável para uma oitava inteligência, embora existam razões igualmente boas para considerá-la um amálgama da inteligência interpessoal e da inteligência intrapessoal, com um componente do valor acrescentado. O que é moral ou espiritual depende imensamente dos valores culturais; ao desenvolver as inteligências, nós estamos lidando com capacidades que podem ser mobilizadas pelos valores de uma cultura, e não pelos comportamentos que são, eles próprios, valorizados de uma maneira ou outra.¹³²

Segundo Wolman “A inteligência espiritual é a capacidade humana de formular as perguntas fundamentais sobre o significado da vida e simultaneamente experimentar a conexão perfeita entre cada um de nós e o mundo em que vivemos”.¹³³

Gardner ainda se referiu a inteligência espiritual como inteligência existencial ou transcendente e a definiu como:

A capacidade para situar-se a si mesmo em relação ao cosmos, em relação a si mesmo e em relação às características existenciais da condição humana, quais sejam, o significado da vida, o significado da morte e o destino final do mundo físico e psicológico em experiências profundas como o amor à outra pessoa ou a imersão em um trabalho de arte.¹³⁴

¹³⁰ TORRALBA, F. R. 2013. p. 38.

¹³¹ TORRALBA, F. R. 2013. p. 15.

¹³² GARDNER, H. 1995. p. 46.

¹³³ WOLMAN, R. N. **Inteligência Espiritual**. Tradução de Geni Hirata. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002. p. 111.

¹³⁴ TORRALBA, F. R. 2013. p. 37.

Zohar destaca que a inteligência espiritual é tão antiga quanto à humanidade, e prossegue:

Até agora, a ciência e a psicologia científica têm andado à deriva quando discutem o sentido e o papel que desempenham em nossa vida. A inteligência espiritual tem sido um tópico constrangedor para acadêmicos porque a ciência atual não está preparada para estudar coisas que não possa mensurar objetivamente. Existe de fato um grande volume de prova científica do QS em estudos neurológicos, psicológicos e antropológicos recentes da inteligência humana e em estudos sobre pensamento humano e processos linguísticos. O paradigma dominante do QI, no entanto, se sobrepôs a outras pesquisas sobre seus próprios dados.¹³⁵

Na vida da liderança ministerial, a aplicação da inteligência espiritual pode ser uma ferramenta poderosa e transformadora. Segundo Zohar a “inteligência espiritual é a inteligência da alma. É a inteligência com a qual nos curamos e com a qual nos tornamos seres verdadeiramente íntegros. Um grande número de pessoas leva hoje em dia uma vida de dolorosa fragmentação”.¹³⁶ Envolve a habilidade de acessar e aplicar valores e significados espirituais em situações cotidianas, visando um propósito mais elevado e uma conexão com algo maior que nós mesmos. Para a liderança ministerial, isso requer uma profunda compreensão e aplicação dos princípios da fé cristã em sua liderança e serviço. Zohar descreve:

O QS nos leva ao âmago das coisas, à unidade por trás da diferença, ao potencial além de qualquer expressão concreta. Pode nos pôr em contato com o sentido e o espírito fundamentais subjacentes a todas as grandes religiões. O indivíduo com alto teor de inteligência espiritual pode praticar qualquer religião, mas sem estreiteza, exclusividade, fanatismo ou preconceito. O QS permite integrar o intrapessoal e o interpessoal, transcender o abismo entre o eu e o outro. Precisamos do QS para compreendermos quem somos, o que as coisas significam para nós e como elas dão aos outros e a seus sentidos um lugar em nosso próprio mundo. O QS nos ajuda a superar nosso ego imediato e nos estendermos para as camadas mais profundas das potencialidades ocultas existentes em nós. Ajuda-nos a levar a vida em um nível mais profundo de sentido.¹³⁷

A partir do momento que o sucesso no desenvolvimento humano percorre os aspectos biológico, psíquico e espiritual, este último precisa ser lapidado levando em conta o desenvolvimento da inteligência espiritual, Antunes escreve:

[...] para este desenvolvimento é necessário que a inteligência espiritual seja mobilizada, nomeadamente o fator transcendência, isto é, o fator que permite ao ser humano compreender-se como fazendo parte de algo maior, de algo que está muito para além do seu horizonte individual e pessoal,

¹³⁵ ZOHAR, D; MARSHALL, I. **QS: inteligência espiritual** [recurso eletrônico]1. ed. Rio de Janeiro: Viva livros. 2017. p. 22.

¹³⁶ ZOHAR, D; MARSHALL, I. 2017. p. 20.

¹³⁷ ZOHAR, D; MARSHALL, I. 2017. p. 25.

compreender que faz parte de uma humanidade em construção, cuja capacidade de superação dos problemas depende da sua evolução.¹³⁸

Conforme a percepção de Wolman:

A Inteligência espiritual é claramente muito mais do que um conjunto de habilidades sofisticadas de solução de problemas. Combina habilidades, talentos, dons e uma interconexão transcendente do espírito humano individual com um universo maior, luminoso, que é a fonte do nosso ser. A inteligência espiritual sugere a capacidade de pensar com a alma, um fenômeno integral que pode ser visto como o relacionamento humano com a experiência do sagrado, englobando o conhecimento da espiritualidade através da mente assim como através do coração e da alma.¹³⁹

Os autores destacam que as três inteligências fundamentais - QI, QE e QS - não operam de forma isolada, mas sim de maneira integrada, estabelecendo uma dinâmica de apoio mútuo. Essas inteligências, que abrangem uma variedade de capacidades cognitivas e emocionais, interagem de forma coordenada no funcionamento do cérebro humano.¹⁴⁰

Ao destacar tais descobertas, Zohar oferece uma perspectiva inovadora sobre a natureza da inteligência humana e sua relação com a espiritualidade. Sua pesquisa lança luz sobre a complexidade do cérebro e sua capacidade de transcender as fronteiras da compreensão convencional, abrindo novos caminhos para a investigação científica e o desenvolvimento pessoal.¹⁴¹ Zohar descreve sete etapas concretas para obter maior inteligência espiritual, são os sete passos para obter uma maior inteligência espiritual:

Tornar-me consciente de onde estou agora; Sentir fortemente que quero mudar; Refletir sobre onde está o meu centro e sobre as minhas mais profundas motivações; Identificar e eliminar obstáculos; Examinar numerosas possibilidades de progredir; Comprometer-me com um caminho; e Permanecer consciente de que são muitos os caminhos.¹⁴²

Nessa concepção, a inteligência espiritual é descrita como a inteligência da alma, representando uma dimensão essencial do ser humano. Ela é percebida como uma capacidade que transcende os aspectos puramente intelectuais e emocionais,

¹³⁸ ANTUNES, R. R.; SILVA, A. P. **Inteligência Espiritual – um bem educativo** **Spiritual Intelligence** - an educational asset. EDUSER: revista de educação, Vol 7(1), 2015.p.42. disponível e em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/download/62/63/190&ved=2ahUKEwjP4oHut-GHAXWzJrkGHZBZOZEQFnoECC8QAQ&usq=AOvVaw09sND43RZm-sxYijma3nl>. Acesso em 17 jan 2024.

¹³⁹ WOLMAN, R. N. 2002. p. 147.

¹⁴⁰ ZOHAR, D.; MARSHALL, I. 2001. p. 20.

¹⁴¹ ZOHAR, D; MARSHALL, I. 2017. p. 266.

¹⁴² ZOHAR, D; MARSHALL, I. 2017. p. 266.

englobando uma compreensão mais profunda e abrangente da existência. A inteligência espiritual é vista como uma ferramenta para promover a integridade e a plenitude das pessoas, especialmente em um mundo marcado pela fragmentação e pela falta de sentido.

4 EMOÇÃO E SUA REGULAÇÃO: CONSTRUINDO UM MINISTÉRIO RESILIENTE

Diante de tudo o que está ao nosso redor, o que fazer para manter a saúde mental? Como a liderança ministerial pode ajudar os membros de suas comunidades de fé a cuidarem da mente e do coração? Claro que toda pessoa que exerce a liderança tem suas limitações, haverá situações que precisarão indicar profissionais da área da psicologia, mas há muito que pode ser feito dentro das possibilidades do cuidado. O assunto é vasto e complexo, não pretendemos esgotá-lo, mas há alguns caminhos que podem auxiliar a liderança a conseguir ajuda para si, e ajudar aqueles que os procuram pedindo auxílio.

Antes de falarmos sobre como a administração de nossas emoções é fundamental para o êxito em qualquer área de atuação, como também para se ter uma melhor qualidade de vida, é preciso explorarmos um pouco mais sobre como as emoções são formadas, como essa engrenagem atua em nosso corpo, e como ela é importante na tomada de decisões.

4.1 EMOÇÕES

Embora definir emoções seja uma tarefa difícil, de acordo com Oatley e Jenkins, as emoções podem ser vistas como reações conscientes ou inconscientes ao avaliar eventos.¹⁴³ As emoções tornam-se positivas quando algo é encorajado e negativas quando algo é desencorajado, são geralmente vivenciadas como vários estados mentais acompanhados por mudanças físicas, expressões e ações.

As transformações na estrutura das sociedades atuais não devem ser subestimadas, considerando a influência significativa resultante das emoções sobre os comportamentos individuais, e essas mudanças geram novos desafios sociais, ocasionando alterações nos comportamentos, nesse contexto, torna-se essencial uma educação emocional que viabilize relações intra e interpessoais equilibradas. Vejamos o que Goleman nos explica sobre esse contexto:

Cada tipo de emoção que vivenciamos nos predispõe para uma ação imediata; cada uma sinaliza para uma direção que, nos recorrentes desafios enfrentados pelo ser humano ao longo da vida, provou ser a mais acertada. À medida que, ao longo da evolução humana, situações desse tipo foram se repetindo, a importância do repertório emocional utilizado para garantir a sobrevivência da nossa espécie foi atestada pelo fato de esse repertório ter

¹⁴³ OATLEY, K.; JENKINS, J. **Compreender as emoções**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

ficado gravado no sistema nervoso humano como inclinações inatas e automáticas do coração.¹⁴⁴

As emoções surgem de reações simples que promovem a sobrevivência dos organismos e foram facilmente adaptadas durante o passar dos anos. As emoções sociais incluem pena, piedade, constrangimento, vergonha, culpa, orgulho, ciúme, inveja, gratidão, admiração, surpresa, ressentimento e desprezo.

