

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
SÃO PAULO
Campus Caraguatatuba

TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

KEVLIN ROXANI GUALBERTO DA SILVA

**COMO OCORRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO
PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA REDE DE JOVENS DA
IGREJA APOSTÓLICA GRAÇA E VIDA (IAGV)**

CARAGUATATUBA - SP
2014

KEVLIN ROXANI GUALBERTO DA SILVA

**COMO OCORRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO
PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA REDE DE JOVENS DA
IGREJA APOSTÓLICA GRAÇA E VIDA (IAGV)**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Especialista Cesar
Augusto Ilódio Alves

S586c Silva, Kevlin Roxani Gualberto da
Como ocorre a influência da liderança e da motivação para o
alcance dos objetivos da rede de jovens da Igreja Apostólica
Graça e Vida (IAGV) / Kevlin Roxani Gualberto da --
Caraguatatuba : IFSP-CAR, 2014.
75 f.

Monografia (Tecnólogo) - Instituto Federal de São Paulo,
Campus Caraguatatuba, 2014.

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Organização (Administração). I.
Título.

CDD 658.4092

KEVLIN ROXANI GUALBERTO DA SILVA

**COMO OCORRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO
PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA REDE DE JOVENS DA
IGREJA APOSTÓLICA GRAÇA E VIDA (IAGV)**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a): Professor Especialista
Cesar Augusto Ilódio Alves

BANCA EXAMINADORA

Professor Especialista Cesar Augusto Ilódio Alves

Professor Mestre Ricardo Maroni Neto

Professora Doutora Maria do Carmo Cataldi Mutterle

KEVLIN ROXANI GUALBERTO DA SILVA

**COMO OCORRE A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO PARA O
ALCANCE DOS OBJETIVOS DA REDE DE JOVENS DA IGREJA APOSTÓLICA
GRAÇA E VIDA (IAGV)**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, ____ / ____ / ____

Kevlin Roxani Gualberto da Silva

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, ____ / ____ / ____

Professor Especialista Cesar Augusto Ilódio Alves

Aos meus pais Edson e Valdineia, meu exemplo de grande amor e devoção.

In *Memoriam* a Felipe Jacinto que sempre esteve comigo nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, dono e criador de todas as coisas, pela sabedoria e força que me foi dada para realizar este trabalho.

Aos meus pais, que nunca me deixaram desistir e por sempre acreditarem no meu potencial.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Especialista Cesar Augusto Ilódio Alves, por toda sua dedicação em me orientar neste trabalho.

Ao Apóstolo e aos Pastores da rede de jovens, por abrirem as portas da IAGV para que os níveis organizacionais pudessem ser avaliados. Da mesma forma, agradeço a dedicação e o tempo que cada líder e liderado dispôs para responder ao questionário.

Também quero agradecer aos meus professores e colegas de turma que sempre contribuíram para o meu aprendizado ao longo desse período.

Não poderia deixar de expressar a minha gratidão aos meus amigos que diretamente e indiretamente me motivaram a concluir este trabalho de conclusão de curso.

Ninguém será um grande líder se quiser fazer tudo sozinho e receber todo o crédito pelo que está sendo feito.

Andrew Carnegie

RESUMO

Liderança e Motivação são temas amplamente discutidos pela Administração, porém este estudo em questão tem como objetivo analisar a aplicabilidade desses conceitos numa organização religiosa de visão celular. A Igreja Apostólica Graça e Vida (IAGV) foi a organização religiosa que abriu as portas para a realização da pesquisa. Por intermédio de abordagem uma qualitativa foram identificados os três níveis organizacionais da rede de jovens: o estratégico, representado pelos Pastores de rede; o tático, pelos líderes de célula e o operacional, pelos liderados. A pesquisa de caráter exploratório utilizou-se de uma entrevista estruturada para obter informações acerca da liderança dos Pastores da rede de jovens e dos objetivos organizacionais da rede. Já com os líderes de célula e com os liderados foi utilizado um questionário com questões abertas e fechadas, analisadas por uma pesquisa quantitativa, buscando averiguar se as respostas são condizentes com as dos pastores de rede. A análise resultou em uma conexão positiva entre os três níveis da organização.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Objetivos, IAGV.

ABSTRACT

Leadership and Motivation are topics widely discussed by the Administration, but this study in question aims to analyze the applicability of concepts in a religious organization of cellular vision. The Apostolic Church grace and Life (IAGV) was the religious organization that opened the doors for the completion of the survey. Through a qualitative research were identified the three organizational levels of the youth network: the strategic represented by shepherds, the cell leaders tactical and operational by led. Exploratory research used a structured interview for information about the leadership of Pastors and youth network the network organizational objectives. Already with the cell leaders and the led was used a questionnaire with open and closed questions, examined by a quantitative research seeking to establish whether the answers are consistent with those of the pastors network. The analysis resulted in a positive connection between the three levels of the organization.

Keywords: Leadership, Motivation, Objectives, IAGV.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Liderança.....	8
Figura 2 - Hierarquia das Necessidades Humanas	18
Figura 3 - Os Três Níveis Organizacionais de Parsons	22
Figura 4 - Organograma da IAGV	27
Figura 5 - Níveis Organizacionais da IAGV.....	28
Figura 6 - Escada do Sucesso.....	31

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Características do Líder.....	16
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A IAGV Realiza (Líderes)	36
Gráfico 2 - A IAGV Realiza (Liderados)	36
Gráfico 3 - Líder de Excelência (Líderes)	37
Gráfico 4 - Líder de Excelência (Liderados)	38
Gráfico 5 - Comunicação (Líderes).....	39
Gráfico 6 - Comunicação (Liderados)	39
Gráfico 7 - Ideia Compartilhada (Líderes)	40
Gráfico 8 - Ideia Compartilhada (Liderados)	40
Gráfico 9 - Visão Rede de Jovens (Líderes)	41
Gráfico 10 - Visão Rede de Jovens (Liderados).....	42
Gráfico 11 - Tipo de Liderança (Líderes)	42
Gráfico 12 - Tipo de Liderança (Liderados).....	43
Gráfico 13 - Ferramentas Utilizadas (Líderes).....	44
Gráfico 14 - Ferramentas Utilizadas (Liderados).....	45
Gráfico 15 - Objetivos Rede de Jovens (Líderes)	46
Gráfico 16 - Objetivos Rede de Jovens (Liderados)	47
Gráfico 17 - Aprendizado (Líderes).....	48
Gráfico 18 - Atitude Mediante os Objetivos (Líderes).....	48
Gráfico 19 - Atitude Mediante aos Objetivos (Liderados)	49
Gráfico 20 - Como sou Motivado (Líderes)	50
Gráfico 21 - Como sou Motivado (Liderados)	50
Gráfico 22 - Como Faço para Motivar (Líderes)	51
Gráfico 23 - Características para Liderar (Liderados)	52
Gráfico 24 - Interesse em Ser um Líder.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1	Liderança	6
2.2	Estilos de liderança	8
2.2.1	Novas Abordagens	9
2.3	Características do líder	12
2.3.1	Habilidades e Traços	12
2.3.2	Outras abordagens	13
2.4	Motivação	16
2.4.1	Motivação de Equipes	17
2.5	Exemplo do papel do líder como agente motivador	20
2.6	Organização	21
3	METODOLOGIA	23
3.1	Concepção da pesquisa	23
3.2	Objeto da Pesquisa	24
3.3	Procedimentos da pesquisa	24
3.4	História	25
3.5	Estrutura Organizacional da IAGV	26
3.6	Forma de Atuação Junto À Rede de Jovens	27
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1	Apóstolo	30
4.1.1	Missão, Visão e Valores	30
4.1.2	Objetivos Organizacionais da IAGV	31
4.1.3	Produto	31
4.1.4	Período de Crescimento	31
4.1.5	Reconhecimento	32
4.1.6	Líder de excelência	32
4.2	Pastores da Rede de Jovens	32
4.2.1	Definição de Liderança	32
4.2.2	Tipo de Liderança	33
4.2.3	Motivando	33

4.2.4	Objetivos.....	33
4.2.5	Execução.....	34
4.2.6	Aprendizado.....	34
4.2.7	Visão.....	34
4.2.8	Comunicação.....	34
4.2.9	Reconhecimento.....	35
4.2.10	Lealdade.....	35
4.2.11	Ferramentas.....	35
4.3	Líderes e Liderados.....	35
4.3.1	A IAGV Realiza.....	35
4.3.2	Líder de excelência.....	37
4.3.3	Comunicação.....	38
4.3.4	Ideia compartilhada.....	39
4.3.5	Visão rede de jovens.....	41
4.3.6	Tipo de liderança.....	42
4.3.7	Ferramentas Utilizadas.....	44
4.3.8	Objetivos Rede de Jovens.....	45
4.3.9	Aprendizado.....	47
4.3.10	Atitude mediante aos objetivos.....	48
4.3.11	Como sou Motivado.....	49
4.3.12	Como Faço para Motivar.....	51
4.3.13	Características para Liderar.....	51
4.3.14	Interesse em ser líder.....	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICE A.....	59
	APÊNDICE B.....	60
	APÊNDICE C.....	61
	APÊNDICE D.....	64

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta os temas liderança e motivação como instrumentos administrativos, utilizados em busca da concretização de objetivos. Sua delimitação está em verificar como ocorre a influência do líder como agente motivador de um grupo, com foco no alcance de metas de uma instituição. Para isso, essa monografia analisa e contextualiza três pilares da administração: liderança, motivação e organização.

O objeto de estudo aqui, para o qual este trabalho de pesquisa busca resposta, é uma instituição religiosa e a intenção é verificar se para essa organização, no caso a Igreja Apostólica Graça e Vida (IAGV), alcançar o seu objetivo a liderança e a motivação são indispensáveis, qual a intensidade disso na rotina da Igreja e de que forma esses procedimentos se desenvolvem em seu cotidiano.

A liderança e a motivação são imprescindíveis para as empresas em geral e não é diferente para as do terceiro setor. Em um órgão religioso a liderança não pode ser autocrática, onde os liderados não participam das decisões, pois, caso isso aconteça, os colaboradores provavelmente vão parar de frequentar as reuniões. Acredita-se que a liderança apropriada para uma organização religiosa seja a liderança carismática, na qual o líder exerce um papel de amigo do liderado, auxiliando-o e ajudando-o, sempre com carisma.

O objetivo geral do trabalho consiste em associar os conceitos de liderança e motivação e suas aplicabilidades no alcance do objetivo organizacional. Já os objetivos específicos procuram mostrar a liderança na referida instituição religiosa, que atua com uma visão celular, e descobrir como ela é importante na motivação da rede de jovens da IAGV, bem como sua influência sobre eles. Além disso, analisa se os três níveis da organização estão conectados e devidamente alinhados e conectados entre si. Utilizou-se, então, no nível estratégico, uma entrevista estruturada que irá fornecer informações para a formulação dos questionários do nível tático e operacional.

Apesar de a temática do trabalho ser extensamente tratada pela Administração, o assunto é pouco discutido quando relacionado a uma entidade religiosa que tem um ponto de vista peculiar. A importância desse estudo consiste em explorar o assunto e abrir caminhos para que outras pessoas possam pesquisar

e analisar as empresas do terceiro setor, particularmente as de cunho religioso, que atuam em diversos níveis sociais, são regidas, também, por regras e conhecimentos técnicos e envolvem grande parcela da sociedade. No entanto, não são estudadas nem analisadas proporcionalmente às estruturas que agregam.

Metodologicamente, este trabalho adotou a pesquisa de caráter exploratório, utilizando-a de forma qualitativa para entender o cenário do problema e uma pesquisa quantitativa para analisar os dados apresentados e quantificá-los. O método de coleta de dados foi por intermédio de entrevista pessoal, parcialmente estruturada com os Pastores da rede de jovens e o Apóstolo da IAGV, buscando conhecer a forma como lideram e os objetivos organizacionais da rede de jovens. Posteriormente os dados foram comparados com os resultados apresentados nos questionários elaborados com questões abertas e fechadas; procurando-se analisar e comparar as respostas com as expectativas a elas relacionadas.

O primeiro tópico do trabalho procura definir a ideia de liderança; o segundo apresenta os tipos de liderança e as novas abordagens sobre o assunto apresentadas pelos principais autores. O terceiro tópico traz as características do líder, as habilidades, traços e as outras considerações defendidas pelos autores. O quarto tópico consiste em definir a motivação e a motivação nas equipes. O quinto tópico do referencial teórico apresenta os objetivos organizacionais, as organizações do terceiro setor e os níveis organizacionais. Seguido da metodologia, das análises dos resultados e por fim a conclusão do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança vem de tempos remotos, de quando o homem precisou organizar-se no ambiente em que vivia e viu-se obrigado a escolher uma orientação para assim, de alguma forma, sair-se bem sucedido (BERGAMINI, 2009).

Várias definições podem ser levadas em conta quando o assunto é conceito de liderança, porém dois pontos são comuns nas definições. Primeiro, refere-se ao fato de haver uma pessoa dominante em um grupo; segundo, a evidência da influência intencional exercida pelo líder. Bergamini (2009) afirma também que conduzir alguém ou deixar-se ser conduzido é algo que ocorre de forma espontânea, mesmo que não seja liderança o nome pelo qual a tendência é conhecida. Em concordância, Lacombe (2011) afirma que liderar é conduzir um grupo.