Segundo Shapiro e Fisher, as emoções são experiências sentidas, quando alguém comunica algo importante a outra pessoa, as emoções dessa pessoa muitas vezes reagem simultaneamente com os pensamentos relacionados, resultando em alterações fisiológicas e no desejo de responder.¹⁴⁵

Consistente com esta visão, as emoções podem ser classificadas em categorias positivas ou negativas, especificamente, as emoções positivas sempre levam a uma sensação de bem-estar, enquanto as emoções negativas podem ser perturbadoras e afetar as nossas interações com os outros.

Sobre as emoções, Goleman elucida:

[...] todas as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam lidar com a vida. A própria raiz da palavra emoção é do latim *movere* — “mover” — acrescida do prefixo “e”, que denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato.¹⁴⁶

Continuando suas afirmações ele diz “que há centenas de emoções, juntamente com suas combinações, variações, mutações e matizes. Na verdade, existem mais sutilezas de emoções do que as palavras que temos para defini-las”.¹⁴⁷

Não há consenso quanto à diferença entre emoções e sentimentos, não obstante, alguns teóricos entendem como diferença dos termos apenas a intensidade. Nesse aspecto, o sentimento seria um estado afetivo suave, contido e a emoção o sentimento mais intenso, mais voraz, tanto negativa quanto positivamente, do ponto de vista da percepção do indivíduo e dos outros, Ledoux corrobora com essa fala esclarecendo o seguinte:

Se podemos estudar de que modo o cérebro processa informações inconscientemente, durante a percepção de estímulos visuais, e faz uso de informações visuais com a finalidade de orientar o comportamento, podemos igualmente verificar como o cérebro processa inconscientemente

¹⁴⁴ GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 30.

¹⁴⁵ FISHER, R.; SHAPIRO, D. **Como usar as emoções para negociar**. Lisboa: Lua de Papel, 2005.

¹⁴⁶ GOLEMAN, D. 2012. p.32.

¹⁴⁷ GOLEMAN, D. 2012. p.303.

o significado emocional dos estímulos e faz uso dessa informação para controlar atitudes adequadas ao significado emocional dos estímulos.¹⁴⁸

Para Davidson, existem variáveis do estilo emocional, e cada estilo emocional é formado por seis dimensões básicas: resiliência, atitude, intuição social, auto percepção, sensibilidade ao contexto e atenção, e que a identidade emocional única é determinada pela combinação dessas dimensões em maior ou menor grau. Segundo ele: “Você é o produto de diferentes quantidades desses seis componentes. Por existirem tantas maneiras de combinar as seis dimensões, existem incontáveis estilos emocionais, e por isso cada pessoa tem um estilo único”.¹⁴⁹

Em conformidade, na história da evolução humana é dada uma importância tão grande à emoção no psiquismo. “Os sociobiólogos indicam a preeminência do coração sobre a mente”,¹⁵⁰ segundo as pessoas especialistas são as emoções humanas que comandam as ações quando, diante de um impasse, as providências que devem ser tomadas são importantes demais para apenas o intelecto decidir.

Joseph LeDoux, neurocientista estadunidense em sua pesquisa sobre os fundamentos biológicos da emoção e da memória, discorre que as emoções nas pessoas ocorrem de forma involuntária e é irrisório o manuseio que se tem sobre elas, dessa forma elas acabam por invadir a consciência. O autor explica que isso acontece porque há mais conexões dos sistemas emocionais para os sistemas cognitivos do que o inverso, isso talvez seja a explicação porque às vezes as lembranças emocionais invadem a mente sem qualquer supervisão e não se entende como esses pensamentos surgem.¹⁵¹

Embora, de acordo com LeDoux, a lembrança de uma experiência emotiva seja forte ela não é necessariamente correta, pois memórias explícitas, apesar das implicações emocionais, não são cópias fiéis das experiências vividas, mas sim reconstruções do momento da lembrança.¹⁵² Acrescenta-se a isso a condição do cérebro no momento em que a lembrança foi formada, que pode influenciar a forma

¹⁴⁸ LEDOUX, J. **O Cérebro Emocional: Os Misteriosos Alicerces da Vida Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. p.34.

¹⁴⁹ DAVIDSON, R. J. **O Estilo Emocional do Cérebro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. p.25.

¹⁵⁰ GOLEMAN, 2011, p. 32.

¹⁵¹ LEDOUX, J. **O Cérebro Emocional – Os misteriosos alicerces da vida emocional** [recurso eletrônico], Tradução: Terezinha Batista dos Santos, Objetiva. Rio de Janeiro, 2011. p.181.

¹⁵² LEDOUX, 2011. p.182.

como a memória foi ativada. Em sua obra, LeDoux ressalta que emoções podem tanto ser úteis, influenciando positivamente a atitudes futuras, como podem ser patológicas e exemplifica o medo, que quando gerado, pode levar à ansiedade ou ao prazer que se transforma num vício.¹⁵³ Portanto a higiene emocional precede a saúde mental e, frequentemente os problemas mentais são a consequência de uma desorganização emocional.

Apesar de exaustivas pesquisas, as emoções ainda desafiam especialistas psicólogos, cientistas e filósofos. Os fenômenos biológicos como gritar, chorar, rir ou tremer demonstram os sentimentos, todavia não possuem os mesmos significados: pode-se chorar de raiva, tristeza, dor ou extrema alegria. LeDoux defende que a compreensão das emoções é a chave para o tratamento de distúrbios que vão da ansiedade à dependência química.¹⁵⁴

4.2 FALSA DICOTOMIA: EMOÇÃO VERSUS RAZÃO

Apesar de, por muito tempo, a ênfase ter sido dada à racionalidade em detrimento da emoção, estudos recentes indicam que as emoções desempenham um papel predominante em situações de grande importância, como perdas, entre outras. Ao longo da evolução da civilização, a emoção muitas vezes suplantou o instinto de sobrevivência, isso se deve ao reconhecimento de que, ao tomar decisões e empreender ações, a emoção pode ter um peso igual, e por vezes até maior do que a razão, nesse contexto, surge uma distinção entre a mente racional e emocional.¹⁵⁵ O desempenho na vida das pessoas está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento equilibrado dessas duas formas de inteligência, quando essas duas dimensões atingem um equilíbrio, ambas são beneficiadas e operam de maneira mais eficaz.

Algumas investigações tiveram repercussões importantes no conhecimento neurológico da função das emoções, e tornaram possível o reconhecimento de zonas cerebrais indispensáveis em todo este processo, assim como na percepção da interdependência entre emoção e razão. Damásio, em seu livro *O Erro de Descartes*, relatou que estas dimensões estão interligadas e se houver a pretensão de separá-las é não perceber os comportamentos, atitudes, aprendizagens e

¹⁵³ LEDOUX, 2011. p.182.

¹⁵⁴ LEDOUX, 2011. p.183.

¹⁵⁵ DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996. p.95.

decisões, inerentes ao ser humano.¹⁵⁶ Pretendendo mostrar que a razão não é assim tão elementar, e que as emoções não são simples intrusas, que fazem parte da trama da razão, neste sentido, refere-se que a emoção surge como elemento essencial ao mecanismo e subjacente à razão e à tomada de decisão:

Primeiro, existe uma região do cérebro humano, constituída pelos córtices pré-frontais ventromedianos, cuja danificação compromete de maneira consistente, de uma forma tão depurada quanto é provável poder encontrar-se, tanto o raciocínio e tomada de decisão como as emoções e sentimentos, em especial no domínio pessoal e social. Poder-se-ia dizer, metaforicamente, que a razão e a emoção “se cruzam” nos córtices pré-frontais ventromedianos e também na amígdala.¹⁵⁷

Outra abordagem que Damásio faz sobre o tema, é a de que a separação entre a racionalidade e as emoções se institucionaliza em Descartes, que postula uma visão de mundo que deu origem à ciência moderna, com a separação do corpo e da mente. Ele trouxe a ideia de que o intelecto é superior à parte corporal, ou seja, todos os atributos são dados ao cérebro,¹⁵⁸ e traz uma explanação mais técnica sobre o contexto:

Conhecer a relevância das emoções nos processos de raciocínio não significa que a razão seja menos importante do que as emoções, que deva ser relegada para segundo plano ou deva ser menos cultivada. Pelo contrário, ao verificarmos a função alargada das emoções, é possível realçar seus efeitos positivos e reduzir seu potencial negativo. Em particular, sem diminuir o valor da orientação das emoções normais, é natural que se queira proteger a razão da fraqueza que as emoções anormais ou a manipulação das emoções normais podem provocar no processo de planeamento de decisão.¹⁵⁹

Mais tarde percebeu-se que a intuição e a emoção se unem ao pensamento, e ao conhecimento, e essa também é uma visão de Goleman quando ele fala que essa união tem um papel fundamental na tomada de decisões:

[...] Essas decisões não podem ser bem tomadas apenas através do uso da razão; exigem intuição e a sabedoria emocional que acumulamos de experiências passadas. A lógica formal, por si só, jamais pode servir de base para decidir com quem se casar ou em quem confiar, ou mesmo que emprego pegar; são domínios onde a razão, sem o sentimento, fica cega.¹⁶⁰

A partir de Gardner vários outros desenvolveram estudos baseado em suas teorias, como Daniel Goleman que escreveu sobre avanços nos estudos do cérebro

¹⁵⁶ DAMÁSIO, A. R. 1996. p.95.

¹⁵⁷ DAMÁSIO, A. R. 1996. p.95.

¹⁵⁸ DAMÁSIO, A. R. 1996. p.280.

¹⁵⁹ DAMÁSIO, A. R. 1996. p.277.

¹⁶⁰ GOLEMAN, D. 2012. p. 77.

e das ciências comportamentais.¹⁶¹ Goleman, fundamentado em pesquisas de Peter Salovey e John D. Mayer, argumenta que o ser humano é constituído de duas mentes, a racional e a emocional.¹⁶² Para Goleman há uma associação entre o centro cognitivo humano e as emoções:

Quando investigam por que a evolução da espécie humana deu à emoção um papel tão essencial em nosso psiquismo, os sociobiólogos verificam que, em momentos decisivos, ocorreu uma ascendência do coração sobre a razão. São as nossas emoções, dizem esses pesquisadores, que nos orientam quando diante de um impasse e quando temos de tomar providências importantes demais para que sejam deixadas a cargo unicamente do intelecto.¹⁶³

Para Goleman, o ser humano tem duas mentes, a racional e a emocional, o desempenho das pessoas é determinado pelas duas mentes, não apenas o QI, mas a inteligência emocional também conta, e isso subverte à antiga concepção de antagonismo entre razão e sentimentos.¹⁶⁴ O antigo paradigma defendia um ideal de razão livre do peso da emoção, mas o novo paradigma reza que as duas mentes devem trabalhar juntas, de forma harmônica, e complementando esse raciocínio, ele argumenta:

Esses dois modos fundamentalmente diferentes de conhecimento interagem na construção de nossa vida mental. Um, a mente racional, é o modo de compreensão de que, em geral, temos consciência: é mais destacado na consciência, mais atento e capaz de ponderar e refletir. Mas, além desse, há um outro sistema de conhecimento que é impulsivo e poderoso, embora às vezes ilógico, a mente emocional.¹⁶⁵

Goleman continua sua abordagem sobre o assunto, tratando a temática da mente racional e a mente emocional, esses dois modos fundamentalmente diferentes de conhecimento interagem na construção de nossa vida mental. A mente racional é o modo de compreensão que em geral temos consciência, é mais atento e mais reflexivo “[...] mas, além desse, há outro sistema de conhecimento que é impulsivo e poderoso, embora às vezes ilógico, a mente emocional”.¹⁶⁶

A dicotomia emocional/racional favorece a reflexão sobre as influências desses aspectos no desenvolvimento das relações. É preciso verificar a relevância

¹⁶¹ GOLEMAN, D. 2011. p. 14.

¹⁶² GOLEMAN, D. 2011. p. 37.

¹⁶³ GOLEMAN, D. 2011. p. 32.

¹⁶⁴ GOLEMAN, D. 2012. p. 34-35.

¹⁶⁵ GOLEMAN, D. 2012. p. 34-35.

¹⁶⁶ GOLEMAN, D. 2012. p. 34-35.

da inteligência emocional no ambiente das organizações, pois segundo as informações apresentadas, as emoções tendem a exercer grande influência nas decisões.¹⁶⁷

A parte emocional e a racional agem em velocidades diferentes, o emocional das pessoas tende a ser mais veloz que o raciocínio, e acaba tomando as atitudes sem refletir antes, sem dosar as consequências. Essa velocidade descarta o pensamento com a razão, a capacidade de análise dos fatos, e do contexto que o evento está inserido, o que ocorre na mente cognitiva. No processo evolutivo do homem, essa destreza pode ter contribuído e muito nas tomadas de decisões, sobretudo em situações de extremo perigo ou quando se necessitava de uma ação urgente, rápida. Acontece que, em alguns casos, quando se age intempestivamente, guiado inteiramente pelas emoções, posteriormente, quando o sangue esfria ou até no momento da reação, o indivíduo acaba tendo a sensação de arrependimento e remorso. Em complemento a esse assunto e corroborando com o texto acima, Goleman tenta exemplificar essa questão:

A mente emocional é muito mais rápida que a racional, agindo irrefletidamente, sem parar para pensar. Essa rapidez exclui a reflexão deliberada, analítica, que caracteriza a mente racional. No curso da evolução humana, essa agilidade, muito provavelmente, teve como objetivo exclusivo a mais básica decisão: o que merecia a nossa atenção e, uma vez vigilantes, quando, por exemplo, ao enfrentarmos um animal, decidir, em frações de segundos: eu como isso ou isso me come? As ações desencadeadas pela mente emocional carregam uma forte sensação de certeza, que é um subproduto de um tipo de comportamento bastante simplificado, de encarar determinadas coisas que, para a mente racional, são intrigantes. Quando a poeira assenta, ou mesmo durante a reação, aí pensamos: “Por que fiz isso?” — este é o sinal de que a mente racional percebeu o que aconteceu, mas não com a agilidade da mente emocional.¹⁶⁸

Esse é o indício de que a parte do cérebro da razão entendeu o que houve, mas com menos rapidez do que as emoções o fizeram. Como o espaço temporal entre o que ativa a emoção e sua manifestação é muito pequeno, quase zero para a percepção, os sistemas que analisam os eventos para se tomar as decisões de forma rápida não conseguem fazê-lo a tempo de a mente racional assumir o comando conscientemente, então a mente emocional acaba ficando no comando. Segundo os neurocientistas, as pessoas precisam tanto da emoção quanto da razão, a fim de tomar decisões, desmontando a ideia arcaica de que as emoções e a razão são independentes entre si e na maioria das vezes opostas.

¹⁶⁷ GOLEMAN, D. 2012. p. 35.

¹⁶⁸ GOLEMAN, D. 2012. p. 305.

Fato é, que, se conhecermos um pouco melhor como funciona a mente humana, irá nos ajudar a adquirir um entendimento mais claro da complexidade que a cerca, o relato que Bradberry e Greaves trazem nessa área uma contribuição para exemplificar como nossa mente/cérebro, e, como a Inteligência Emocional e suas habilidades funcionam nesse contexto:

A trajetória física da Inteligência Emocional começa no cérebro, na medula espinhal. Os sentidos primários entram por aí e devem viajar até a parte frontal do nosso cérebro antes de podermos pensar racionalmente sobre a nossa experiência. Mas primeiro elas passam pelo sistema límbico, onde as emoções são sentidas. A Inteligência Emocional requer uma boa comunicação entre o centro racional e o centro emocional do cérebro.¹⁶⁹

Em geral, essas duas modalidades de funcionamento da mente humana devem funcionar de maneira equilibrada, no entanto, esse equilíbrio é ameaçado quando emoções intensas predominam e suprimem a racionalidade, esse desequilíbrio prejudica a vida de uma pessoa, levando-a a se arrepender de suas ações após o retorno ao equilíbrio emocional. Nesse contexto, a conscientização das emoções possibilita uma ação mais inteligente, caracterizando a importância de ter uma Inteligência Emocional apurada. E nessa linha de raciocínio, Goleman diz o seguinte:

[...] com as novas descobertas sobre a arquitetura emocional do cérebro, as quais explicam aqueles momentos mais desconcertantes de nossas vidas, quando o sentimento esmaga toda racionalidade. A compreensão da interação existente entre as estruturas do cérebro que comandam nossos momentos de ira e medo – ou paixão e alegria – revela muito sobre certos hábitos emocionais adquiridos que solapam nossas melhores intenções, e também sobre o que podemos fazer para dominar impulsos destruidores ou que já trazem consigo a própria destruição.¹⁷⁰

4.3 REGULAÇÃO EMOCIONAL E A LIDERANÇA

As emoções são caracterizadas por uma série de respostas integradas que envolvem mudanças fisiológicas e motoras, preparando o indivíduo para agir, juntamente com sentimentos associados a experiências internas, que permitem uma avaliação da situação. As expressões emocionais desempenham um papel crucial no desenvolvimento e na regulação das relações interpessoais. Atualmente, saber lidar não apenas com as próprias emoções, mas também com as dos outros, tornou-se um requisito importante nas interações humanas. A regulação emocional pode

¹⁶⁹ BRADBERRY, T; GREAVES, J **Desenvolva a sua inteligência emocional: tudo o que você precisa saber para aumentar o seu QE**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.p.7.

¹⁷⁰ GOLEMAN, D. 2012. p. 24-25.

ser entendida como uma tentativa controlada ou automática de lidar com as emoções, determinando quando e como elas serão sentidas e expressadas.

Agora que vimos, com um entendimento melhor sobre o que são emoções e como influenciam, na tomada de decisões, e também em muitos aspectos do viver, vamos a um breve discurso sobre como o gerenciamento das emoções é importante para a liderança ministerial.

Considerando os diversos aspectos da vida moderna, como agendas sobrecarregadas com os mais diversos desafios diários, que na maioria das vezes, foge ao nosso comando, é comum encontrar situações estressantes no dia a dia. No entanto, a maneira como cada indivíduo lida com esses eventos é crucial para entender como isso afeta sua vida, o seu bem-estar, e ainda suas profissões, seja lá qual seja.

Nos mais variados setores, vemos que existem vitórias, derrotas, alegrias e frustrações. O que acontece quando algo que aparenta está certo a acontecer, não acontece? Como lidar com a possibilidade inesperada tornar-se real?

Nossa vida é feita de inúmeras possibilidades, sendo essas bem recebidas ou mal recebidas, de acordo com o que se está esperando.

O que faz uma equipe de esporte coletivo em qualquer modalidade e categoria, estar com um resultado positivo perante seu adversário, e restando poucos minutos para encerrar, perde a partida? O que ocorre em uma quadra de tênis quando um dos jogadores está a um game de fechar a partida e leva a virada? Não podemos responder tais questões se não soubermos, ou se não nos familiarizarmos com o termo regulação emocional.

Podemos alavancar inúmeros fatores contextualizados com o relato, porém não pode passar despercebido o fato de que em muitos desses casos, segundo depoimentos de vários treinadores e profissionais de apoio psicológico dessas equipes, é que ocorreu um desarranjo emocional, uma falta de gerenciamento das emoções nos minutos finais.

Observamos que esse não é um fato isolado e unicamente pertencente ao campo dos esportes, nos diversos setores e profissões isso ocorre, de forma significativa ou pouco notada. Contudo, Porque isso acontece? Como entender melhor e controlar e ajustar as emoções?

Como já vimos anteriormente o quão importante é que a liderança seja dotada de um bom gerenciamento emocional, pois uma liderança desequilibrada

emocionalmente não só traz prejuízos para as mais variadas esferas de sua vida, mas também afeta e influencia de forma direta ou indireta, os que estão abaixo de sua liderança.

Por mais que muitas lideranças não admitam precisar de ajuda, talvez por achar que a liderança não pode mostrar fraqueza, tem de ser inabalável diante dos intemperes que a vida apresenta, e nesse contexto, muito das vezes não querem admitir também que a ciência tem algo a colaborar.