A definição simples e clara de “dar o exemplo” é algo totalmente ligado à ideia de liderança. O exemplo pode assumir jeitos e formas diferentes, porém ele sempre estará presente pelo simples fato de as pessoas que estão a nossa volta observarem a forma como trabalhamos, quem somos, o que fazemos e falamos. Ou seja, somos o exemplo e cabe a nós torná-lo um mau ou um bom modelo (ADAIR, 2000).

Robbins (2005), em concordância com Hersey (1986) e Hampton (1990), define liderança como a habilidade de influenciar uma equipe em direção ao alcance das metas.

Os líderes podem levantar-se tanto em uma influência formal, quando lhes é conferida uma posição de alto cargo, transferindo a eles um nível de autoridade, como por uma liderança não autenticada, oriunda da habilidade de influenciar outras pessoas fora da estrutura oficial da organização. Ou seja, o líder pode surgir de uma nomeação oficial ou surgir de forma espontânea dentro de um grupo (ROBBINS 2005).

A liderança é uma via de mão dupla, ao mesmo tempo em que o comandante influencia os seus comandados através dos seus exemplos, estes devolvem o reconhecimento referente a autoridade exercida sobre eles. Garret (2003) e Bergamini (2009) afirmam que um líder não é líder sem seus subordinados, sem pessoas que acatam suas ordens, ideias e exemplos. Levando em conta também

que essa submissão não precisa necessariamente ser caracterizada por dominação (quando o líder impõe e obriga os liderados a cumprir suas ordens), mas pode simplesmente ocorrer porque uma parte aceita e está aberta para a influência da outra (BERGAMINI, 2009).

A importância dos liderados não está no fato de aceitarem ou rejeitarem as ideias do líder e sim porque determinam qual o poder pessoal sobre eles que o líder pode ter (HERSEY, 1986).

Chiavenato (2006), em conformidade com os outros autores, afirma que a liderança é a influência exercida entre os indivíduos, conduzida pelo método de comunicação com a finalidade de alcançar dos objetivos do grupo. Sendo um esforço psicológico, essa influência pretende mudar o comportamento de outra pessoa.

Muito se discutiu sobre o fato de uma pessoa nascer como um líder ou ser treinado ao longo do tempo para se tornar um líder. Muitas ideias já se encontram em desuso, pois o quanto de sua competência já nasceu com ele ou o quanto ele aprendeu ao longo da sua prática será difícil saber (BERGAMINI, 2009).

Para Adair (2000) a liderança não é algo que possa ser ensinada por alguém, pelo contrário, ela deve ser aprendida. A principal forma de aprender a liderar é com a experiência, com práticas instruídas por princípios. Quanto mais coloca-se a liderança em prática, mais aprimorada ela fica.

Lacombe (2011) garante que o maior desafio de um líder está em administrar os conflitos, que podem ser gerados pela relutância à mudança, ou mesmo por envolver pessoas diferentes que possuem pontos de vista distintos a respeito de como a mudança deve ser conduzida.

A liderança é fundamental para todos os tipos de negócios e organizações. Liderar consiste em conhecer as particularidades humanas e ser capaz de conduzir pessoas. Toda situação onde um indivíduo influencia uma pessoa ou grupo existe liderança. Assim, todos em algum momento da vida já exerceram liderança (HERSEY, 1986; CHIAVENATO, 2011).

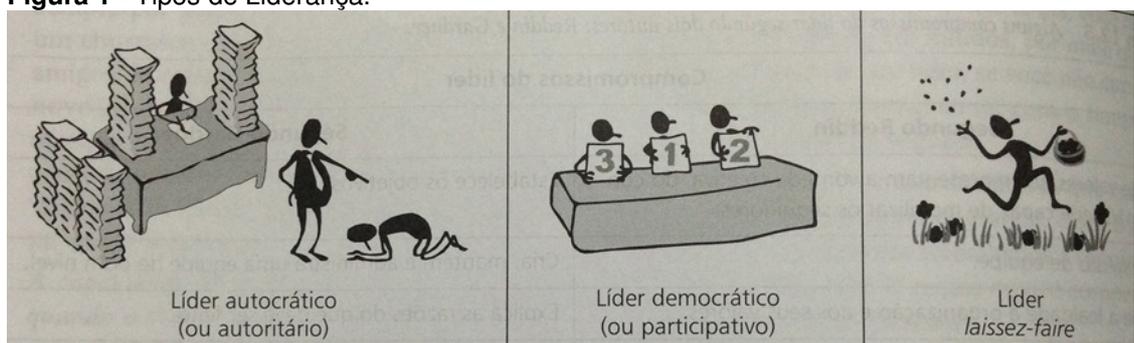
Os líderes fazem muito mais do que defender as ideologias do grupo, eles são considerados responsáveis pelo cumprimento dos objetivos da equipe. Lacombe (2011) estabelece quatro compromissos básicos de um líder: estabelecer em sua mente a imagem de uma futura posição desejada para a organização; compartilhar suas ideias e sua visão com os seus subordinados; passar confiança através do seu

posicionamento; e estar em constante aprendizado (atualizando seus conhecimentos e aperfeiçoando os seus métodos).

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança surgem das diferenças de personalidade (peculiaridades emocionais, intelectuais, situações vivenciadas, expectativa e motivação) de cada indivíduo. Bergamini (2009) evidencia que cada líder desempenha as suas funções de maneira diferente. O estilo particular de condução é apresentado como a extensão da personalidade, podendo ser averiguada pelo modo de agir do condutor.

Figura 1 - Tipos de Liderança.



Fonte: Araujo (2009, p.348)

- Liderança Autocrática

Pauta-se no líder que centraliza a tomada de decisões, que dita suas ordens, que estabelece os caminhos, sem a opinião dos outros participantes. É definida por Chiavenato (2011) como liderança autocrática. Ela possui um líder dominador que elogia e crítica os trabalhos de cada liderado de forma pessoal e preocupa-se, sobretudo, com as tarefas e seus resultados.

Esse tipo de comandante, não acostumado a ouvir os seus comandados, é regido por um comportamento orientado por suas tradições (ARAUJO, 2009).

- Liderança Democrática

Diferente da autocrática, a liderança democrática não se preocupa com as

tarefas e sim com as relações humanas. Esse tipo de liderança normalmente é encontrada em organizações onde há pessoas qualificadas, uma vez que para este grupo de pessoas é importante ter voz ativa (ARAUJO, 2009).

A liderança democrática apresenta um tipo de chefe que cede oportunidade para as decisões do grupo. Este líder busca ser um integrante normal, sugerindo opções para a escolha do grupo. Os caminhos são direcionados e debatidos pela equipe, o líder assume papel de um conselheiro, um mediador (CHIAVENATO, 2011).

- Liderança Liberal (Laissez-faire)

Nesse estilo de liderança figura o líder que interfere de forma mínima. Chiavenato (2011) a define como liderança liberal (Laissez-faire). Nessa linha de raciocínio, o líder guia e orienta, motivando a contribuição democrática dos indivíduos; no entanto, há liberdade absoluta para as tomadas de decisões por parte do grupo. Este tipo de chefe não controla ou avalia as circunstâncias, apenas comenta quando pedem sua opinião. Robbins (2005) afirma que o Laissez-faire esquiva-se da tomada de decisões e abandona as responsabilidades, deixando nas mãos dos liderados o comprometimento com as tarefas e a busca de resultados.

Um exemplo claro da liderança liberal é encontrado no ambiente acadêmico onde normalmente as pessoas têm obrigações pré-determinadas, mas quem define o tempo para o cumprimento delas é a própria pessoa (ARAUJO, 2009).

2.2.1 Novas Abordagens

O tipo de liderança comum e imperante nas organizações é aquela que demanda resultados a um prazo curto, para isso, exige do líder que ele seja rápido, competitivo, decidido, racional e centralizador. Esse estilo tem muito êxito no ramo empresarial, porém entrou em decadência devido a adoção da procura por qualificação e produção; em seu lugar vem surgindo a liderança *soft*, ou seja, sutil que priorizam a cooperação e o trabalho em conjunto. (Boog, Boog, 1995)

Esse tipo de comportamento não necessariamente se caracteriza como um estilo de liderança, tal como o já visto anteriormente, mas sim como uma forma de conduta (em geral, muito pontual) para o exercício de liderança ante um indivíduo ou

grupo, por isto é tratado como abordagem. Sendo estas:

- Liderança Carismática

Às vezes é necessário o uso da liderança carismática para transformar ou gerar uma organização notável. Lacombe (2011) afirma que o carisma descende dos acontecimentos e necessidades emocionais que são aliados à liderança. A conduta de imaginação e ousadia do líder ajuda a criar nele uma imagem de carisma. Robbins (2005) identifica algumas características do líder carismático como possuir visão ampla de determinadas situações, correr riscos para alcançar objetivos, levar em conta as limitações e necessidades dos liderados e demonstrar conduta diferenciada dos demais.

A liderança carismática é mais adequada para organizações de componente ideológico. Como em tempo de guerra, na política, na religião, ou até mesmo numa empresa que está iniciando os negócios ou enfrentando uma adversidade (ROBBINS, 2005).

- Liderança Transacional

Em 2006, Chiavenato define a liderança transacional como aquela em que líderes eficientes se envolvem em recompensar seus liderados pelo seu trabalho ou apoio. Robbins (2005), em concordância, afirma que a conduta do líder transacional consiste em motivar os seus seguidores rumo às metas (anteriormente estabelecidas) negociando recompensas pelo esforço, reconhecendo os avanços e vitórias.

- Liderança Transformadora

Liderança transformadora é aquela na qual os líderes criam uma visão e conseguem conduzir os liderados em direção a ela (CHIAVENATO, 2006). Esse tipo de liderança, segundo Bergamini (2009), inspira os liderados a romper o próprio benefício em busca de alcançar o bem da organização. Demonstra a visão e fornece o sentido da missão, além de estimular a honra, o respeito e a confiança. Estão sempre presentes inspirando a comunicação, buscando alcançar suas expectativas

focando os esforços. Trata-se de atendimento individualizado e personalizado a cada liderado, conduzindo, aconselhando e orientando.

Robbins (2005) define o líder transformador como aquele que influencia os liderados a irem além dos seus próprios interesses a fim de alcançar os objetivos da organização. Os transformadores se preocupam com as necessidades de cada liderado envolvido, modificam a sua forma de pensar e motivam seus seguidores a darem o melhor de si em prol do grupo.

Aquele que ajuda as pessoas e as organizações a realizarem positivas mudanças no modo como conduzem suas atividades é definido por DuBrin (2008) como o líder transformacional, ele motiva os liderados a fazerem além do esperado.

- Liderança Participativa

Liderança participativa, segundo Chiavenato (2011), é constituída por pessoas que se envolvem onde todos são ouvidos e resolvem juntos os conflitos. Bergamini (2009, p.131) cita *“Líder Participativo: consulta com frequência o seu seguidor, levando em conta as sugestões dele antes de tomar uma decisão. Com isso, valoriza a contribuição que está sendo feita.”*

Nesse estilo de liderança acredita-se que a participação dos liderados no processo de tomada de decisões melhora a comunicação e facilita a solução dos conflitos. Contudo, em nenhum momento, a participação implica em abandonar as responsabilidades dos resultados obtidos, ou seja, o líder continua responsável pelo resultado do grupo (BERGAMINI, 2009).

- Liderança Contingencial

A liderança contingencial é aquela em que o líder precisa ver e entender cada circunstância antes de decidir o estilo de liderança que seja apropriado para o alcance dos objetivos propostos. Chiavenato (2011) declara que a liderança para ser eficaz precisa ser flexível e adaptável a cada situação.

- Liderança Situacional

Por fim, a liderança situacional é definida por Lacombe (2011) e defendida por

Hersey (1986) como aquela em que o comportamento do líder corresponde ao grau de maturidade dos liderados. O líder exerce influência sobre o comportamento do liderado para alcançar o objetivo em certa situação. Nesse caso o comandante não é o principal responsável pela obtenção dos resultados do grupo, porém seu papel é de influência para o alcance dos objetivos.

A liderança situacional é apresentada por DuBrin (2008) como um relacionamento entre o comportamento do líder com os integrantes do grupo. Liderados mais capacitados requerem menos direcionamento do que aqueles que não possuem tanta capacidade.

O processo de influência no comportamento das pessoas visando ao alcance dos objetivos em situações determinadas é definido por Lacombe (2011) como liderança situacional.

Todas essas abordagens, quando bem trabalhadas, claramente afetam o comportamento dos liderados, mas definir qual a melhor junção de estilo e abordagem para cada tipo de liderança a ser exercida é um fator bastante complicado, pois demanda diversas variáveis. Logo, o que se pode apontar é que aqueles que crescem e se desenvolvem com a empresa e aqueles que conseguem despertar o melhor de cada liderado e motivá-los são apresentados por Normann (1993) como os dois tipos de liderança bem sucedida, entretanto ele afirma que o melhor é a combinação dos dois tipos.

Então, a questão não é encontrar qual seja o melhor estilo de liderança e sim qual o mais eficiente em uma determinada situação (HERSEY, 1986).

2.3 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

2.3.1 Habilidades e Traços

Para conduzir, obter resultados e motivar as equipes o administrador deve possuir alguns graus de competência e habilidades. Lacombe (2011) sustenta que o administrador tem que ter capacidade de lidar com pessoas, ele deve fugir do isolamento.

Entre essas habilidades encontra-se a habilidade técnica (assimilada através de treinamento, experiência ou educação) utilizada para o entendimento e domínio de certo ramo de atividade; a habilidade humana que é a capacidade de guiar o

afinco do grupo em direção aos resultados e a habilidade conceitual que exige das lideranças a capacidade de ver a organização como um todo onde, apesar de cada setor ser diferente do outro, eles trabalham juntos como um conjunto integrado, no qual um tem a capacidade de afetar o outro (LACOMBE, 2011).