Há muitos pastores que têm se inserido em uma categoria espiritual que não existe. Como eu, eles pensam que são alguém que não são, assim, eles reagem de modo que não devem e desenvolvem hábitos que são espiritualmente perigosos. Eles estão contentes com uma vida devocional inexistente ou constantemente sequestrada pela preparação. Eles estão contentes em viver fora do corpo de Cristo ou acima dele. Eles são rápidos em ministrar, mas não muito abertos para receber a ministração. Há muito tempo eles deixaram de se ver com exatidão e, assim, têm a tendência de não receber bem a confrontação amorosa de outras pessoas.¹⁷¹

Faz se necessário lembrar, que só somos, ou estamos como liderança, pelo chamado e pela misericórdia de Deus, e é claro que esse reconhecimento através do seu próprio olhar, deve ser sincero consigo mesmo, e cauteloso ao se expressar perante os outros, Nouwen reitera um pouco sobre esse assunto:

Como feridas podem se tornar fonte de cura? Essa é uma pergunta que requer consideração cuidadosa, pois quando queremos colocar nosso eu ferido a serviço dos outros, precisamos levar em conta a relação entre nossa vida profissional e pessoal. Por um lado, os ministros não podem esconder sua própria experiência de vida daqueles a que querem ajudar. Nem devem querer escondê-la. Enquanto médicos ainda podem ser bons médicos mesmo quando sua vida particular está gravemente perturbada, os ministros e as ministras, não podem oferecer ajuda sem um reconhecimento constante e vital de sua própria experiência.¹⁷²

Diante disso, não podemos deixar de falar sobre algo tão importante nesse processo, que é a regulação emocional. Muito se fala sobre gerenciamento emocional, mas para a liderança ministerial, além de manter o equilíbrio emocional, é importante também compreender como manusear e regular essas emoções.

O objetivo com isso, não é trazer todo um estudo ligado unicamente ao lado científico, porém se queremos discorrer sobre o assunto, torna-se necessária uma breve abordagem sobre o que a ciência relatou até a atualidade, extraindo daí o que pode ser importante para a liderança ministerial, no que tange a regulação de suas

¹⁷¹ TRIPP, P. 2019. p. 18

¹⁷² NOUWEN, H. **O Curador Ferido**. Petrópolis, RJ: Vozes. 2020. p. 116.

emoções. Nesse contexto, traremos a regulação emocional, como um meio, ou estratégia para o que a liderança administre melhor suas emoções.

A ciência é um fator preponderante para a fundamentação e solidificação dos conhecimentos nos mais variados campos de atuação possíveis nos meios acadêmicos. Ao pensarmos na ciência ao longo da história, Rodrigues destaca:

Aristóteles distingue entre o conhecimento puramente empírico e o conhecimento técnico, aqueles que possuem conhecimento empírico conhecem somente o dado de fato, conhecem somente que algo acontece, mas não o porquê de algo acontecer. Esse conhecimento do porquê das coisas, de suas causas, é próprio da ciência e da técnica.¹⁷³

Contudo o desenvolvimento e a consolidação do valor do conhecimento científico tiveram de superar desconfianças e dogmas ao longo da história. Japiassu coloca:

Outrora era a Igreja que os dirigíamos para nos explicar o que deveríamos pensar do Homem, da Natureza e de Deus. Seu poder explicativo era incontestável e inapelável: Roma locuta, causa finita (Roma falou, caso encerrado). Depois, os filósofos tiveram seu momento de glória. No século das luzes, poderiam ter dito: Ratio locuta, causa finita. Agora, tudo se passa como se os conhecimentos científicos tendessem a ocupar os espaços culturais deixados mais ou menos vazios pelo “declínio” das religiões e das ideologias. Donde o novo slogan: scientia locuta, causa finita.¹⁷⁴

Com o passar dos séculos a ciência ganhou seu espaço com irrefutável importância e atualmente é comum ouvirmos várias pessoas falando “é cientificamente comprovado” como um meio de abalizar sua afirmação, sendo assim uma forma comum de respaldo para determinadas colocações. Rodrigues argumenta:

Essa concepção está presente no senso-comum, quando hoje em dia vemos as pessoas dizerem que ciência é “conhecimento provado”. Independentemente da grande penetração da ciência em nossas vidas cotidianas, essa talvez seja a mais popular e vulgarizada representação do pensamento científico de nossa época.¹⁷⁵

O intuito não é criar um conflito entre religião (teologia) x ciência (psicologia e demais áreas), e sim proporcionar um ambiente em que elas conversem entre si e se entendam dentro do contexto do tema abordado. “Atualmente, percebemos, por parte de alguns setores da Psicologia e da Psiquiatria, e até de outras

¹⁷³ RODRIGUES, C. T. **Considerações sobre a idéia de natureza do conhecimento científico na tradição filosófica ocidental**. *Cognitio-Estudos: Revista Eletrônica de Filosofia*, São Paulo, v. 3, n.2, p. 154-168, jul./dez. 2006. p. 156. Disponível em: http://www.pucsp.br/pos/filosofia/Pragmatismo/cognitio_estudos/cognitio_estudos.htm. Acesso em: 13 fev. 2024.

¹⁷⁴ JAPIASSU, H. **As paixões da ciência**. São Paulo: Letras e Letras, 1991. p. 7-8.

¹⁷⁵ RODRIGUES, C. T. 2006. p. 154.

especialidades dentro da medicina, uma abertura para a investigação do fenômeno religioso, assim como para um possível diálogo".¹⁷⁶

O tradicionalismo e a religiosidade de muitos na liderança os impede de progredir e até mesmo de desfrutar de um bem estar em seu ministério, dizem que só precisam da Palavra e do Espírito Santo, não que isso seja fora dos parâmetros de uma liderança cristã, que na verdade são práticas prioritárias na caminhada não só da liderança, como também de qualquer cristão, só não podemos ter um conceito de que não se pode contar com a ajuda da ciência.

Como liderança ministerial, e devido as experiências vivenciadas em certo tempo, pude notar que devido alguns intemperes, e circunstancias adversas provenientes da pratica no ministério, o estado emocional da liderança não se encontra em equilíbrio, gerando assim, inúmeras consequências e desgaste na saúde física e emocional.

Algo que posso dizer que é uma das dificuldades, ou desafios apresentados, é a falta de regulação emocional. No âmbito da liderança ministerial, pelo menos as que eu já tive contato, principalmente no meio pentecostal, do qual faço parte, é nítido em alguns casos, a falta da administração das emoções, e quando as mesmas se encontram em desalinho, regula-las é a primeira linha de combate. Mas, o que é regulação emocional? Buscando uma familiarização, vamos transcorrer com alguns especialistas no assunto, como também, seguir algumas orientações trazidas pelos mesmos.

Antes de nos regularmos é preciso nos conhecermos, como vimos em capítulos anteriores, autoconhecimento é um dos componentes da inteligência emocional. É muito importante, pois além de melhorarmos nossa percepção com relação a nós mesmos, também é eficaz para os relacionamentos, e de acordo com Scazzero, o autoconhecimento é necessário em todas as áreas de nossos relacionamentos, inclusive ele relata que precisamos nos conhecer para conhecer a Deus:

O autoconhecimento e o relacionamento com Deus estão estreitamente associados. Agostinho escreveu em Confissões (400 d.C.): "Como você pode se aproximar de Deus estando distante de si mesmo?". Ele orou: "Concede, Senhor, que eu possa conhecer a mim mesmo para que possa conhecer a ti".; Mestre Eckart, escritor dominicano do século 13, escreveu:

¹⁷⁶ HERBES, N. E., AVILA. M. J. **Psicologia e Religião: um encontro inevitável**. Teologia Pastoral, Revista Pistis Praxis. Curitiba, v. 12, n. 1, p. 143-162, jan./abr. 2020. <https://periodicos.pucpr.br/pistispraxis/article/view/24069>. Acesso em 27/12/2023.

"Ninguém pode conhecer Deus sem primeiro conhecer a si mesmo".; Santa Teresa de Ávila escreveu em O caminho da perfeição: "Quase todos os problemas na vida espiritual têm sua origem na falta de autoconhecimento".; João Calvino escreveu na abertura de suas Institutas da religião cristã (1530): "A sabedoria verdadeira e substancial consiste quase inteiramente em duas coisas: o conhecimento de Deus e o conhecimento de nós mesmos. Mas, embora esses dois ramos da sabedoria estejam estreitamente ligados entre si, não é fácil ver qual dos dois precede e dá origem ao outro".; A grande maioria de nós morre sem saber quem é. Vivemos inconscientemente a vida de alguém, ou pelo menos a expectativa de alguém para nós.¹⁷⁷

A pessoa que mais você tem contato é com você mesmo, Tripp confessa que isso foi algo que ele já tinha refletido um tempo atrás, segundo ele Isso é algo sobre o que já escrevi antes, mas penso ser particularmente importante que os ministros entendam. Eu sempre digo isso assim: "Ninguém é mais influente em sua vida do que você, porque ninguém conversa mais com você do que você mesmo".¹⁷⁸ E prossegue:

Perceba ou não, você está em um diálogo infinito consigo mesmo, e as coisas que você diz a si mesmo sobre você são formativas da maneira como você vive. Você está constantemente falando para si mesmo sobre a sua identidade, a sua espiritualidade, a sua funcionalidade, a sua emotividade, a sua mentalidade, a sua personalidade, e, os seus relacionamentos.¹⁷⁹

Ainda sobre o autoconhecimento, Steuernagel e Barbosa comentam que vivemos em tempos de que as lideranças são chamadas a ter um olhar para dentro de si: "Vivemos em uma época na qual homens e mulheres de Deus são chamados a observar suas ações e reações internas, a refletir sobre os reais motivos de seu comportamento"¹⁸⁰. Muitos "lidam com a caricatura da realidade entremeada de inúmeras projeções inconscientes de seus próprios problemas interiores", e continuam:

Quando buscam ajuda para essa caminhada, são auxiliados a analisar em que medida a realidade é distorcida ou, até mesmo, caricaterizada pelos conflitos internos inconscientes. Não estamos aqui para discutir linhas terapêuticas de tratamento e prevenção, estamos tentando alertar homens e mulheres de Deus para sua corresponsabilidade em meio a dores e sofrimentos que enfrentam. Na verdade, quando homens e mulheres de Deus rejeitam essa caminhada para dentro de seus muros, podem se tornar uma ameaça à integridade e à saúde da igreja, da família e de si próprios, pois preferem eleger um inimigo externo como o maior empecilho para o

¹⁷⁷ SCAZZERO, P. **Espiritualidade emocionalmente saudável**. São Paulo: Hagnos, 2013. p. 83-84.

¹⁷⁸ TRIPP, P. 2019. p. 17.

¹⁷⁹ TRIPP, P. 2019. p. 17.

¹⁸⁰ STEUERNAGEL; BARBOSA. 2018. p.154.

fortalecimento de suas vidas, famílias e igrejas e não percebem o quanto eles mesmos são os verdadeiros empecilhos. Alguns atribuem a Satanás o que é da ordem do humano, do caráter. Outros, atribuem ao sócio-político-econômico o que é da ordem do indivíduo, isentando-se de sua responsabilidade pessoal nas patologias pessoais, familiares e da igreja.¹⁸¹

Dentro do processo de familiarização sobre assunto, e buscando melhor aprendizado devemos nos ater ao que Bueno e Primi elucidam: “O processamento de informações emocionais é explicado através de um sistema de quatro níveis, que se organizam de acordo com a complexidade dos processos psicológicos,”¹⁸² e apresentam:

a) percepção, avaliação e expressão da emoção; b) a emoção como facilitadora do pensamento; c) compreensão e análise de emoções e emprego do conhecimento emocional; e d) controle reflexivo de emoções par promover o crescimento emocional e intelectual. A *percepção, avaliação e expressão da emoção* abrangem desde a capacidade de identificar emoções em si mesmo, em outras pessoas ou condições físicas, até a capacidade de expressar essas emoções e as necessidades a elas relacionadas, e ainda, a capacidade de avaliar a autenticidade de uma expressão emocional, detectando sua veracidade, falsidade ou tentativa de manipulação. A *compreensão e análise de emoções* (conhecimento emocional) incluem desde a capacidade de rotular emoções, englobando a capacidade de identificar diferenças e nuances entre elas (como gostar e amar), até a compreensão da possibilidade de sentimentos complexos, como amar e odiar uma mesma pessoa, bem como as transições de um sentimento para outro, como a de raiva para a vergonha, por exemplo.¹⁸³

Pode-se perceber que a regulação emocional compreende diversos ciclos que se iniciam com a resposta emocional pessoal frente ao estímulo disparador. Para conceber a regulação é necessário a ativação dos objetivos em jogo, que podem ser: intrínsecos (da própria pessoa) ou extrínsecos (relativos a outra pessoa). Além disso, o processo de regulação pode operar de maneira implícita (não consciente) ou explícita (consciente).¹⁸⁴

A regulação emocional é um processo complexo e essencial para o bem-estar psicológico, envolvendo a capacidade de gerenciar e controlar as próprias emoções em diferentes contextos e situações. Segundo Gross, “a regulação emocional abrange uma variedade de estratégias e processos que permitem que as pessoas modifiquem a intensidade, a duração e a expressão de suas emoções, de modo a

¹⁸¹ STEUERNAGEL; BARBOSA. 2018. p.154.

¹⁸² BUENO, J. M. H., PRIMI, R. **Inteligência Emocional: Um Estudo de Validade sobre a Capacidade de Perceber Emoções**. Psicologia: Reflexão e Crítica, 2003, 16(2). p. 279.

¹⁸³ BUENO, J. M. H., PRIMI, R. 2003. p. 280.

¹⁸⁴ GROSS, J. J. **Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects**. Psychological Inquiry, 2015. doi: 10.1080/1047840X.2014.940781.

atender às demandas pessoais”.¹⁸⁵ Essa habilidade é fundamental para o ajustamento saudável ao estresse, para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos interpessoais satisfatórios e para a tomada de decisões adaptativas.

Bueno e Primi arrematam:

A emoção como facilitadora do ato de pensar diz respeito à utilização da emoção como um sistema de alerta que dirige a atenção e o pensamento para as informações (internas ou externas) mais importantes. A capacidade de gerar sentimentos em si mesmo pode ajudar uma pessoa a decidir, funcionando como um "ensaio", no qual as emoções podem ser geradas, sentidas, manipuladas e examinadas antes da tomada de decisão. Finalmente, *o controle reflexivo das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual* refere-se à capacidade de tolerar reações emocionais, agradáveis ou desagradáveis, compreendê-las sem exagero ou diminuição de sua importância, controlá-las ou descarregá-las no momento apropriado.¹⁸⁶

Vale destacar também, que a regulação emocional desempenha um papel fundamental na adaptação saudável ao estresse e na promoção do bem-estar psicológico. Ao compreender os processos envolvidos na regulação emocional e desenvolver habilidades nessa área, os indivíduos podem melhorar sua capacidade de lidar com as demandas da vida cotidiana e promover uma melhor qualidade de vida.

Brackett lembra bem que regulação emocional, “não é o mesmo que não sentir, nem é o exercício de um controle rígido sobre o que sentimos. E não se trata de banir emoções negativas e sentir apenas as positivas. A regulação da emoção começa dando a nós e aos outros a permissão de assumir nossos sentimentos, todos eles”.¹⁸⁷

Dito anteriormente, é importante para a liderança ter um termômetro emocional, na maioria das vezes vemos que existe uma dificuldade quando se trata em reconhecer a si mesmo como uma pessoa que necessita de um acerto, um ajuste emocional, isso é um procedimento cada vez mais escasso no meio da liderança ministerial.

¹⁸⁵ GROSS, J. J. 2015. p. 7.

¹⁸⁶ BUENO, J. M. H., PRIMI, R. 2003. p. 280.

¹⁸⁷ BRACKETT M. 2021. p. 158.

Por um lado, vemos o preconceito presente no âmbito da liderança cristã, por outro lado existe um grande número desta mesma liderança que se apega a um pré-conceito que a muito já se constata que é matéria de revisão. Diante disso, muitos tem mergulhado em um poço sem fim, e com orgulho ou medo, não buscam conhecimento e nem procuram ajuda. Com base nesse relato, fazemos menção do raciocínio de Brackett:

Faz sentido, então, que tenhamos todos esse desconforto e essa estranheza ao expressar nossa vida emocional. Isso acontece mesmo quando estamos experimentando sentimentos positivos, mas se mostra especialmente verdade quando são desagradáveis – tristeza, ressentimento, medo, rejeição. Todos eles nos conectam com nossas fraquezas, e quem quer expô-las? O intuito de nos proteger escondendo nossa vulnerabilidade é natural. Até os animais selvagens fazem isso e auto preservação pura e simples. Há algo significativo acontecendo na enorme desconexão entre nossa disposição de perguntar como nos sentimos e nossa relutância em responder com honestidade. Sabemos agora que, à possível exceção da saúde física, o estado emocional é um dos aspectos mais importantes de nossa vida. Ele governa todo o resto. Sua influência é incisiva. No entanto, é também o que controlamos com mais cuidado. Nossa vida mais profunda, nosso âmago, é um território desconhecido até para nós mesmos, um lugar arriscado de se explorar.¹⁸⁸

Brackett descreveu que às vezes nossas emoções nos assustam, por parecerem estar extremamente fora de controle, Brackett diz que “Se não entendermos nem encontrarmos estratégias para lidar com as emoções, elas assumirão o controle de nossa vida”.¹⁸⁹ Elas podem se revelar problemáticas, inconvenientes, e até viciantes, nos deixando vulneráveis, expostos e nus diante do mundo. E completa:

Nós engolimos em seco, reprimimos, fingimos. Evitamos a conversa difícil com um colega, depois explodimos com um ente querido e devoramos um pacote inteiro de biscoito sem fazer ideia do motivo. Quando negamos a nós mesmos o direito de sentir, surge na sequência uma longa lista de resultados indesejados. Quando isso acontece, não conseguimos entender por que estamos experimentando uma emoção ou o que está acontecendo em nossa vida para provocá-la. Por não sermos capazes de nomeá-la, também não conseguimos expressar o que sentimos de um modo que as pessoas ao nosso redor consigam compreender. E se não conseguimos reconhecer, compreender ou colocar em palavras nossas emoções, é impossível fazer qualquer coisa a respeito, seja dominar nossos sentimentos - não os negar, mas aceitá-los, até mesmo abraçá-los, seja aprender a fazer com que nossas emoções trabalhem a nosso favor e não contra nós.¹⁹⁰

¹⁸⁸ BRACKETT M. 2021. p. 19-20.

¹⁸⁹ BRACKETT M. 2021. p. 23.

¹⁹⁰ BRACKETT M. 2021. p. 10.

Com relação ao contexto da pesquisa, o interesse pelo papel da autorregulação emocional é relativamente recente, sendo reconhecido como um componente importante para melhorar o estado de ânimo e contribuir positivamente para a qualidade das interações sociais.

Podemos adquirir algumas dessas habilidades por "osmose", observando e imitando aqueles que as possuem. Mas, para a maioria, elas devem ser ensinadas. E são aprendidas mais facilmente no seio das comunidades. Habilidades emocionais são ao mesmo tempo pessoais e coletivas. Podem ser usadas em particular, mas a melhor aplicação se dá quando alcançam toda uma comunidade, de modo que uma rede emerge para reforçar sua própria influência.¹⁹¹

O processo de autorregulação emocional é desencadeado quando um evento emocional é percebido como relevante, iniciando assim um ciclo de reação com o propósito de selecionar estratégias para lidar com a situação ou evento emocional em questão.¹⁹² Por outro lado, também podem reavaliar positivamente situações adversas para mitigar os efeitos das emoções negativas, evitando interferências no alcance de resultados e mantendo a harmonia nas relações sociais. “É quase impossível imaginar como seria a vida sem o poder de regular nossas emoções”,¹⁹³ diz Brackett, e continua explicando:

Você tem feito isso desde que nasceu, e faz isso, em alguma medida, a cada minuto de sua vida. No entanto, se você é como a maioria de nós, não tem se mostrado muito bom nisso. Tem feito isso de maneiras aleatórias, automáticas e inconsistentes. Às vezes, suas tentativas de controlar as emoções fizeram até mais mal do que bem. Você já perdeu a paciência e gritou com alguém? Quase certamente você não tem feito isso de forma consciente, da maneira cuidadosa, nos momentos apropriados, com um resultado positivo como meta.¹⁹⁴

Muitas pessoas quando estão na linha de frente tem dificuldades em lidar com as preocupações do dia a dia, como também administrar uma atividade tão complexa como a da liderança ministerial, o problema de não saber lidar efetivamente com o estresse e as adversidades comuns da vida é que, ao longo do tempo, isso pode resultar em consequências significativas para a saúde física e mental, além de prejudicar a realização de tarefas simples e a interação social, bem como desenvolver um ministério sólido.