Ebert et al. (2012) refere-se à habilidade humana do administrador quando define que o líder deve conduzir e encorajar os funcionários para alcançar os objetivos da empresa. Os líderes lendários tiveram a capacidade de unir, direcionar e motivar seus funcionários para conquistar o interesse do seu empregador. Liderança vai além da gerência, enquanto esta tem o poder de atribuir ordens e demandar resultados, aquela vai muito além disso, pois os líderes devem ter capacidade de motivar, prescrever metas desafiadoras e trabalhar arduamente para alcançá-las. Ele deve estar apto para impulsionar o sucesso da organização, uma vez que significa que os líderes serão respeitados pelos funcionários e estes vão confiar, acreditar e trabalhar junto, resultando em um benefício tanto para empresa quanto para os funcionários.

Chiavenato (2000) também apresenta a Teoria de Traços de Personalidade, que consiste em traçar características que distinguem um líder das outras pessoas, certas marcas de personalidade que podem influenciar o comportamento das outras pessoas. Traços físicos (como energia), traços intelectuais (como autoconfiança, entusiasmo), traços sociais (como cooperação) e traços relacionados à tarefa (como iniciativa e persistência). Bergamini (2009) em concordância com o primeiro autor afirma que os traços de personalidade são responsáveis pelo aparecimento de líderes eficazes. Os traços de personalidade existentes em uma pessoa são capazes de fazer com que ela se destaque das demais e seja reconhecida como a líder do grupo.

2.3.2 Outras abordagens

Por sua vez Wagner, Hollenbeck (2009) afirmam que previamente à liderança defendia-se a ideia de que os líderes nasciam como tais e que não podiam ser produzidos, porém a tenacidade ou a coragem são aspectos que tendem a tornar uma pessoa líder em certas circunstâncias, seja ele um líder nato ou não.

Adair (2000) afirma que o potencial para liderança pode e deve ser desenvolvido, pois dessa forma o árduo trabalho levará à habilidade de fazer com

que as suas qualidades sejam mais inconscientes ou habituais.

Não existem organizações onde algumas pessoas não tenham autoridade e poder de alguma forma especial. No entanto, isso não significa que todos que detenham poder sejam necessariamente líderes (BERGANIMI, 2009).

Lacombe (2011) cita as características de um líder: Confiar em si mesmo, acreditar no que faz, ter uma visão clara de onde quer chegar, ter capacidade de comunicar-se, além de ter expectativas e conferir o mérito aos que merecem.

A principal característica observada em grandes lideranças é o fato de estarem em constante aprendizado, seu treinamento nunca termina, uma vez que estão sempre abertos, desenvolvendo seu potencial (BERGANIMI, 2009). Em concordância, segundo Covey (1994), os líderes estão em constante aprendizado; procuram treinamentos, leem sobre o assunto, assistem aulas e aprendem com suas próprias experiências.

O líder deve procurar a lealdade das pessoas que o seguem. Lacombe (2011) também afirma que a empatia para um líder não significa cativar a todos ou tomar para si os sentimentos dos outros, e, sim, considerar os sentimentos dos outros na tomada de decisões sensatas. Ter habilidade em mover pessoas na direção almejada e inteligência emocional são outros fatores importantes para um líder.

Em primeiro lugar, o caráter e a personalidade são pontos essenciais para a qualidade de uma liderança. Em segundo lugar, a credibilidade. São estes pontos defendidos por Adair (2000) como necessários para um líder ser reconhecido como tal. Já em sua descrição sobre os traços genéticos ligados à liderança, encontrou a confiança, entusiasmo, integridade, firmeza, imparcialidade, zelo e humildade como qualidades particulares. O comportamento de um grupo é influenciado pelo estilo de liderança de um líder. Chiavenato (2000) afirma que um líder eficaz é aquele que consegue influenciar, alcança lealdade e engajamento com os objetivos organizacionais e elevado grau de desempenho nas atividades de seus liderados.

Confiança é algo positivo de que se espera que a outra pessoa não venha a ter uma conduta (ações, palavras, decisões) oportunista. A confiança está diretamente ligada à liderança e quando a primeira é perdida o desempenho nas atividades dos liderados sofre graves efeitos. Líderes desonestos e que buscam levar vantagem não são apropriados para direcionar, ou seja, as pessoas não buscam e obedecem a suas orientações. Honestidade é uma característica que resulta em admiração dos liderados (ROBBINS, 2005).

A comunicação também é fundamental para uma boa liderança e muitas organizações apresentam falhas neste ponto devido à falta de interação. Chiavenato (2006) assegura que quando o líder preocupa-se em saber se os colaboradores participam das soluções dos problemas e incentiva a confiança dos indivíduos com a empresa os riscos são reduzidos. Fornecer informações necessárias para a execução das tarefas e proporcionar motivação, cooperação e satisfação dos colaboradores são os principais propósitos da comunicação eficiente.

“Existem três princípios que os líderes usam para mudar as organizações e obter comprometimento: 1. Desenvolver confiança nas pessoas. Para isso, deve-se tratar as pessoas com respeito e dignidade. Os valores organizacionais devem ter significado para as pessoas. 2. Os líderes devem estimular a mudança. Para isso, precisam respeitar as pessoas e aprender que mudança envolve todas as suas atividades. Os líderes devem romper com os hábitos para criar o clima de mudança e alterar a forma como a empresa é organizada. 3. Os líderes devem avaliar o que é importante e prioritário. Os líderes devem desenvolver a competência distintiva para a organização e ensinar as pessoas nesse sentido [...]” (CHIAVENATO, 2006, p. 79).

A continuidade do trabalho com eficiência e eficácia, contando ou não com a presença do líder é uma das buscas de todo e qualquer líder, para isso ele deve preocupar-se com o desenvolvimento de novas habilidades em seus liderados, com a capacitação destes para exercer um papel de comando com bases suficientes para tornar o ambiente de trabalho saudável e harmonioso, além da manutenção dos resultados esperados pela organização.

Logo, o grande objetivo de se pensar em uma liderança não consiste em pensar nas qualidades do líder e sim em averiguar as qualidades dos liderados. Eles estão aprendendo? Servindo? Mudando? Superando suas dificuldades? Atingindo o que seu potencial permite? Alcançando seus objetivos? Líderes também são responsáveis pela liderança futura, ou seja, os líderes de hoje devem se preocupar em identificar e desenvolver os líderes de amanhã (DE PREE, 1989).

Em resumo, segundo Chiavenato (2011) o líder para liderar com sucesso deve inspirar confiança, demonstrar inteligência, ser perceptivo e decisivo em cada situação visando a alcançar os objetivos do grupo e procurando, conforme Bergamini (2009), atender às necessidades e expectativas de cada membro da equipe.

É por isso que o líder exerce papel fundamental nas organizações.

Tabela 1 - Características do Líder

Autores	Características
Lacombe (2011)	Habilidade técnica, humana e conceitual; confiar em si mesmo, acreditar no que faz, ter visão clara de onde quer chegar, ter capacidade em comunicar, além de ter expectativas e conferir o mérito aos que merecem
Ebert et al. (2012)	Conduzir, encorajar os funcionários para alcançar os objetivos
Chiavenato (2000)	Traços de personalidade; comunicação; deve inspirar confiança, demonstrar inteligência, ser perceptivo e decisivo
Wagner, Hollenbeck (2009)	Tenacidade e coragem
Bergamini (2009) e Covey (1994)	Estar em constante aprendizado
Lacombe (2011)	Lealdade e empatia
Adair (2000)	Caráter, personalidade e credibilidade
Robbins (2005)	Confiança
De Pree (1989)	Preocupar-se em identificar novos líderes
Bergamini (2011)	Atender às necessidades e expectativas de cada membro

Fonte: Elaborada pela autora (2014)

2.4 MOTIVAÇÃO

Motivação é uma expressão muito utilizada ultimamente, porém pode ser empregada com diferentes sentidos. Toledo (1981) define que vulgarmente significa o motivo, o porquê de fazemos algo. Uma representação em comportamento daquilo que um grupo ou indivíduo pensa. Ribeiro (2006), em concordância com o primeiro autor, caracteriza a motivação como o que leva um indivíduo a determinado comportamento. Sendo de grande valia para levar as pessoas a atingir seus objetivos. A motivação resulta do contato de uma pessoa com o que acontece em seu ambiente. Robbins (2005) conclui que motivação é o processo relacionado com a persistência, direcionamento e a intensidade do trabalho para alcançar um objetivo determinado.

A empresa deve tornar-se o lugar onde as pessoas queiram trabalhar, medindo o que é importante e recompensando o funcionário por isso. É necessário também fazer uma seleção consciente, escolher as pessoas certas logo no começo, contratar líderes que sabem liderar e se relacionar com pessoas. Quando possível, dar oportunidades de promoção para funcionários de dentro da empresa. Fazer com

que os novos funcionários se sintam bem recebidos, com que se sintam parte da empresa, fazendo com que sejam lembrados, sabendo de sua importância dentro da organização. Para manter o funcionário, o treino e a recompensa são cruciais. Dar aos seus empregados as ferramentas para aprimorar o desempenho de suas atividades faz a diferença (BRANHAM, 2002).

A motivação busca descrever como os indivíduos se comportam. Certo de que as pessoas são movidas por suas necessidades humanas, Chiavenato (2000) certifica que os indivíduos alcançam a satisfação por meio da interação com os grupos sociais.

Os subordinados só vão ter uma imagem positiva do seu líder quando perceber que este reconhece as suas necessidades e se preocupa em supri-las (BERGAMINI, 2009).

Visto que uma parte de nossas motivações nasce no nosso interior, das nossas necessidades, a outra parte vêm de fora, particularmente das pessoas que nos lideram (ADAIR, 2000).

2.4.1 Motivação de Equipes

Grupo é um aglomerado de pessoas com um alvo em comum. Equipe é um aglomerado de pessoas, que tem um alvo em comum e trabalham juntos colocando o objetivo do grupo acima do interesse individual. Pode-se gerar um grupo e este nunca vir a tornar-se uma equipe (LACOMBE, 2011).

As divergências da equipe devem sempre vir ao conhecimento do líder e serem resolvidas. Confiança, união e um propósito claramente estabelecido são substanciais para o alcance dos resultados. (LACOMBE, 2011)

No tempo onde as lideranças eram focadas somente na produção e não nas relações humanas a motivação não era considerada importante. Acreditava-se que as condições de trabalho e a remuneração eram os únicos fatores ligados ao desempenho dos funcionários na produção. Lacombe (2011) apresenta a Teoria das Necessidades de Maslow, afirmando que suas necessidades que não foram satisfeitas é o que motiva as pessoas. Quando uma prioridade é satisfeita outras afloram tomando o seu espaço no rol de prioridades. Sendo assim, para motivar um grupo é necessário conhecer as pessoas e discernir suas necessidades, prioridades e desejos. Lembrando que não é possível um empregador motivar um empregado,

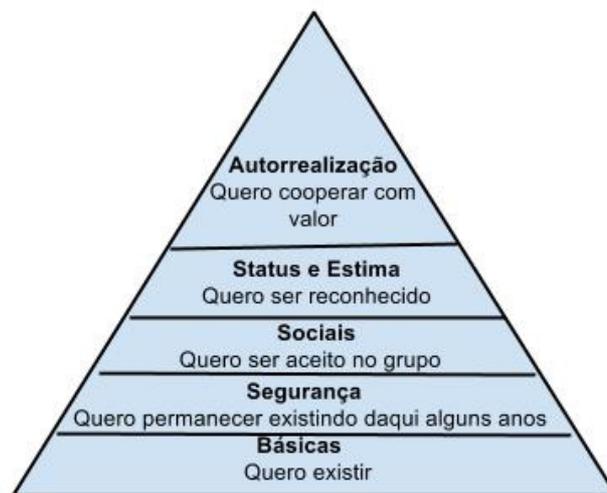
pois isto cabe ao empregado. O que o empregador pode fazer é conceber condições para que a motivação ligada ao empregado possa ser voltada a resultados conquistáveis. Em concordância com o primeiro autor, Adair (2000) afirma que dois pontos interessantes são abordados por Maslow:

1. Percorremos os degraus da hierarquia buscando defendê-la quando uma necessidade está sendo ameaçada.

2. Quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de motivar, ou seja, ela deixa de nos mover de forma intensa.

Segundo Robbins (2005), o ser humano move-se para o topo da hierarquia de pirâmide, ou seja, por mais que uma necessidade não possa ser completamente satisfeita, ela atinge a motivação quando satisfeita de forma substancial. De acordo com a teoria de Maslow é necessário reconhecer em qual patamar a pessoa se encontra para motivá-la de maneira assertiva.

Figura 2 - Hierarquia das Necessidades Humanas



Fonte: Adaptada pela autora. (Chiavenato, 2006, p. 171)

Há dois tipos de motivação: Intrínseca (recompensas psicológicas) e extrínseca (recompensas tangíveis ou materiais). A primeira é inerente à pessoa, está ligada à satisfação das necessidades de autorrealização. A segunda refere-se a recompensas patrocinadas por outra pessoa, ou organização. Somente as necessidades de auto realização não podem ser satisfeitas pelas recompensas

extrínsecas. Já a determinação do salário correto, o programa de benefícios, a participação no grupo, os elogios e promoções podem suprir respectivamente as necessidades básicas, segurança, sociais e de estima. (TOLEDO, 1981)

Uma prática muito esperada entre as atividades de um líder consiste em motivar os liderados por uma associação de recompensa e ameaça – definida por Adair (2000) como o truque “da cenoura e da vara”. Porém uma concepção recente sugere que somos motivados pela resposta às nossas necessidades inerentes. Como líder, devemos compreender essas necessidades para trabalhar da melhor forma possível o caráter do nosso liderado.