¹⁹¹ BRACKETT M. 2021. p. 28

¹⁹² GROSS, J. J. 2015. p. 8.

¹⁹³ BRACKETT M. 2021. p. 154.

¹⁹⁴ BRACKETT M. 2021. p. 154.

No estudo das teorias e pesquisas, a regulação emocional também é discutida no contexto da terapia cognitivo-comportamental (TCC). Segundo Leahy (2015), a TCC oferece uma variedade de técnicas e estratégias para ajudar os clientes a desenvolver habilidades de regulação emocional, incluindo a identificação e a modificação de pensamentos disfuncionais, o uso de técnicas de relaxamento e mindfulness e o desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas. Essas intervenções visam capacitar os indivíduos a lidar de forma mais eficaz com suas emoções, promovendo um maior bem-estar psicológico.¹⁹⁵

A partir dessa compreensão e considerando os pressupostos do modelo terapêutico de Leahy, como uma das formas de regulação emocional existentes, e descrito por ele como:

[...] terapia do esquema emocional”, foca na identificação da teoria idiossincrática de um indivíduo sobre as suas emoções e as dos outros, examinando as consequências dessas construções emocionais, diferenciando estratégias de regulação funcionais das disfuncionais e ajudando o indivíduo a integrar a experiência emocional a uma vida com significado.¹⁹⁶

Sobre regulação emocional, Leahy surgiu com a visão que está no modelo apresentado, ele nos esclarece isso quando diz sobre esquemas emocionais, ou seja, as teorias individuais sobre a natureza da emoção e como regulá-la, ele apresenta essa forma de regulação como “terapia do esquema emocional”,¹⁹⁷ em consonância com essa fala, ele continua:

[...] um modelo de como as pessoas podem teorizar sobre a emoção e como estas “teorias” da emoção contribuem para uma grande variedade de patologias. Ao mesmo tempo em que reconhece a importância de teorias sobre como as interpretações negativas da realidade podem levar a tristeza ou a ansiedade ou como a esquiva e a passividade podem contribuir para a depressão, o modelo focado no esquema emocional procura ampliar nosso entendimento propondo que, depois que uma emoção é despertada, é ativada a teoria implícita do indivíduo da emoção, e isso conduz a estratégias de enfrentamento que podem ajudar ou não. Expressando com mais clareza, “depois que você se sente triste, o que você pensa sobre essa tristeza e o que você faz a seguir?”. Entretanto, se eu achar que a minha tristeza é temporária e que as minhas emoções dependem do que eu faço e de com quem interajo, posso ativar um comportamento adaptativo.

¹⁹⁵ LEAHY, R. L. **Regulação emocional na psicoterapia: Um guia do praticante**. Artmed. 2013. p. 5.

¹⁹⁶ LEAHY, R. L. 2013. p. 46.

¹⁹⁷ LEAHY, R. L. **Terapia do esquema emocional: manual para o terapeuta**. Porto Alegre: Artmed. 2016. p. 4.

Interpretações levam a estratégias, e estratégias podem piorar ou melhorar as coisas.¹⁹⁸

Um fato que não podemos deixar de reconhecer, é o apego de muitas lideranças ministeriais ao dogma de se achar que o cristão não precisa se pautar aos conceitos da ciência para ter uma vida plena e ajustada em todos os sentidos, isso fica bem evidenciado no pensamento de Adam e Reiner: “desta forma, em que pese existir uma imensa tradição cristã que faça frente a este *modo de ser* do sujeito ocidental moderno, o alcance comunitário dessas práticas e respectivos insights encontra-se, por muitas razões, severamente limitado”¹⁹⁹, em contrapartida, eles nos trazem a segunda parte do pensamento:

De outro lado, há um sopro que tem exaltado as vias integrativas da autorregulação e do bem-estar por meio de disciplinas meditativas, com o que se abre não só a possibilidade, mas a conveniência, de um diálogo que traga tais exercícios para dentro do espaço cristão e, juntamente com eles, também as pessoas que neles buscam auxílio, revigorando-se caminhos antigos, e por vezes esquecidos, do próprio cristianismo.²⁰⁰

No contexto desse pensamento, é fundamental compreender o conceito de regulação emocional, especialmente em relação à psicoterapia. A terapia cognitivo-comportamental apresentada por Leahy, oferece uma variedade de técnicas e estratégias para ajudar pessoas a desenvolver habilidades de regulação emocional:

uma pessoa pode tentar reprimir as emoções porque as encara como incompreensíveis, esmagadoras, intermináveis e até mesmo vergonhosas; outra pode aceita-las como temporárias, ricas em complexidade e como parte de ser humano, que nos falam sobre nossos valores e necessidades” [...] “não é somente a experiência das emoções que importa, mas também suas interpretações e as estratégias empregadas para lidar com elas ou regulá-las. Existem caminhos que vão desde as emoções penosas até estratégias vitais adaptativas. A perspectiva aqui desenvolvida é que as interpretações e respostas do indivíduo a emoções penosas vão determinar se a psicologia surge da experiência. Por exemplo, uma pessoa pode sentir uma tristeza intensa sem desenvolver um transtorno depressivo maior.”²⁰¹

incluindo a identificação e a modificação de pensamentos disfuncionais, como também o uso de técnicas de relaxamento e mindfulness. Importante portanto reafirmar, que a partir da compreensão bem explicada no início desse capítulo,

¹⁹⁸ LEAHY, R. L. 2016. p. 4.

¹⁹⁹ ADAM, J. C., REINER, M. R. **Silêncio e Mindfulness: perspectivas para o desenvolvimento de uma espiritualidade cristã: Educação, Espiritualidade e Desenvolvimento Socioemocional.** João Pessoa, Editora UFPB, 2023. p. 30-31.

²⁰⁰ ADAM, J. C., REINER, M. R. 2023. p. 51-52.

²⁰¹ LEAHY, R. L. 2016. p. 4.

acreditamos que teologia e ciência podem desenvolver um caminho juntas, Adam e Reiner corrobora com esse raciocínio:

Embora se possa reconhecer, no plano racional, as mazelas do dualismo para a espiritualidade cristã, a conscientização da integralidade do ser humano, que aqui nos ocupa, só alcançará os níveis mais profundos da mente e da disposição psíquica caso esteja imersa num caminho de *práticas* integrativas, do inconsciente ao consciente (e vice-versa), corporais, terapêuticas e transcendentais. Ou seja, que passe ao plano da *experiência* humana, com toda a sua força. O silêncio devocional, aliado às orientações fundamentais do *mindfulness*, apresenta-se como uma dessas alternativas, tão necessária ao revigoramento das disciplinas espirituais cristãs, quanto ao próprio aprendizado do ensino que carregam.²⁰²

Brackett faz a seguinte observação “de todas as habilidades, a Regulação é a que possui mais variáveis”,²⁰³ refere-se à capacidade de uma pessoa entender suas próprias reações emocionais, buscando perceber as situações da realidade que as cerca, de forma equilibrada, sem permitir que essas emoções tenham um impacto negativo e intenso em sua vida como um todo. Todavia “de certa forma, isso faz, com que ela seja ao mesmo tempo mais fácil e mais difícil de enfrentar - o número de estratégias específicas para a Regulação é quase ilimitado, dependendo da situação e das emoções envolvidas”. E continua o raciocínio:

As estratégias que funcionam para você hoje podem não funcionar para você amanhã. E as estratégias que funcionam para você podem não funcionar para seu parceiro, sua parceira ou seu filho. Como mencionei, nossas emoções fluem de modo contínuo, como um rio, e, para acompanhá-las, estamos constantemente regulando as. É como mantemos o equilíbrio e evitamos ser arrastados pelos sentimentos. Todos nós conhecemos algumas pessoas que parecem particularmente incapazes de controlar as emoções. Elas são tiradas de seus cursos com facilidade por seus sentimentos, e costumam reagir de forma exagerada, de maneiras inúteis. Ou, no outro extremo, suprimem tanto suas respostas emocionais que parecem frias e entorpecidas.²⁰⁴

Nota-se pois que existem situações em que não basta só o preparo teológico da liderança em sua estrutura, ela é importante, mas especificamente em casos em que as pessoas(ovelhas), estão desorientadas, e o que elas buscam é uma orientação para suas adversidades, vindas de sua liderança, na qual elas se sentem seguras e confiam, e em muitos casos, por parte da liderança ministerial já foram utilizados todo o recurso de cunho teológico e pastoral, e as ovelhas estão a procura

²⁰² ADAM, J. C., REINER, M. R. 2023. p. 59.

²⁰³ BRACKETT M. 2021. p. 155.

²⁰⁴ BRACKETT M. 2021. p. 155-156.

de um porto seguro, só que a própria liderança não se enquadra nesse “porto seguro”, muito porque também não está estruturada emocionalmente para nortear essas ovelhas, é aí que surgem as dificuldades. É bom deixar claro que em alguns casos, a melhor recomendação é orientar a procura de um profissional especialista no assunto, mas para efeito de informação, vejamos esse exemplo específico, que em se tratando de regulação das emoções, Leahy nos traz algumas estratégias:

A regulação emocional é como qualquer estilo de enfrentamento: depende do contexto e da situação. A adaptação é definida aqui como a implementação de estratégias de enfrentamento adaptativas que incrementam o reconhecimento e processamento de reações úteis que estimulam, tanto a longo quanto a curto prazo, um funcionamento mais produtivo, definido por metas e propósitos valorizados pelo indivíduo. As estratégias adaptativas podem incluir exercícios de relaxamento, distração temporária durante as crises, exercício físico, conectar emoções a valores maiores, substituir uma emoção por outra mais agradável ou apreciada, consciência atenta (mindful aware-ness), aceitação, atividades prazerosas, momentos íntimos compartilhados e outras estratégias que ajudem a processar, lidar, reduzir, tolerar ou aprender com emoções intensas.²⁰⁵

O intuito com essa pesquisa não é trazer um manual de regulação emocional ou auto regulação. Mas sim trazer um despertamento para o atual momento em que a liderança ministerial se encontra e indicar um norte para que assim, dependendo da carência e da urgência, a liderança possa traçar metas e estratégias, como também buscar maior conhecimento sobre o assunto aqui abordado.