Lembrando que um dos fundamentos para motivar pessoas é estar motivado Adair (2000) sugere que seja feita uma apuração com pessoas altamente motivadas, pois isso vai refletir na equipe. Estabelecer metas realistas, porém motivadoras; arquitetar recompensas justas e expressar reconhecimento resulta em um progresso motivado.

Os programas de condecoração aos funcionários podem ser estabelecidos desde um simples obrigado até com recompensas tangíveis desde que visem ao incentivo das pessoas para continuarem com os procedimentos e comportamentos identificados e apresentados como positivos. Robbins (2005) declara a importância de reconhecer as diferenças individuais. É necessário assimilar o que é importante para cada um e planejar os afazeres de forma que extraia o potencial individual, potencializando a motivação do grupo na realização do trabalho.

A comunicação e a motivação são consideradas irmãs da liderança, assegura-se Adair (2000), por isso a participação dos liderados na tomada de decisão é algo tão defendido por Robbins (2005). O envolvimento deles estimula o comprometimento com o progresso e o sucesso do grupo, da organização.

O grau de participação de cada liderado no grupo está proporcionalmente ligado com o poder de autoridade do líder. O resultado da não participação do grupo é devido à centralização da decisão nas mãos do líder, quando este aplica a sua autoridade de forma reduzida, resulta em um envolvimento maior dos liderados na resolução dos problemas (MATOS, 1980).

2.5 EXEMPLO DO PAPEL DO LÍDER COMO AGENTE MOTIVADOR

Como influenciador a motivação do trabalhador um exemplo clássico é a experiência realizada por Elton Mayo, conhecida como Experimento de *Hawthorne*, iniciado em 1924 como pesquisa promovida pela Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos em um departamento de montagem da fábrica *Western Electric Company*. O estudo tinha como intuito verificar se a iluminação do ambiente de trabalho e a produtividade estavam relacionadas dentro da suposição de uma Administração Científica (CHIAVENATO, 2011).

A primeira fase da experiência constituiu-se da observação do trabalho de dois grupos de operários, com as mesmas condições de trabalho. Um grupo trabalhou sob uma luz de intensidade variável e o outro com uma intensidade constante. Os resultados apresentados nessa fase mostraram que os operários, por um fator psicológico, se sentiam obrigados a trabalhar mais quando a intensidade da luz aumentava e menos quando a mesma diminuía (CHIAVENATO, 2011).

Na segunda fase da experiência, a observação compreendeu em averiguar dois grupos de montagem, porém um grupo tinha um supervisor que estava constantemente no ambiente de trabalho, além de um observador que avaliava o desempenho das tarefas. Este grupo, diferentemente do primeiro, foi convidado para participar da pesquisa estabelecendo-se algumas mudanças para melhorar as condições do trabalho, entre elas pausas para lanches, redução do horário de trabalho, etc. Cada sugestão foi atendida e passou por um período de teste, resultando em maior produção à medida que as condições de trabalho melhoravam (CHIAVENATO, 2011).

Já a terceira fase consistiu em conhecer os sentimentos de um dos grupos, as atitudes, ouvir as opiniões do trabalhador, aceitar suas sugestões para o treinamento de seus supervisores, além da preocupação sobre como eles se sentiam mediante a aquele tratamento. O resultado desta fase contou com supervisores e operários bem animados com o programa de participação (CHIAVENATO, 2011).

A quarta e última fase constituiu-se em analisar um grupo de trabalho usando um método de pagamento sistematizado da produção do grupo. Os salários só eram aumentados se a produção aumentasse. A experiência apresentou uma certa solidariedade e uniformidade mediante aos sentimentos e atitudes do grupo (CHIAVENATO, 2011).

A experiência de *Hawthorne* relata a importância das relações humanas, o homem deixa de ser visto apenas como uma máquina de produção, seus sentimentos e opiniões são levados em conta. Além de as recompensas e de um líder motivador serem considerados importantes para o aumento da produção dentro de uma organização.

2.6 ORGANIZAÇÃO

As organizações orientadas pelas vendas têm como objetivo adquirir rentabilidade através do volume de vendas. Em contraste, as orientadas pelo marketing têm como objetivo adquirir rentabilidade criando valor ao consumidor, providenciando satisfação e construindo um relacionamento duradouro com ele. A exceção são organizações não governamentais que existem para alcançar objetivos em vez de rentabilidade, que é o objeto de estudo deste trabalho (W. LAMB, et al. 2011).

O chamado Terceiro Setor (que divide-se em independente, coletivo e/ou solidário, de acordo com sua atuação na sociedade) é entidade jurídica não governamental (ONG), definida como aquela que não tem aplicabilidade lucrativa e tem como objetivo o bem do coletivo (RAFAEL, 1997).

A finalidade de uma ONG ou também fundação, dependendo de sua caracterização estabelecida pelo seu gestor, deve ser baseada de forma específica e direta para o bem da comunidade, ou público específico de uma comunidade. Nela, o dinheiro arrecadado mediante os produtos comercializados e/ou serviços prestados tem como propósito único a perpetuação da entidade jurídica, gerando benefícios a esta comunidade ou público alvo (SZAZI, et al. 2004).

Dentre as organizações voltadas para causas públicas encontram-se as entidades religiosas (tal qual a escolhida como objeto deste trabalho), as filantrópicas, de assistência, entre outras. São muitas as formas das organizações que não tem fins lucrativos no país (SZAZI, et al. 2004).

Em 2010, 28,5% das 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) atuantes no terceiro setor no Brasil eram voltadas para a religião, muitas suprimindo as demandas não atendidas pelo governo, em virtude de diversas questões administrativas e burocráticas que não competem a este trabalho levantar ou pontuar (IBGE, 2012).

Geralmente, uma organização é dividida em três níveis organizacionais, há o nível institucional, que é o mais alto e o responsável por definir objetivos e estratégias (daí ser conhecido como nível estratégico); há o nível gerencial, que faz a ponte entre o nível institucional e o técnico, e é o responsável por transformar as decisões tomadas no primeiro nível em planos para que o último nível execute; e o nível técnico, que é considerado o mais baixo, apesar de ser responsável pela execução das tarefas (também conhecido como o nível operacional) (CHIAVENATO, 2006).

Em conformidade com o autor anterior, Maximiano (2011) afirma que são três os níveis organizacionais e que a elaboração dos planos para o processo de planejamento podem ser classificados nestes três níveis. Os planos estratégicos abrangem a organização como um todo e são responsáveis pela definição da missão, serviços ou produtos, mercados, clientes e os objetivos da organização; os planos funcionais, elaborados pelo nível tático, são planos estratégicos focados, com ações específicas e os planos operacionais que delimitam os cronogramas, orçamentos, recursos e atividades para a execução dos planos estratégicos e dos funcionais.

Figura 3 - Os Três Níveis Organizacionais de Parsons



Fonte: Adaptada pela autora. (Chiavenato, 2006, p. 153)

3 METODOLOGIA

A temática desse trabalho está centrada na liderança e na motivação, reconhecidos como pilares administrativos para que se alcancem objetivos e resultados em diversos tipos de organização empresarial. Um assunto amplamente discutido na área de Administração, porém pouco explorado quando a questão é analisar sua aplicabilidade numa organização religiosa. Desse modo, este estudo visa investigar de que forma esses elementos se relacionam e produzem resultados em uma organização religiosa que atua na sociedade com uma visão peculiar.

3.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Para a realização desse estudo, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, que possibilitou a análise da liderança e motivação nos vários níveis hierárquicos da organização religiosa Igreja Apostólica Graça e Vida (IAGV), objeto do estudo, além de propiciar a quantificação das repostas dos questionários aplicados de acordo com os dados apresentados nas entrevistas.

A pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas, porém possibilita a compreensão e a percepção clara do cenário do problema. Já a pesquisa quantitativa procura analisar os dados e quantificá-los (MALHOTA, 2012).

Quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, pois o objetivo é entender o assunto e criar familiaridade entre o tema liderança e motivação em relação aos jovens de uma igreja. A pesquisa exploratória busca por informações e ideias, proporcionando clareza e conhecimento ao contexto do problema (MALHOTA, 2012).

O método utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista parcialmente estruturada para os pastores da rede de jovens, ela foi formulada com base teórica e com perguntas pertinentes para que se obtenha o conhecimento necessário acerca de algumas práticas da empresa; buscando tomar conhecimento da forma como estes lideram seus discípulos (assim são chamados seus colaboradores) e dos objetivos organizacionais da rede de jovens (apêndice B). Com os líderes de célula (apêndice C) e liderados (apêndice D), foram aplicados questionários de igual teor com questões abertas e fechadas visando averiguar se suas respostas seriam condizentes com as obtidas em entrevistas com os pastores da rede.

3.2 OBJETO DA PESQUISA

A Igreja Apostólica Graça e Vida (IAGV), foi fundada no dia 28 de Agosto de 2004 pelo Apóstolo e sua esposa. Atua com a visão celular que consiste em realizar reuniões com pequenos grupos nos lares dos membros das células, para melhor atingir os objetivos da igreja e atender às necessidades de cada membro dela. Essas reuniões ocorrem semanalmente na casa de um membro da célula e posteriormente, todos estes pequenos grupos se encontram nos cultos de domingo na Igreja. Atualmente a igreja possui aproximadamente 700 membros, distribuídos em 52 células de adultos e 17 de jovens.

3.3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Foram realizadas entrevistas com o Apóstolo (apêndice A) visando à obtenção de informações sobre a Igreja Apostólica Graça e Vida (IAGV), realizada no dia 30 de Setembro de 2014. Neste mesmo dia, foram entrevistados os Pastores de rede de jovens, com a realização de perguntas pertinentes ao grupo.

No dia 13 de outubro de 2014 foram disponibilizados os questionários na plataforma *Google drive*, que se manteve ativa até o dia 15 de outubro de 2014, às 23h59, gerando retorno dos questionários respondidos no dia 16 de outubro de 2014. O link para a realização da pesquisa foi disponibilizado com o auxílio da rede social *Facebook* aos líderes de células e aos liderados.

Os respondentes do grupo do último questionário foram escolhidos de forma aleatória pela própria autora, sendo estabelecido como critério para a amostragem, um representante de cada célula (17). A pesquisa teve o intuito de analisar a influência da liderança e da motivação na organização religiosa. Com essa pesquisa pode-se identificar o estabelecimento dos níveis organizacionais da instituição. Foi possível observar que os três níveis da organização foram contemplados com os Pastores da rede desenvolvendo as atividades do nível estratégico, os líderes de célula, o nível tático e os liderados, o nível operacional.

3.4 HISTÓRIA

A Igreja Apostólica Graça e Vida nasceu na garagem da casa do Apóstolo no início de 2004. No final do ano anterior, ele havia sentido um certo incômodo no qual sentiu que Deus tinha algo para uma igreja diferente na cidade de Caraguatatuba. Em confirmação àquele incômodo, ele recebeu uma palavra profética (Concepção religiosa que não cabe argumentação científica) em maio de 2004, em um congresso externo (reunião de membros de diversas igrejas), confirmando o seu chamado para ser Pastor de uma igreja.

No dia 28 de Junho de 2004, o Apóstolo em conversa com o Pastor da igreja que costumava frequentar, rompeu laços com esta de forma amigável e depois de 2 meses em 28 de Agosto de 2014, juntamente com sua esposa começou a fazer reuniões de adoração a Deus em volta da mesa da sua sala de jantar.

Alguns amigos que frequentavam outras igrejas sentiram vontade de visitar suas reuniões de adoração e acabaram compondo o grupo de 8 pessoas que iniciaram os cultos da IAGV.

A igreja iniciou suas atividades sem um planejamento estratégico, financeiro ou numérico. As reuniões foram acontecendo na casa do Apóstolo com muito amor e desejo de dar certo, sem saber o termo da palavra liderança, não se tinha uma estrutura organizacional estabelecida.

Com o passar do tempo o número de pessoas que frequentava as reuniões foi aumentando ao ponto de surgir a necessidade de transferir as reuniões de adoração para um salão onde fosse possível proporcionar maior conforto para todos, mudando-se para onde hoje localiza-se sua sede na Av. Ministro Dilson Funaro, 715 - Jd. Britânia – Caraguatatuba.

A IAGV surgiu como a Igreja Apostólica Graça e Vida, as pessoas usavam mais Graça e Vida para nomeá-la, porém com a juventude tomando maior posicionamento dentro da Igreja, acabou-se fazendo com que a sigla IAGV se tornasse uma marca realmente forte.

A IAGV teve, então, a necessidade então de tornar-se pessoa jurídica de direito privado, estabelecida como organização religiosa, devidamente registrada na fazenda e demais órgãos legais exigíveis, tendo um processo sobre marcas e patentes que lhe permite usar tanto Graça e Vida quanto IAGV estabelecidos em seu nome.

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA IAGV

Estima-se, atualmente, que os membros da IAGV sejam em torno de 700 pessoas. Devido ao crescimento da organização, a divisão de tarefas e a descentralização do poder é o que tem feito a igreja alcançar os seus objetivos.