É notório que em muitos casos vemos uma liderança que não admite que precisa de ajuda, e em certo ponto, sendo colocada no patamar de super herói, fato este que muito prejudica a auto avaliação. Sabemos que por mais se sejamos bem sucedidos em nossa tarefa como liderança, mesmo a frente de pessoas, e muito das vezes trabalhando com aconselhamentos e ajudando na resolução de conflitos, quando percebemos, e geramos e certificamos que não estamos bem emocionalmente, é imprescindível que busquemos ajuda, e segundo Nouwen, essa ajuda se torna mais que necessária para a liderança, como vemos em sua fala:

Estou convencido de que sacerdotes e ministros, sobre tudo aqueles que lidam com muita gente aflita, carecem de um lugar verdadeiramente seguro onde possam partilhar sua dor e suas lutas como pessoas que não

²⁰⁵ L. LEAHY, D. TIRCH, L. A. NAPOLITANO. **Regulação Emocional em Psicoterapia Um guia para o terapeuta cognitivo-comportamental**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 21-22.

precisam deles e que tenham condições de levá-los ainda mais fundo nos mistérios do amor de Deus.²⁰⁶

²⁰⁶ NOUWEN, H. **Em nome de Jesus: reflexões sobre liderança cristã**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2024. p. 50.

5 CONCLUSÃO

Através dessa pesquisa, foi possível salientar como devemos controlar nossas emoções para evitar uma série de complicações e problemas futuros que podem se agravar, dependendo da situação, pode até ocasionar em problemas sérios de saúde física e mental.

A Inteligência Emocional é a forma que a pessoa dirige suas emoções em sua vida, se relacionado com as pessoas, sejam elas fáceis ou difíceis de lidar, e como se resolve as situações do dia a dia, grande número de pessoas sufoca as mágoas, e acabam vítimas da ansiedade crônica, depressão, enfermidades físicas etc. são tantas coisas como a raiva, a soberba, o ressentimento, transtornos mentais e comportamentais que nos afetam, a liderança também não está de fora disso.

As habilidades da inteligência emocional podem ser aprendidas e aperfeiçoadas, pois quando se aprende a controlar as emoções, obtém-se coragem e determinação para ser equilibrado emocionalmente, mantendo assim, bons relacionamentos. Isso é muito importante, porque as emoções podem nos derrubar, pessoas podem ficar magoadas conosco ou saírem falando mal de nós devido a uma aparente falta de gerenciamento emocional.

Uma liderança precisa ser compreensiva e humilde, precisa valorizar as pessoas, cuidar delas e dar exemplo para outras lideranças, e principalmente ter equilíbrio emocional em todas as situações, não é fácil, mas alcançando esse estado emocional, pode até ser possível transformar os “inimigos” em amigos.

Atualmente, é essencial que as igrejas levem em conta os aspectos psicológicos de sua liderança, uma vez que é praticamente óbvio que as emoções influenciam o processo de pensamento e a tomada de decisões dos indivíduos, refletindo-se diretamente no desempenho de suas atividades laborais.

Esse modelo funcionou bem nas organizações burocráticas e militares, no entanto, após tantas teorias que estudaram as relações das pessoas, verifica-se a necessidade de uma adaptação para o perfil e a profissão de cada pessoa, para que haja qualidade de vida.

A inteligência emocional, como o próprio termo sugere, está totalmente relacionada com as emoções, com o lado humano da liderança, entretanto, sem distanciar-se do lado operacional desta liderança, uma vez que, suas emoções

influenciam diretamente na qualidade de sua liderança, no seu rendimento e na sua relação com o ambiente que faz parte da sua gama de liderança.

Reconhecemos a importância de desenvolver a capacidade de gerenciar nossas próprias emoções como um passo essencial antes de lidar com as emoções ao nosso redor. A compreensão dos sentimentos alheios torna-se difícil se não soubermos lidar com os nossos, uma tarefa desafiadora, mas necessária para alcançar o sucesso, especialmente em funções de liderança.

A Inteligência Emocional deveria ser uma competência amplamente difundida entre toda a liderança ministerial, uma vez que é reconhecida como um elemento que influencia não apenas o sucesso profissional individual, mas também a qualidade de vida pessoal. A liderança deve estar preparada emocionalmente para liderar equipes, evitando conflitos e promovendo um ambiente agradável, fundamentado na confiança e no respeito.

Chega-se a que é imprescindível para o sucesso de qualquer Liderança, que seja dotada de um bom nível de quociente emocional. Diante do que foi apresentado verifica-se que uma liderança não nasce pronto: ainda que possa haver predisposição, ele constrói-se ao longo de sua existência através das relações sociais e interpessoais que estabelece.

A partir dos conceitos e apontamentos, o intuito é que sejam analisadas em conjunto: inteligência emocional, inteligência espiritual e regulação emocional para que com isso, se realize o objetivo dessa pesquisa, auxiliar a liderança ministerial no campo das emoções e as esferas abrangidas por ela.

Uma liderança precisa ser controlada, é só lembrar-se do nosso maior exemplo como liderança, Cristo foi equilibrado e paciente, foi uma liderança por excelência, ajudou muitas pessoas, ensinou os discípulos e mesmo na hora que estava aflito, manteve a calma. Ele foi o maior exemplo de liderança que existiu no mudo inteiro, pois Ele liderou a si mesmo e aos seus conflitos. Ser liderança significa ser semelhante a Jesus, porque Ele sabia lidar com as pessoas. Uma liderança precisa ser compreensiva e humilde, precisa valorizar as pessoas, cuidar delas e dar exemplo, e dependendo das habilidades que possui dentro da inteligência emocional, é possível até transformar os “inimigos” em amigos.

A missão da liderança deve ser o de despertar o melhor e não o pior existente em cada indivíduo, para tanto, ele precisa estreitar as relações com seus liderados sendo ressonante e verdadeiramente interessado em cada um, pois, somente com

uma relação de respeito e companheirismo ele alcançará a admiração e conseguirá influenciar os que estão ao seu redor.

Há um grande trabalho pela frente, no que se refere à mudança de postura de uma liderança, contemporaneamente, e dentro do estudo proposto, verifica-se a urgência em remodelar algumas linhas da liderança, onde muitos preconceitos e dogmas nas relações precisam ser abandonados. Uma liderança não pode continuar com a roupagem de chefia, na qual consistia em se manter distante, fria, pouco emotiva e com ambientes impessoais.

A presente pesquisa se dedicou à análise da inteligência emocional e sua relevância na liderança ministerial, explorando suas implicações nas relações interpessoais e na regulação de suas emoções. Ao longo deste estudo, ficou claro que a inteligência emocional desempenha um papel crucial no sucesso da liderança e na promoção de um ambiente ministerial saudável e no que tange ao emocional, um viver mais equilibrado.

Inicialmente, examinamos a definição e os componentes da inteligência emocional, destacando sua importância na regulação das emoções e na gestão de conflitos. Foi evidenciado que os líderes com alto quociente emocional são capazes de compreender e controlar suas próprias emoções, bem como interpretar e responder adequadamente às emoções dos outros. Essas habilidades são fundamentais para estabelecer conexões significativas, resolver conflitos e promover um clima de confiança e colaboração.

Em seguida, direcionamos nossa atenção para a liderança ministerial, ressaltando a necessidade de possuírem não apenas habilidades técnicas, práticas, e teológicas, mas também competências emocionais. Analisamos como líderes inspiradores exemplificaram características de inteligência emocional, como empatia, compaixão e autodomínio. Concluímos que líderes ministeriais eficazes devem cultivar relacionamentos autênticos, valorizar o bem-estar de seus liderados e liderar com humildade e compaixão.

Por fim, como foi salientado anteriormente, o objetivo aqui com essa pesquisa não foi trazer nenhuma orientação demasiadamente científica ou técnica, como também, nenhum manual para tratamento psíquico, ou coisas a fim, apenas esclarecer alguns pontos trazendo conceitos para a familiarização com aquilo que a ciência possui hoje disponível a respeito do conhecimento e gerenciamento das

emoções, da regulação das emoções, e assim trazer uma orientação de forma bem prática para os ministeriais, não esquecendo que, se for preciso, deverá buscar um apoio profissional para tal.

O que se espera com esse referido estudo é apenas alertar e orientar a liderança ministerial do perigo que existe da negligência com o cuidado emocional. Também, por conseguinte, foi mostrar o benefício que há em se importar e dedicar em cuidar de suas emoções, com reflexos positivos tanto no lado pessoal quanto na atuação no ministério. Faz-se necessário lembrar que embora sejam homens escolhidos por Deus, chamados por Deus, dedicados ao cumprimento do ofício do ministério, são seres humanos, e como todo ser humano existem momentos em que as crises e os conflitos os acometem, e é preciso estar preparado, não só na busca de Deus e o aprofundamento em sua Palavra, mas também fazer uso do que Deus deixou disponível para nós, através da teologia, através da ciência, creio que somadas, podem muito contribuir para o êxito pessoal e ministerial.

E, por fim, para se chegar à prática, se fez necessário trazer alguns conceitos da parte técnica, como também da parte científica. Espera-se que com essa pesquisa seja alcançado o objetivo de esclarecer alguns campos da ciência que embora estejamos vivendo dias futurísticos, ainda são tabus no meio cristão e principalmente no âmbito pentecostal.

REFERÊNCIAS

A BÍBLIA. **Bíblia King James Atualizada (KJA)**. Tradução, Edição e Revisão: Sociedade Bíblica Ibero-Americana e Abba Press Editora no Brasil. Publicação e Distribuição: BV Filmes Editora Ltda. 1 Edição Autorizada: 2012.

ADAM, J. C., REINER, M. R. **Educação, espiritualidade e desenvolvimento socioemocional**. João Pessoa, Editora UFPB, 2023.

ADAM, J. C., REINER, M. R. **Silêncio e Mindfulness: perspectivas para o desenvolvimento de uma espiritualidade cristã: Educação, Espiritualidade e Desenvolvimento Socioemocional**. João Pessoa, Editora UFPB, 2023.

ADAM, J. C. **Mal-estar no púlpito: Repensando Teologicamente a Pregação Cristã na Sociedade da Informação**. Estudos Teológicos, São Leopoldo, v. 53, n.1, 2013.