A IAGV trabalha com a visão celular que, apesar de ser nomeada desta maneira, baseia-se em uma estrutura piramidal, na qual os Apóstolos compõem o nível estratégico; os Pastores, o nível tático e os líderes de célula e liderados, o nível operacional.

As células são grupos de pessoas (entre 6 e 18 componentes) que se reúnem uma vez por semana no lar de um dos pertencentes do grupo para realizarem suas cerimônias de adoração. Acredita-se que devido à grande quantidade de pessoas que frequentam a igreja, seja impossível atender às necessidades de cada membro específico em apenas uma reunião semanal com todos os membros.

A célula visa difundir os preceitos bíblicos, tais como, a comunhão e o amor.

O líder de célula tem por função incentivar os liderados a participarem das atividades da igreja, atendê-los da melhor forma em suas necessidades e treiná-los para serem futuros líderes.

Para se tornar um líder dentro da IAGV não é necessário possuir um diploma de Teologia, porém é imprescindível amar a Deus, seguir os seus ensinamentos bíblicos e participar dos eventos da igreja.

Acredita-se que todos os que se engajam para serem líderes e que desejam sê-lo, tendo o devido potencial para executar este papel, têm a necessidade de passar por etapas de capacitação, entre elas as escolas de fundamentos, maturidade e liderança, a fim de aprimorar suas habilidades de líder, além de aprender e entender qual é a missão, a visão e os valores da organização.

O conceito liderança para IAGV não é estar na frente, não é ter a “autoridade”, e, sim, influenciar as pessoas quanto ao propósito do que podemos gerar e despertar em nossas vidas, para que se possa multiplicar na vida de outras pessoas. Gerar influência e despertar nas pessoas o potencial que elas têm para que possam proporcionar isso em outras vidas.

A estrutura funcional da IAGV pode ser demonstrada de acordo com a figura abaixo:

Figura 4 - Organograma da IAGV

Fonte: Adaptada pela autora (2014)

O Apóstolo é responsável por estabelecer objetivos e estratégias, constituindo o nível estratégico da organização. Já os Pastores e os líderes de célula fazem parte do nível tático elaborando planos para alcançar os objetivos propostos pelo Apóstolo. O nível estratégico e o tático trabalham em conjunto na tomada de decisões visando a ações e atitudes que alcancem os objetivos propostos e o bem dos liderados. Os liderados junto com os líderes de célula são responsáveis pela execução dos planos, compondo assim o nível operacional da organização.

3.6 FORMA DE ATUAÇÃO JUNTO À REDE DE JOVENS

Já faz 10 anos que a IAGV iniciou suas atividades e logo em seu segundo ano foi fundada a rede de jovens, que nasceu da necessidade de dar direcionamento aos jovens e adolescentes frequentadores da igreja que precisavam de alguém para orientá-los por bons caminhos. Era preciso proporcionar lhes atividades para mantê-los envolvidos e engajados aos objetivos da Igreja também.

Hoje são quase 200 jovens distribuídos em 17 células e supervisionados por 2 Pastores. Os Pastores na rede de jovens compõem o nível institucional e são responsáveis pela supervisão dos 17 líderes de células e das tomadas de decisão dentro destas.

Já os líderes de célula compõem o nível tático e são responsáveis pelos

planos executados em sua célula e pelos seus liderados. O nível operacional é composto pelos liderados que executam os planos propostos anteriormente.

Cada líder de célula é responsável pelo seu grupo de reunião de adoração, podendo escolher qual a melhor forma de passar os ensinamentos bíblicos e os objetivos da rede de jovens para cada liderado. Juntamente com os Pastores de jovens, os líderes elaboram estratégias e planos para atender à necessidade de cada liderado, aumentar a quantidade de jovens no seu grupo e treinar outros para tornarem-se líderes.

A IAGV também proporciona o culto da rede de jovens basicamente uma vez por semana, onde todas as células se reúnem para adorar juntos no salão da igreja.

As células são separadas por gênero: masculino e feminino. Os Pastores acreditam que desta forma podem atender melhor aos liderados, auxiliá-los em seus problemas e dificuldades.

Figura 5 - Níveis Organizacionais da IAGV



Fonte: Elaborada pela autora (2014)

Uma célula quando alcança o número de 18 pessoas e possui um liderado que está pronto para ser um líder (um liderado está pronto para liderar quando já foi discipulado, treinado. Grande parte do conhecimento e treinamento é encontrada nas escolas de fundamentos, maturidade e liderança) sofre um processo de multiplicação. Este processo consiste em separação do grupo de adoração e nascimento de outro, alguns permanecem na atual célula e outros prosseguem auxiliando o novo líder com a sua célula.

O nome dado é multiplicação porque se acredita que o processo é necessário para o crescimento e não há separação na igreja porque os membros compõem um corpo, o corpo de Cristo.

A multiplicação é um momento de grande festa e alegria para a célula porque significa que outras pessoas vão ser alcançadas pela palavra e amor de Deus por aquela nova célula.

O líder treina os seus liderados para se tornarem líderes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APÓSTOLO

No processo de entrevista com o apóstolo, fundador da IAGV, ficou evidenciado que apesar de a organização ter sua estrutura bem fundamentada e ser devidamente conhecida em todos os âmbitos por este, não há algo formalizado. É evidente a existência de organização, planejamentos e as ações ocorrem de acordo com o que é discutido em reuniões com os pastores e idealizado em procedimentos. Logo todos os pontos apontados a seguir e já supra citados nortearam este trabalho.

4.1.1 Missão, Visão e Valores

- Visão - Uma igreja em células, dirigida pelos preceitos do evangelho e liderada pelo Espírito Santo. Visão da igreja primitiva que está em Atos dos Apóstolos. Guiada pelos preceitos do evangelho, sob a maior influência do Espírito Santo.

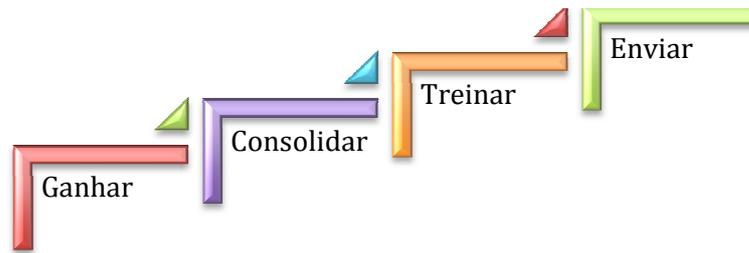
- Missão - Viver o amor de Cristo, multiplicar esse amor; plantando em cada casa uma célula, em cada vida um líder, uma pessoa influenciadora para essa geração.

- Valores - Ensino Apostólico, a comunhão e o partir do pão.

A escada do sucesso (ganhar, consolidar, discipular e enviar) faz parte da visão celular da igreja. Onde ganhar consiste em alcançar, conquistar novas pessoas para as células e para a igreja. Consolidar é o processo de acompanhamento de cada vida, procurando compartilhar os ensinamentos bíblicos e firmá-la na caminhada cristã, firmá-la na fé.

O discipular ou treinar compreende em treinar o liderado para ser um líder, este é o momento em que o liderado começa a frequentar as escolas e a exercer algumas funções dentro da sua célula. O último patamar da escada consiste em enviar, quando o recém treinado está agora pronto para multiplicar, ou seja, assumir a sua própria célula.

Figura 6 - Escada do Sucesso



Fonte: Elaborada pela autora (2014)

4.1.2 Objetivos Organizacionais da IAGV

Toda a matéria física que envolve a IAGV tem visão celular para o apascentamento, edificação além do trabalho periférico como as redes de jovens, mulheres, homens, casais, crianças, *teens*. São organizados eventos como o encontro com Deus (retiro espiritual de 3 dias), culto de princesas (para jovens mulheres que não são casadas), passeio ciclístico, acampadentro. IAGV adorArt (a palavra em forma de teatro), o louvor (grupo que canta na igreja), a dança entre outros.

A IAGV utiliza-se dessas atividades para alcançar o maior número de pessoas; plantando células, levantando novos líderes, despertando o potencial das pessoas para que possam conquistar o mundo para Deus.

4.1.3 Produto

Transformação de vidas seria o produto vendido pela IAGV, ao se pensar com uma visão empresarial.

O Apóstolo afirma: “Levar para as pessoas a transformação de vidas, a oportunidade de elas conhecerem um Deus que amou o homem de tal maneira que entregou o seu filho para que todo aquele que nele crê não tenha morte, mas tenha a vida, e vida com abundância”.

4.1.4 Período de Crescimento

Quando perguntado sobre o período (introdução, crescimento, maturidade ou declínio) em que se encontra a IAGV o Apóstolo afirma: “Na verdade o processo

evolutivo tem raiz em Darwin, já a igreja de Cristo tem origem criacionista, ou seja, ela nunca entrou em declínio. Porque o poder de Deus, o nome Jesus caminha para a vida. Acredito que uma estrutura por falhas humanas pode sofrer dificuldades mas nunca um declínio. O evangelho esta crescendo, as pessoas estão se interessando mais com a bíblia, com a leitura da bíblia. Acredito então que vai haver um crescimento, onde o tempo não vai comportar o numero de pessoas”.

4.1.5 Reconhecimento

Muitas pessoas quando lembram e pensam na IAGV a remetem como a Igreja da moda, como a igreja onde tem várias pessoas indo, contudo o Apóstolo afirma:

“Quero que a IAGV seja lembrada como a igreja que faz a diferença em Caraguatatuba, não como apenas mais uma igreja. Quero que ela seja lembrada pela preocupação em cuidar da parte social, por isso grandes planos para nossa igreja para o futuro envolve a parte social, como a criação de ONGs, casa de recuperação entre outros”.

4.1.6 Líder de excelência

Termo muito utilizado na IAGV que segundo o Apóstolo não é aquele que aconselha de forma apropriada ou aquele que toma os problemas dos liderados para si e os resolve, mas sim aquele que influencia seus liderados com amor e zelo.

4.2 PASTORES DA REDE DE JOVENS

4.2.1 Definição de Liderança

Uma palavra que as pessoas veem com certo medo, porém não é nada menos do que responsabilidade, um cargo que requer responsabilidade. Nesse caso a responsabilidade é por vidas, por pessoas.

Líder é ser um mentor, ser uma pessoa que vai apontar a direção certa para o seu discípulo, para o seu liderado, a pessoa que vai corrigir ensinar, exortar em alguns momentos. Alguém que confia no que Deus confiou em suas mãos.

4.2.2 Tipo de Liderança

A liderança que é utilizada tem respaldo na palavra, não se aconselha fora da direção da palavra de Deus. No início era tudo muito ferro e fogo, tudo tinha que ser muito certinho, perfeito, dentro do padrão e nada era negociado. Hoje, com a maturidade aprendeu-se que é necessário ser flexível e tratar sempre com muito amor.

O modelo de líder é Jesus, o andar junto, a cumplicidade entre líder e discípulo, a comunhão, o compartilhamento da palavra, do partir do pão. Sabe-se que sozinhos não se pode liderar, precisamos de outras pessoas pra liderar junto com a gente. Ver em outros a possibilidade de serem líderes. Formar e levantar outras pessoas para liderar também é importante na nossa liderança.

4.2.3 Motivando

A motivação aos líderes de célula funciona com palavras motivadoras. Uma reunião mensal é realizada na casa dos Pastores para compartilhar as dificuldades, levar em conta as limitações, o que precisa discutir as ideias e planos para melhorar, também são realizados muitos momentos de comunhão, quando passa-se tempo com os líderes de célula, seja em casa ou em outro ambiente.

Além da linha de comunicação pelas redes sociais com o grupo no Facebook e no *WhatsApp*, pilhando-os com palavras motivadoras, falando sempre o quanto são importantes para o trabalho de jovens e como eles são especiais e fundamentais.

4.2.4 Objetivos

Todo início de ano é feita uma agenda, um calendário de ações que queremos fazer. Porém, um plano para alcançar algo diferente, como números de jovens não é utilizado. Preocupamo-nos com a qualidade dos jovens envolvidos, não trabalhamos com a quantidade.

Os números têm vindo como consequência, Deus tem enviado.

4.2.5 Execução

Eventos como macrocélula (reunião de todas as células para uma gincana), conferências de jovens e cursos que são ministrados na própria igreja. O Culto das princesas é algo especial para jovens meninas. Em geral procura-se sempre buscar jovens que possuam certas qualidades.

Assim que nasce uma ideia, esta é apresentada para os Apóstolos. Após o aval deles, tem início o projeto. O objetivo é fazer com que os jovens estejam sempre envolvidos, com muita unidade, para que todos realizem as atividades juntos. Os líderes de célula sempre ficam responsáveis por alguma ação dentro do projeto.

4.2.6 Aprendizado

No início, procura-se o aprofundamento buscando informações pela internet, interagindo com outras igrejas que cuidam de jovens, aprendendo a falar com eles usando elementos de sua própria linguagem, descobrindo como ministrar palestras para jovens, etc.. No entanto, a busca ao aprendizado é constante, pois nunca sabe-se o bastante de modo que não se tenha o que aprender. Além de estar sempre abertos a sugestões e visões de outras igrejas, procura-se entender e trazer nova visão para a rede de jovens da igreja, se for melhorar o processo.

4.2.7 Visão

A visão da rede de jovens parte da visão da igreja em geral: A escada do sucesso (ganhar, consolidar, discipular e enviar) é transmitida aos jovens nas escolas de Fundamento, Maturidade e Liderança; ensinando-se o modo de apresentar a célula, treinar membros e multiplicar.