ANTUNES, R. R.; SILVA, A. P. **Inteligência Espiritual – um bem educativo** Spiritual Intelligence - an educational asset. EDUSER: revista de educação, Vol 7(1), 2015.p.42. disponível e em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/download/62/63/190&ved=2ahUKEwjP4oHut-GHAXWzJrkGHZBZOZEQFnoECC8QAQ&usq=AOvVaw09sND43RZm-sxYijma3nl> . Acesso em 17 jan 2024.

BADARACCO, J. L. **A boa luta: os desafios de ser um líder responsável em um mundo instável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BAR-ON, R. **Inteligência Social e Emocional: insights do Emotional Quotient Inventory**. In: BAR-ON, R.; PARKER, J.D.A. **Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BAR-ON, R. **Manual da inteligência emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

BAR-ON, R. **The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)**. Issues in Emotional Intelligence, doi:10.1037/a0021554. Emotional Intelligence, 2005.

Bar-On, R. **The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual, Multi-Health Systems**. Toronto. Canada.1997.

BAR-ON, R., & PARKER, J. D. A. **Introduction**. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), **Handbook of Emotional Intelligence: xi–xv**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1997.

BARBER, J. C. **Neemias e a Dinâmica da Liderança Eficaz**. Miami: Vida, 1985.
BRACKETT M. **Permissão para Sentir**; - 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

BRADBERRY, T.; GREAVES, J. **Desenvolva a sua inteligência emocional: tudo o que você precisa saber para aumentar o seu Q.E.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

BUENO, J. M. H., PRIMI, R. **Inteligência Emocional: Um Estudo de Validade sobre a Capacidade de Perceber Emoções.** Psicologia: Reflexão e Crítica, 2003.

CAIRNS, E. E. **O Cristianismo através dos Séculos: uma história da igreja cristã.** 3ed. São Paulo, Vida Nova, 2008.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHINAGLIA, G.; GALERANI, J. **A inteligência emocional na gestão de pessoas: uma pesquisa exploratória.** Revista Eletrônica Múltiplo Saber, v. 14, n. 1, 2011.

CRABTREE, A. R. **A doutrina bíblica do ministério.** Rio de Janeiro: Juerp, 1981.

CUNHA, M. P.; CABRAL-CARDOSO, C.; CUNHA, R. C.; REGO, A. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** 6ª ed. Lisboa: Editora RH. 2007.

DAMÁSIO, A. **Ao encontro de Espinosa: As emoções sociais e a Neurologia do sentir.** Mem Martins: Publicações Europa-América, 2003.

DAMÁSIO, A. **O erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano.** São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAVES, B. **Pessoas, Tarefas e Alvos.** Campinas: International Correspondence Institute, 1983.

DAVIDSON, R. J. **O estilo emocional do cérebro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2013. **Descritores em Ciências da Saúde: DeCS.** ed. rev. e ampl. São Paulo: Bireme/Opas/OMS, 2017. Disponível em: <http://decs.bvsalud.org>. Acesso em ago 2023.

DRUCKER, Peter. **A Nova Era da Administração.** São Paulo: Pioneira, 1989.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2012.

FINZEL, H. **Dez erros que um líder não pode cometer.** São Paulo: Vida Nova, 1997.

FIORELLI, J. O.; MANGINI, R. C. R. **As Funções Mentais Superiores (a Síndrome de Pirandello).** In: _____. Psicologia Jurídica. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, D. **O pastor do século 21.** São Paulo: Vida. 2001.

FISHER, R.; SHAPIRO, D. **Como usar as emoções para negociar.** Lisboa: Lua de Papel, 2005.

GARDNER, H. E. **Mentes que lideram: como líderes eficazes criam e executam.** Elsevier editora. Rio de Janeiro, 2013.

GARDNER, H....[et al.]. **Inteligências múltiplas ao redor do mundo.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas.** 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2015.

GARDNER, Howard. **Inteligência: um conceito reformulado.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GOLEMAN, D....[et al.]. **Os mestres da administração.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente.** 2ª ed. — Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. **Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros.** Avaliação Psicológica: v. 10, n. 2, 2011.

GROSS, J. J. **Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects.** Psychological Inquiry, 2015. doi:10.1080/1047840X.2014.940781.

HAGGAI, J. **Seja um líder de verdade.** Trad. Amantino Adorno Vassão. Venda Nova, MG: Betânia, 1990.

HERBES, N. E., AVILA, M. J. **Psicologia e Religião: um encontro inevitável:** Rev. Pistis Prax., Teol. Pastor., Curitiba, v. 12, n. 1, p. 143-162, jan./abr. 2020. <https://periodicos.pucpr.br/pistispraxis/article/view/24069>. Acesso em 27/12/2023.

HIEBERT, M.; KLATT, B. **The Encyclopedia of Leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques.** New York: McGraw-Hill, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HYBELS, Bill. **Liderança Corajosa.** São Paulo: Vida, 2002.

JAPIASSU, H. **As paixões da ciência.** São Paulo: Letras e Letras, 1991.

KEMP, J. **Pastores em perigo.** São Paulo: Hagnos, 2020.

KESSLER, N. **A Crise de Integridade no Ministério Pastoral**. Rio de Janeiro: CPAD, 2014.

LEAHY, R. L. **Regulação emocional na psicoterapia: Um guia do praticante**. Artmed. 2013.

LEAHY, R. L. **Terapia do esquema emocional: manual para o terapeuta**. Porto Alegre: Artmed. 2016.

LEAHY, R. L.; TIRCH, D; NAPOLITANO, L. A. **Regulação Emocional em Psicoterapia Um guia para o terapeuta cognitivo-comportamental**. Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2013.

LEDOUX, J. **O Cérebro Emocional – Os misteriosos alicerces da vida emocional** [recurso eletrônico], Tradução: Terezinha Batista dos Santos, Objetiva. Rio de Janeiro, 2011.

LEDOUX, Joseph. **O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

M. S. **Estresse**. Biblioteca virtual em saúde. <https://bvsmms.saude.gov.br/estresse/>.

MACARTHUR, J. J. **Redescobrimo o ministério pastoral**. Rio de Janeiro: CPAD, 1998.

MACIEL, M. B. **Protestantismo brasileiro: a árvore, a teologia e o mosaico**. Araranguá, 2019.

MAROT, R. **O Conceito de Inteligência**. Disponível em: <http://www.psicosite.com.br/pro/art004.htm>

MAXWELL, J. C. **A arte de influenciar pessoas: sozinho não se chega a lugar algum**. São Paulo: Mundo Cristão, 2007.

MAYER, J. D; CARUSO, D.R.; SALOVEY, P. **Selecionando uma medida para inteligência emocional: em defesa das escalas de aptidão**. In: BAR-ON, R.;

MAYER, J. D.; ...[et al.]. **Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual**. Toronto, Canada: MHS. 2002.

MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. **Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence**. Journal of Personality Assessment, 1990.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), **Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators**. New York: Basic Books. 1997.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, R. **Models of emotion intelligence**. In R.J. Sternberg (Ed.), **Handbook of intelligence**. p. 401. New York: Cambridge

University Press. Mar 2000. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2000-07612-018>.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

MOSCOVICI, F. **Razão e emoção: a inteligência emocional em questão**. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2016.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Sage Publications. Thousand Oaks, CA. 2018.

NOUWEN, H. **Em nome de Jesus: reflexões sobre liderança cristã**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2024.

NOUWEN, H. **O Curador Ferido**, Petrópolis, RJ: Vozes. 2020.

O. P. A. S. **Distúrbio psíquico registrado no grupo 24 do Cid-11** (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde) <https://www.paho.org/pt/noticias/11-2-2022-versao-final-da-nova-classificacao-internacional-doencas-da-oms-cid-11-e>.

OATLEY, K.; JENKINS, J. **Compreender as emoções**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

OLIVEIRA, M. K. R. **Cuidando de quem cuida: um olhar de cuidados aos que ministram a palavra de Deus**. Dissertação de Mestrado. São Leopoldo: Instituto Ecumênico de Pós-Graduação em Teologia. 2004.

PARKER, J. D. A. **Manual de Inteligência Emocional: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PATTERSON, K. **Confrontos decisivos, solucione problemas difíceis e melhore definitivamente seu desempenho nos relacionamentos pessoas e de trabalho**. São Paulo: Leya, 2005.

PATTERSON, K. **Conversas Decisivas, técnicas para argumentar, persuadir e assumir o controle nos momentos que definem sua carreira**. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

PICCINATO, R. **Coleção mente e vida moderna: cansaço mental e Síndrome de Burnout**. Coordenação de Viviane Campo. Bauru: Editora Alto Astral, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. Ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RODRIGUES, C. T. **Considerações sobre a idéia de natureza do conhecimento científico na tradição filosófica ocidental.** Cognitio-Estudos: Revista Eletrônica de Filosofia, São Paulo, 2006. Disponível em: http://www.pucsp.br/pos/filosofia/Pragmatismo/cognitio_estudos/cognitio_estudos.html.

ROMA, A. Apresentação. In: FRANÇA, Sullivan (Org.). **Leader Coach: um guia prático para gestão de pessoas.** São Paulo: Ed. França, 2011.

SALOVEY, P.; GREWAL, D. **The science of emotional intelligence.** Current directions in psychological science.14, 2005.

SCAZZERO, P. **Espiritualidade emocionalmente saudável.** São Paulo: Hagnos, 2013.

SLASKI, M., & CARTWRIGHT, S. **Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance.** Stress and Health, (2003).

STEUERNAGEL, V.; Barbosa, R. **Nova Liderança.** Curitiba: Editora Esperança, 2018.

STOTT, J. **O chamado para Líderes cristãos.** São Paulo: Cultura Cristã. 2018.

SWINDOLL, C. **Liderança em Tempos Crise.** São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

TORRALBA, F. R. **Inteligência espiritual.** Petrópolis: Vozes, 2013.

TRIPP, P. **Vocação perigosa.** São Paulo: Cultura Cristã, 2019.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WOLMAN, R. N. **Inteligência Espiritual.** Tradução de Geni Hirata. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. **Inteligência Emocional: Teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias.** Psicologia: Reflexão e Crítica, 2009.

ZAKKARIYA, K.A. **Intelligent use of emotions in personal selling: a study into the effect of emotional intelligence on the performance of sales executives.** Ph.D. Thesis, School of management studies Cochin University of science and technology, Kerala, India. 2008.

ZOHAR, D; MARSHALL, I. **Q S: Inteligência espiritual.** Rio de Janeiro: Viva livros, 2012.