4.2.8 Comunicação

Os líderes de célula têm fácil acesso para entrar em contato com os membros do grupo. Nossas casas estão sempre abertas para conversas, sejam elas de assuntos pessoais ou situações e problemas da própria célula.

A comunicação é pessoal além da linha de comunicação pelas redes sociais

com o grupo no *Facebook* e no *WhatsApp*.

4.2.9 Reconhecimento

Acreditamos que o reconhecimento verdadeiro de algo que se faz dentro da igreja vem de Deus, porém procuramos sempre elogiar o trabalho dos líderes, para que saibam que estão no caminho certo.

4.2.10 Lealdade

A lealdade dentro de uma igreja vem com o peso do nome, pelo fato de sermos Pastores de jovens somos respeitados de forma natural, porém acredito que grande parte dessa lealdade e respeito é resultado no nosso comportamento, do exemplo positivo que passamos para os liderados.

4.2.11 Ferramentas

As escolas de Fundamentos, Maturidade e Liderança, entre outras fornecidas pela IAGV, além de conferência de jovens e as reuniões mensais, fornecem informações e conhecimento para que os líderes de célula possam aprimorar e desenvolver atividades.

4.3 LÍDERES E LIDERADOS

O universo da pesquisa são os membros da rede de jovens da IAGV, estima-se atualmente que sejam em torno de 200 pessoas. Foi delimitada uma amostra, pois o objetivo era alcançar especificamente todos os líderes de jovens (17) e alguns liderados (17). No total foram 34 questionários respondidos e a seguir segue a análise comparativa dos resultados obtidos.

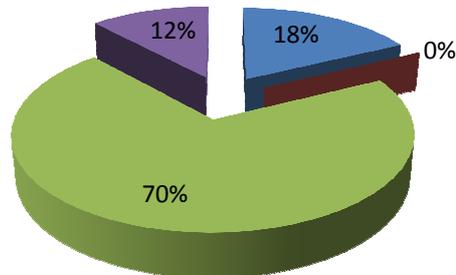
4.3.1 A IAGV Realiza

A primeira questão busca identificar o que os líderes entendem como o negócio da IAGV, ou seja, qual é a sua atividade principal:

Gráfico 1 – A IAGV Realiza (Líderes)

A IAGV REALIZA

■ Transformar pessoas através da fé ■ Reservar uma vaga no céu
 ■ Te levar para mais perto de Deus ■ Outro



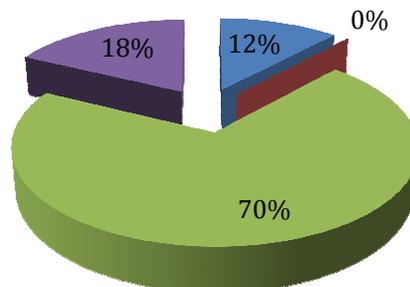
Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

A maior parte dos respondentes 70% optaram por 'te levar para mais perto de Deus' como a principal atividade realizada pela IAGV, 18% deles escolheram 'transformar pessoas através da fé'. Cerca de 12% optaram por outro, como 'ganhar, consolidar, discipular e enviar'. A opção 'reservar uma vaga no céu' não apresentou resultados. De acordo com a resposta apresentada na entrevista com o Apóstolo: "o que a empresa realiza de maneira geral é a transformação de vidas". O que também parece estar confuso na mente dos liderados como apresenta o gráfico abaixo:

Gráfico 2- A IAGV Realiza (Liderados)

A IAGV Realiza

■ Transformar pessoas através da fé ■ Reservar uma vaga no céu
 ■ Te levar para mais perto de Deus ■ Outro



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

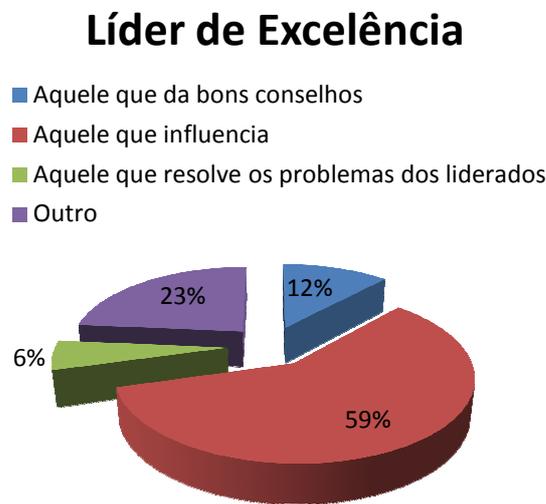
Os gráficos apresentam resultados parecidos como 70% optaram 'te levar

para mais perto de Deus' como a atividade realizada pela IAGV, 18% optaram por outro, como 'ganhar, consolidar, discipular e enviar'; 'trazendo jovens para Deus através da sua palavra e amor'. Cerca de 12% escolheram 'transformar pessoas através da fé'. A opção 'reservar uma vaga no céu' não apresentou resultados.

4.3.2 Líder de excelência

Quando foi perguntado a respeito do que é um líder de excelência percebeu-se que 59% dos líderes responderam 'que é aquele que influencia', 23% responderam outros como 'um amigo, conselheiro, que está o tempo todo do lado do discípulo'; 'É aquele que discipula, te ajuda a criar maturidade em Deus, que ora por você e com você, é aquele que vive o que prega e o mais importante ele sabe o seu lugar em Deus, sabe que nada do que ele faz é para mérito dele, mais sim para que todos saibam que só o Senhor é Deus'. 12% optaram por 'aquele que dá bons conselhos' e apenas 6% escolheram 'aquele que resolve os problemas dos liderados'.

Gráfico 3- Líder de Excelência (Líderes)



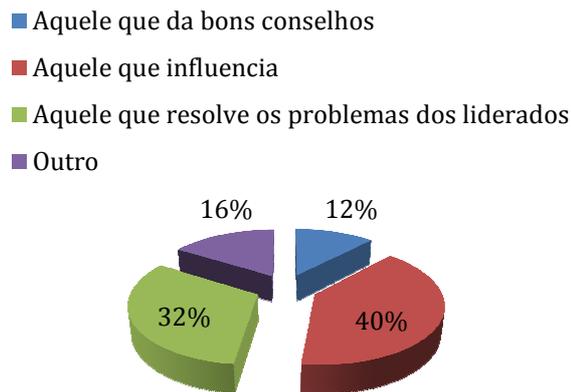
Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Quanto as respostas apresentadas pelos liderados, percebeu-se que 40% deles responderam 'que é aquele que influencia', 32% elegeram 'que é aquele que resolve os problemas dos liderados'. Cerca de 16% são responsáveis por outros como, 'Aquele que é apaixonado por Deus, pela visão da igreja, bom conselheiro, amigo e etc.'; 'aquele que sempre está disposto nunca desiste de uma vida pra Deus

sabe aconselhar e sempre se importa com os discípulos'; 'aquele que quer estar presente em tudo o que você fizer'; 'é um líder de excelência e aquele que vive o que prega'. 12% definiram como 'aquele que dá bons conselhos'.

Gráfico 4- Líder de Excelência (Liderados)

Líder de Excelência



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

A literatura, segundo Robbins (2005) em concordância com Hersey (1986) e Hampton (1990) definem liderança como a habilidade de influenciar uma equipe em direção ao alcance das metas. Levando em consideração a pergunta aberta feita ao Apóstolo sobre: O que era um líder de excelência? Obteve-se a seguinte resposta “o líder de excelência é aquele que influencia os seus discípulos, que lidera com amor”.

Sendo assim faz-se necessário um esclarecimento acerca da função do líder, principalmente para os liderados onde grande parte acredita que um líder de excelência é aquele que resolve os problemas dos liderados.

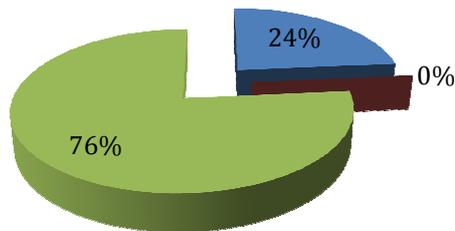
4.3.3 Comunicação

A maioria dos líderes 76% apontaram que ‘a comunicação acontece pela utilização das redes sociais além do contato pessoal’ e cerca de 24% afirmaram que ‘a comunicação é exclusivamente pessoal’. A opção ‘utilizando o *Facebook* e *WhatsApp*’ não apresentou resultados. De acordo com a resposta apresentada na entrevista com os Pastores de jovens: “A comunicação é pessoal, além da linha de comunicação pelas redes sociais com o grupo no *Facebook* e no *WhatsApp*”.

Gráfico 5- Comunicação (Líderes)

Comunicação

- A comunicação é exclusivamente pessoal
- Utilizando o Facebook e o WhatsApp
- Pela utilização das redes sociais além do contato pessoal



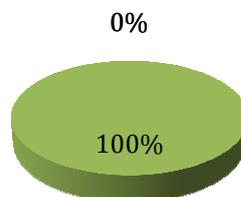
Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Já os liderados escolheram unanimemente a opção 'pela utilização das redes sociais além do contato pessoal', as outras opções não apresentam resultados. Sendo assim a opção dos liderados esta de acordo com a resposta apresentada pelos Pastores de rede de jovens.

Gráfico 6 - Comunicação (Liderados)

Comunicação

- A comunicação é exclusivamente pessoal
- Utilizando o Facebook e o WhatsApp
- Pela utilização das redes sociais além do contato pessoal



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

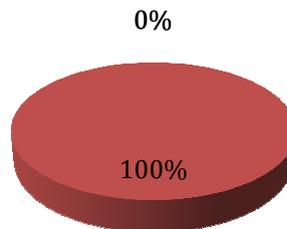
4.3.4 Ideia compartilhada

Esta questão busca identificar qual a atitude do líder mediante a uma ideia compartilhada. Os resultados dos gráficos são parecidos tanto para o questionário apresentado para os líderes quanto para os liderados.

Gráfico 7- Ideia Compartilhada (Líderes)

Ideia Compartilhada

- A ideia é ignorada
- Os Pastores de Rede analisam a possibilidade e realizam se possível
- Não existe abertura para compartilhar ideias



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

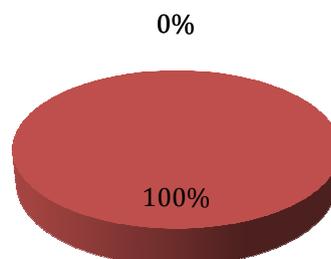
Como evidenciado no gráfico acima, 100% das pessoas, ou seja, os 17 líderes selecionaram que 'a atitude dos Pastores de rede mediante uma ideia compartilhada é de análise das possibilidades e a realização se possível'.

A teoria apresentou que a comunicação também é fundamental para uma boa liderança. Muitas organizações apresentam falhas devido à falta de comunicação. Chiavenato (2006) assegura que quando o líder se preocupa se os colaboradores participam das soluções dos problemas e incentiva a confiança dos indivíduos com a empresa os riscos são reduzidos.

Gráfico 8- Ideia Compartilhada (Liderados)

Ideia Compartilhada

- A ideia é ignorada
- O líder analisa a possibilidade e realizam se possível
- Não existe abertura para compartilhar ideias



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Quanto às respostas apresentadas pelos liderados, a opção unanimemente selecionada foi de que 'a atitude dos líderes mediante uma ideia compartilhada é de análise das possibilidades e a realização se possível'. As outras opções como 'não existe abertura para compartilhar ideias' e 'a ideia é ignorada' não apresentaram resultados.

As respostas apresentadas nos gráficos dos líderes e dos liderados estão de acordo com a resposta apresentada pelos Pastores que afirmam que sempre estão abertos para opiniões e sugestões.

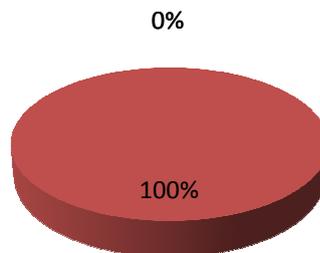
4.3.5 Visão rede de jovens

A questão tem como objetivo identificar se os líderes e liderados têm uma visão clara de onde a rede de jovens quer chegar.

Gráfico 9- Visão Rede de Jovens (Líderes)

Visão Rede de Jovens

- Ser reconhecida como a maior rede de jovens de Caraguatatuba
- Ganhar, consolidar, discipular e enviar
- Realizar grandes eventos de jovens



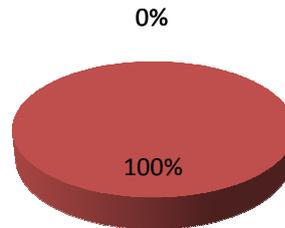
Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

O resultado da pesquisa foi unânime, 100% dos líderes e dos liderados identificaram o 'Ganhar, consolidar, discipular e enviar' como a visão da rede de jovens. As outras opções como 'realizar grandes eventos de jovens' e 'ser reconhecida como a maior rede jovens de Caraguatatuba' não apresentaram resultados.

Gráfico 10- Visão Rede de Jovens (Liderados)

Visão Rede de Jovens

- Ser reconhecida como a maior rede de jovens de Caraguatatuba
- Ganhar, consolidar, discipular e enviar
- Realizar grandes eventos de jovens



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Os Pastores responderam na entrevista que “A visão da rede de jovens parte da visão da igreja em geral. A escada do sucesso (ganhar, consolidar, treinar e enviar)”.

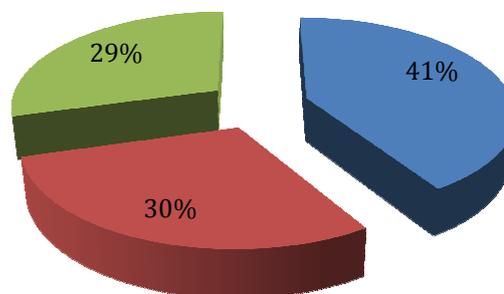
4.3.6 Tipo de liderança

O gráfico a seguir visa identificar qual é o tipo de liderança utilizada pelos líderes:

Gráfico 11- Tipo de Liderança (Líderes)

Tipo de Liderança

- Liderança Participativa
- Liderança Carismática
- Liderança Transformadora



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

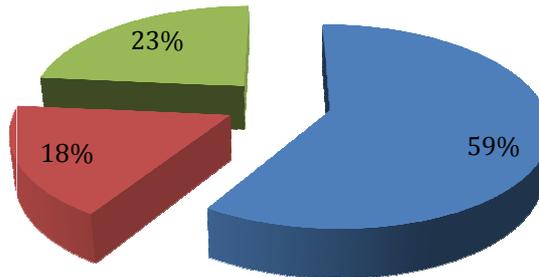
Grande parte dos respondentes, 41% escolheram a ‘liderança participativa’

como a utilizada pelos Pastores de rede, 30% optaram pela 'liderança carismática' e 29% definiram como 'liderança transformadora'.

Gráfico 12- Tipo de Liderança (Liderados)

Tipo de Liderança

■ Liderança Participativa ■ Liderança Carismática ■ Liderança Transformadora



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

O gráfico que demonstra os resultados do questionário dos liderados e apresenta que cerca de 59% escolheram a 'liderança participativa' como a utilizada pelo seu líder de célula, 23% selecionaram 'liderança transformadora' e apenas 18% optaram pela 'liderança carismática'.

Chiavenato (2011) declara que a liderança para ser eficaz precisa ser flexível e adaptável a cada situação, porém o comportamento adaptativo do líder indaga se existe um melhor estilo para liderar. A questão não é encontrar qual seja o melhor estilo de liderança e sim qual o mais eficiente em uma determinada situação (HERSEY, 1986).

Verifica-se que, devido à escolha das respostas, o tipo de liderança que prevalece é a liderança participativa, porém quando se analisa a teoria pode-se chegar à conclusão que dentro da rede de jovens não exista uma liderança pré-estabelecida. Principalmente devido aos resultados da pesquisa onde os líderes e liderados identificaram tipos de liderança diferentes e, no caso da pesquisa dos líderes, eles estão avaliando a mesma pessoa. Pode-se dizer então que cada líder usa um tipo de liderança para com o seu liderado.

Visto que é uma organização onde as pessoas procuram desenvolver-se, melhorar como pessoas e o líder busca extrair o melhor de cada um.

Segundo a entrevista com o Apóstolo, "O produto que querem alcançar como

resultado na vida das pessoas seria a transformação de vidas”. Para isso, é necessário que o líder conheça as necessidades de cada liderado e qual o tipo mais apropriado àquela situação, àquela pessoa.

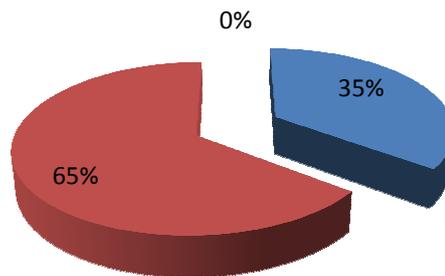
4.3.7 Ferramentas Utilizadas

Sobre as ferramentas utilizadas para aprimorar o desempenho das atividades da liderança obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 13- Ferramentas Utilizadas (Líderes)

Ferramentas Utilizadas

- Escolas de fundamentos, maturidade, liderança entre outras
- Ensinaamentos passados nas reuniões além das escolas da IAGV
- A disponibilidade dos Pastores de Rede para conversar



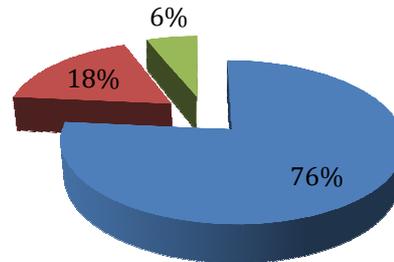
Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Cerca de 65% escolheram os ‘ensinaamentos passados nas reuniões além das escolas da IAGV’ como sendo a principal ferramenta para aprimorar as atividades como líder. Outros 35% responderam ‘que as escolas de fundamentos, maturidade, liderança entre outros’ são responsáveis pelo desenvolvimento de um líder. Já a disponibilidade dos Pastores de Rede para conversar não apresentou resultado.

Gráfico 14- Ferramentas Utilizadas (Liderados)

Ferramentas Utilizadas

- Escolas de fundamentos, maturidade, liderança entre outras
- Ensinaamentos passados nas reuniões além das escolas da IAGV
- A disponibilidade dos líderes de célula para conversar



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Cerca de 76% responderam 'que as escolas de fundamentos, maturidade, liderança entre outras' são as ferramentas dadas para que aprimorem o desempenho de suas atividades. Outros 18% optaram pelos 'ensinaamentos passados nas reuniões além das escolas da IAGV'. Já 'a disponibilidade dos líderes de célula para conversar' é responsável por apenas 6% do resultado apresentado.

De acordo com a entrevista realizada com os Pastores de rede: As escolas de Fundamentos, Maturidade e Liderança, entre outras fornecidas pela IAGV, além de conferência de jovens e as reuniões mensais fornecem informações e conhecimento para que os líderes de célula possam aprimorar suas habilidades e desenvolver atividades.

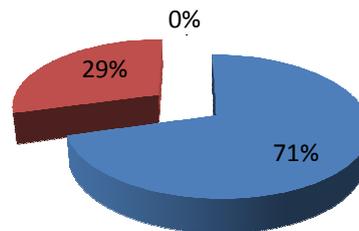
4.3.8 Objetivos Rede de Jovens

A questão a seguir tem como propósito descobrir quais são os objetivos da rede de jovens da IAGV:

Gráfico 15- Objetivos Rede de Jovens (Líderes)

Objetivos Rede de Jovens

- Gerar jovens qualificados que saibam amar, servir e cuidar de vidas
- Gerar jovens qualificados que possam influenciar e despertar o melhor dos seus discípulos
- Aumentar a quantidade de jovens da IAGV



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

O gráfico apresenta como resposta 71% das escolhas como sendo ‘gerar jovens qualificados que saibam amar, servir e cuidar de vidas’ como sendo os objetivos da rede de jovens. Cerca de 29% acreditam que os objetivos sejam ‘gerar jovens qualificados que possam influenciar e despertar o melhor dos seus discípulos’. A opção ‘aumentar a quantidade de jovens da IAGV’ não apresentou resultados.

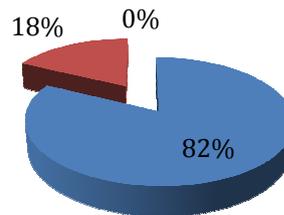
De acordo com a entrevista feita com os Pastores de rede, os objetivos da rede consiste em: “Nos preocupamos com a qualidade dos jovens envolvidos, não trabalhamos com a quantidade. Os números tem vindo como consequência, Deus tem enviado”. Ou seja, a rede está mais preocupada em gerar jovens qualificados que saibam amar, servir e cuidar de vidas do que simplesmente aumentar a quantidade de jovens da IAGV.

Porém deve-se levar em conta que a literatura, segundo Robbins (2005) em concordância com Hersey (1986) e Hampton (1990) definem liderança como a habilidade de influenciar. Sendo assim a melhor resposta para esta pergunta seria a opção gerar jovens qualificados que possam influenciar e despertar o melhor dos seus discípulos.

Gráfico 16- Objetivos Rede de Jovens (Liderados)

Objetivos Rede de Jovens

- Gerar jovens qualificados que saibam amar, servir e cuidar de vidas
- Gerar jovens qualificados que possam influenciar e despertar o melhor dos seus discípulos
- Aumentar a quantidade de jovens da IAGV



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Já nos dados apresentados pelos liderados, 82% optaram como sendo o objetivo da rede, 'gerar jovens qualificados que saibam amar, servir e cuidar de vidas'. Cerca de 18% selecionaram 'gerar jovens qualificados que possam influenciar e despertar o melhor de seus discípulos' como resposta. A opção 'aumentar a quantidade de jovens da IAGV' não apresentou resultados.

4.3.9 Aprendizado

Quanto às respostas apresentadas pelos líderes sobre o questionamento se procuram estar em constante aprendizado, a opção selecionada unanimemente foi de que 'sim' procuram estar em constante aprendizado.

Visto que a literatura afirma que a principal característica observada em grandes líderes é o fato de estarem em constante aprendizado, seu treinamento nunca termina uma vez que estão sempre abertos, desenvolvendo o seu potencial (BERGANIMI, 2009). Em concordância, segundo Covey (1994), os líderes estão em constante aprendizado. Procuram treinamentos, leem sobre o assunto, assistem a aulas e aprendem com suas próprias experiências.

Gráfico 17- Aprendizado (Líderes)

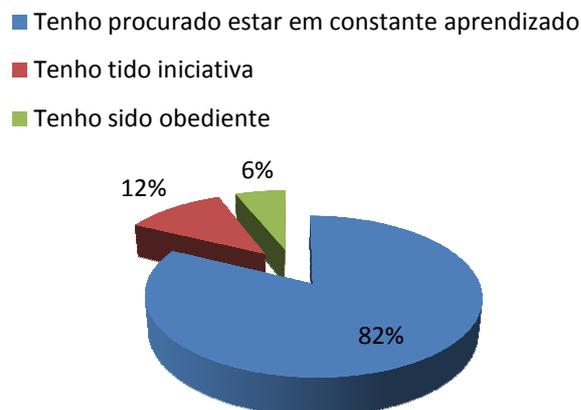
Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

4.3.10 Atitude mediante aos objetivos

A questão tem como objetivo identificar qual é a atitude dos líderes e liderados mediante os objetivos da rede de jovens:

Gráfico 18- Atitude Mediante os Objetivos (Líderes)

Atitude Mediante os Objetivos



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

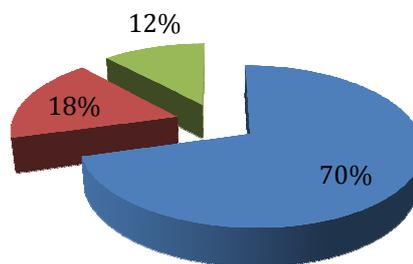
A maior parte dos respondentes, 82%, optaram 'tenho procurado estar em constante aprendizado' como atitude mediante os objetivos, 12% deles escolheram 'tenho tido iniciativa', cerca de 6% optaram por 'tenho sido obediente'. Visto que, segundo o resultado apresentado pelos Pastores de rede, a preocupação da rede está em gerar jovens qualificados que saibam amar, servir, cuidar de vidas que possam influenciar e despertar o melhor das outras pessoas.

A opção mais indicada para esta pergunta consiste em “tenho procurado estar em constante aprendizado”, pois só assim teremos jovens qualificados dentro da rede de jovens.

Gráfico 19- Atitude Mediante aos Objetivos (Liderados)

Atitude Mediante os Objetivos

- Tenho procurado estar em constante aprendizado
- Tenho tido iniciativa
- Tenho sido obediente



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Cerca de 70% escolheram ‘tenho procurado estar em constante aprendizado’ como sendo a atitude mediante aos objetivos. Outros 18% responderam ‘tenho tido iniciativa’. E uma parcela menor de 12% optaram por ‘tenho sido obediente’.

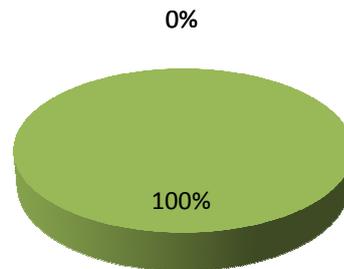
4.3.11 Como sou Motivado

O gráfico que demonstra os resultados do questionário dos líderes sobre como são motivados apresenta a opção ‘por palavras motivadoras, atenção e carinho deles’ que são responsáveis pelos 100%. As outras opções como ‘postagens nas redes sociais’ e ‘não sou motivado pelos Pastores’ não apresentaram resultados.

Gráfico 20- Como sou Motivado (Líderes)

Como sou Motivado

- Postagens nas redes sociais
- Não sou motivado pelos Pastores
- Por palavras motivadoras, pela atenção e carinho deles



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

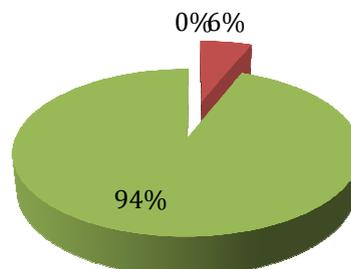
No gráfico dos liderados cerca de 94% optaram 'por palavras motivadoras, pela atenção e carinho deles'. 6% afirmaram que não são motivados pelo líder.

Visto que, uma parte de nossas motivações nascem no nosso interior, das nossas necessidades e a outra parte vêm de fora, particularmente das pessoas que nos lideram (ADAIR, 2000), é necessário que o líder conheça as necessidades dos liderados para que possa motivá-los da melhor maneira possível.

Gráfico 21- Como sou Motivado (Liderados)

Como sou Motivado

- Postagens nas redes sociais
- Não sou motivado pelo meu líder
- Por palavras motivadoras, pela atenção e carinho deles



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

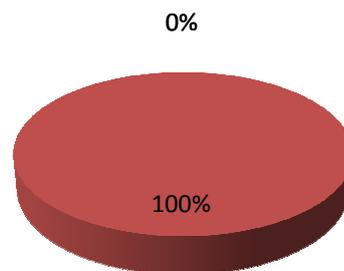
4.3.12 Como Faço para Motivar

Quanto às respostas apresentadas pelos líderes sobre o questionamento de como procuram motivar os seus liderados a opção apontada unanimemente foi ‘usando palavras motivadoras, dando atenção e carinho’. As outras opções como ‘postagens nas redes sociais’ e ‘não motivo meus discípulos’ não apresentaram resultados.

Gráfico 22- Como Faço para Motivar (Líderes)

Como Faço para Motivar

- Postagens nas redes sociais
- Usando palavras motivadoras, dando atenção e carinho
- Não motivo meus discípulos



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

4.3.13 Características para Liderar

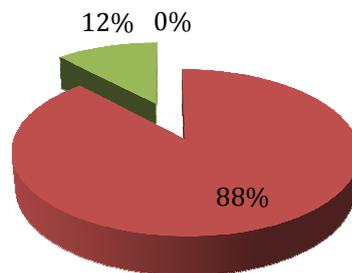
O gráfico demonstra que cerca de 88% dos liderados optaram ‘amar vidas e ter concluído pelo menos a escola de maturidade’ como características necessárias para se tornar um líder. Apenas 12% escolheram ‘ter concluído as escolas de fundamentos, maturidade e liderança’. A opção apenas ter mais de 18 anos e ‘ter disponibilidade de tempo’ não apresentou resultados.

Segundo a entrevista com os Pastores de rede, uma das características fundamentais para se tornar um líder de célula consiste em amar as vidas.

Gráfico 23- Características para Liderar (Liderados)

Características para Liderar

- Apenas ter mais de 18 anos e ter disponibilidade de tempo
- Amar vidas e ter concluído pelo menos a escola de maturidade
- Ter concluído as escolas de fundamentos, maturidade e liderança



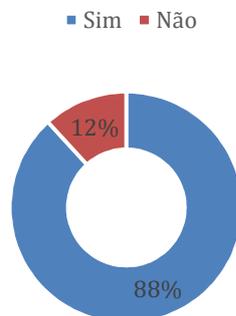
Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

4.3.14 Interesse em ser líder

Na penúltima pergunta do questionário dos liderados buscou-se descobrir há quantos anos os liderados estão frequentando a IAGV e a última tinha como objetivo analisar se havia algum interesse em se tornarem um líder.

Gráfico 24- Interesse em Ser um Líder

Interesse em Ser um Líder



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa (2014)

Com os dados apresentados verificou-se que 88% dos liderados (15) deles têm interesse em se tornar um líder e estão caminhando para isso, porém 12%, (2)

deles, não querem se tornar líderes no momento.

O curioso é que os dados demonstram que os dois liderados que estão há maior tempo na igreja um cerca de 10 anos e outro 7 anos e 3 meses são responsáveis pelo grupo dos que não tem interesse em se tornarem líderes. No entanto, há um liderado que está a apenas 1 mês e meio e apresenta como resposta o desejo de tornar-se líder um dia. Como justificativa, aqueles que responderam, não, disseram coisas como “não estou pronto”, “não tenho tempo” e “o ato de tornar-se um líder consiste em bajular o seu líder e não por estar preparado para ser um”.

Na teoria antes apresentada De Pree (1989) afirma que os líderes também são responsáveis pela liderança futura, ou seja, os líderes de hoje devem se preocupar em identificar e desenvolver os líderes de amanhã. Os dados apresentados demonstram que os líderes de célula procuram despertar o desejo em seus liderados em liderar, em tornar-se líderes, mas com o passar dos anos essa influência, esse despertar se não foi atendido, se o desejo de tornar-se um líder de célula não for alcançado ele deixa de ser um objetivo do liderado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho mostrou como a liderança e a motivação interferem no trabalho e no resultado de um grupo. Respondendo à pergunta que foi apresentada no início dele: A liderança e a motivação são indispensáveis para o alcance dos objetivos organizacionais da rede de jovens? Percebe-se que sem uma liderança adequada e motivação é impossível transformar jovens comuns em jovens qualificados (que saibam amar, servir e cuidar de vidas) e torná-los pessoas influentes que despertem o melhor de outras pessoas.

A liderança e a motivação dentro da IAGV ocorrem por meio de uma organização que, apesar de ser considerada celular, utiliza uma estrutura piramidal na qual o estratégico busca, da melhor forma possível, tomar decisões que possam proporcionar meios para a transformação dos jovens. O tático trabalhando junto com o estratégico procura cuidar dos jovens e atender suas necessidades e o operacional executa as atividades definidas pelo primeiro e segundo níveis, propiciando o alcance dos objetivos, ou seja, a formação de jovens qualificados e influentes.

A figura das células, que são grupos de adoração visam à escada do sucesso (ganhar, consolidar, treinar e enviar), possui líderes devidamente preparados para que os objetivos da organização não se percam no meio do caminho, mesmo estes líderes tendo total liberdade de trabalho.

Na análise dos níveis organizacionais, pode-se perceber que em geral os liderados têm em mente o que os pastores definem no nível estratégico e passam para os líderes de célula. Os três níveis organizacionais se relacionam e se completam e isso confirma a influência que os líderes de célula recebem dos pastores de rede e conseguem transmitir para os seus liderados; que juntos conseguem alcançar o objetivo da rede.

Com relação aos tipos de liderança, pode-se concluir que existem muitos tipos e não necessariamente um tipo que deve ser seguido à risca pelos Pastores da rede de jovens e pelos líderes de célula. Diferentemente da hipótese apresentada na introdução, a liderança carismática não é a única ou a mais apropriada em uma organização religiosa. Há vários estilos de liderança que devem ser aplicados de forma a atender as necessidades dos liderados. Em uma organização religiosa o líder tem que ser versátil para aplicar aos seus colaboradores o tipo de liderança que

extraia o melhor de cada um e atenda aos interesses do grupo.

Devido ao aprofundamento de estudos realizados, apontando algumas de suas características, somados à contribuição desse trabalho, espera-se que o levantamento feito sirva de apoio para a IAGV fortalecer os traços de sua missão, visão e valores na busca de novos objetivos; além de adequar sua organização atentando-se para os apontamentos apresentados em sua estrutura e níveis hierárquicos, procurando deixar os níveis organizacionais sempre bem conectados.

O trabalho também proporciona conhecimentos sobre a atuação da liderança e da motivação em uma organização religiosa de visão celular. Servindo como base para outros estudos e análises.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. *Como tornar-se um líder*. São Paulo: Nobel, 2000.
- ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 2009.
- . *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOOG, Gustavo G., e Maria M. T BOOG. *O poder dos floris no trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRANHAM, Leigh. *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- . *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- . *Princípios da Administração: O Essencial em Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE PREE, Max. *Liderança é uma arte*. São Paulo: Nova Cultura, 1989.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- EBERT, Ronald K., W. GRIFFIN, Frederick A. STARK, e George DRACOPOULOS. *Business Essentials: Third custom edition for Fanshawe College*. Toronto: Prentice Hall, 2012.

GARRET, Alexandre. *Grandes idéias especiais empresas vitoriosas: O ato de gerenciar pessoas com sucesso*. São Paulo: Gerente, 2003.

HAMPTON, David R. *Administração: processos administrativos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HERSEY, Paul. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil - Pesquisa FASFIL*. IBGE 2012.
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm> (acesso em Novembro de 2014).

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. São Paulo: Artmed, 2010.

MATOS, Francisco Gomes de. *Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2011.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégia e liderança da empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

RAFAEL, Edson José. *Fundações e direito 3º Setor*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SZAZI, Eduardo, Alexandre CINCONELLO, Daniela Pais COSTA, Erika BECHARA, Maria Nazaré Lins BARBOSA, e Laís V. C. de Figueirêdo LOPES. *Terceiro Setor Temas Polêmicos 1*. São Paulo: Petrópolis, 2004.

TOLEDO, Flávio. *Administração Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1981.

W. LAMB, Charles., Joseph. F. HAIR JR, Carl. MCDANIEL, Hapior. KAPOOR, Richard. APPLEBY, e Janice SHEARER. *Marketing: Second Canadian Edition*. South-Western: Copyright, 2011.

WAGNER, John A., e John R. HOLLENBECK. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paula: Saraiva, 2009.

APÊNDICE A

Perguntas sobre a história da Igreja - Apóstolo

Como surgiu a IAGV?

Quais são os principais contribuintes para o nascimento, crescimento, estruturação da igreja?

Qual a Localização da empresa?

MISSÃO, VISÃO E VALORES?

Quais são os objetivos organizacionais da IAGV?

O que a empresa realiza de uma maneira geral?

A IAGV está em que período introdução, crescimento, maturidade ou declínio?

Quando as pessoas pensam na IAGV, qual a primeira lembrança das pessoas?

Como quer que a IAGV seja lembrada?

Como surgiu a Rede de Jovens?

O que significa o termo líder de excelência?

APÊNDICE B

Perguntas sobre a rede de Jovens – Pastores de Jovens

O que é liderança para vocês?

Qual o tipo de liderança que você utiliza?

Quais são as características da sua liderança?

O que faz para motivar os líderes de célula?

A rede de jovens tem objetivos pré-definidos?

O que vocês têm feito para alcançar esses objetivos?

Procura estar em constante aprendizado?

Vocês são abertos a sugestões e opiniões?

Vocês têm em mente uma visão clara de onde querem chegar?

Como transmitem essa visão para os líderes de célula?

Sobre a comunicação com os líderes de célula, como acontece?

Como é realizado o reconhecimento sobre a atividade de um líder de célula?

Como é buscada a lealdade dos líderes de célula?

Quais são as ferramentas dadas aos líderes de célula para que aprimorem o desempenho de suas atividades?

APÊNDICE C

Liderança da Rede de Jovens da IAGV

Esse questionário tem como propósito confirmar os dados registrados com a entrevista com os Pastores de jovens. Lembrando que não existe resposta certa ou errada e sim a que mais se aproxima a resposta dada por eles.

Nome completo

Nome da sua célula

De forma geral o que a IAGV realiza?

- Transformar pessoas através da fé
- Reservar uma vaga no céu
- Te levar para mais perto de Deus
- Outro:

O que é um líder de excelência?

- Aquele que dá bons conselhos
- Aquele que influencia
- Aquele que resolve os problemas dos liderados
- Outro:

Sobre a comunicação dos Pastores de Rede com os líderes de célula, como acontece?

- A comunicação é exclusivamente pessoal
- Utilizando o *Facebook* e o *WhatsApp*
- Pela utilização das redes sociais além do contato pessoal

Qual é a atitude dos Pastores de Rede mediante a uma ideia compartilhada?

- A ideia é ignorada
- Os Pastores de Rede analisam a possibilidade e realizam se possível
- Não existe abertura para compartilhar ideias

Você tem em mente uma visão clara de onde a rede de jovens quer chegar?

- Ser reconhecida como a maior rede de jovens de Caraguatatuba
- Ganhar, consolidar, discipular e enviar
- Realizar grandes eventos de jovens

Que tipo de liderança é mais parecida com aquela utilizada pelos Pastores da Rede?

- Liderança Participativa (os colaboradores também são ouvidos e suas opiniões levadas em consideração)
- Liderança Carismática (influencia, torna melhor e transforma os liderados)
- Liderança Transformadora (os líderes criam uma visão e conseguem conduzir os liderados em direção a visão)

Quais são as ferramentas dadas para que aprimorem o desempenho de suas atividades?

- Escolas de fundamentos, maturidade, liderança entre outras
- Ensinos passados nas reuniões além das escolas da IAGV
- A disponibilidade dos Pastores de Rede para conversar

Você procura estar em constante aprendizado?

- Sim
- Não

Quais são os objetivos da Rede de Jovens?

- Gerar jovens qualificados que saibam amar, servir e cuidar de vidas
- Gerar jovens qualificados que possam influenciar e despertar o melhor dos seus discípulos
- Aumentar a quantidade de jovens da IAGV

O que você tem feito para alcançar esses objetivos?

- Tenho procurado estar em constante aprendizado
- Tenho tido iniciativa
- Tenho sido obediente

Como você é motivado pelos Pastores de Rede?

- Postagens nas redes sociais
- Não sou motivado pelos Pastores
- Por palavras motivadoras, pela atenção e carinho deles

O que faz para motivar os seus discípulos?

- Postagens nas redes sociais
 - Usando palavras motivadoras, dando atenção e carinho
 - Não motivo meus discípulos
-

APÊNDICE D

Discípulos da Rede de Jovens IAGV

Esse questionário tem como propósito confirmar os dados registrados com a entrevista com os Pastores de jovens. Lembrando que não existe resposta certa ou errada e sim a que mais se aproxima a resposta dada por eles.

Nome completo

Nome da célula que pertence

De forma geral o que a IAGV realiza?

- Transformar pessoas através da fé
- Reservar uma vaga no céu
- Te levar para mais perto de Deus
- Outro:

O que é um líder de excelência?

- Aquele que dá bons conselhos
- Aquele que influencia
- Aquele que resolve os problemas dos liderados
- Outro:

Sobre a comunicação dos líderes de célula com os liderados, como acontece?

- A comunicação é exclusivamente pessoal
- Utilizando o *Facebook* e o *WhatsApp*
- Pela utilização das redes sociais além do contato pessoal

Quais são as características necessárias para ser um líder de célula?

- Apenas ter mais de 18 anos e ter disponibilidade de tempo
- Amar vidas e ter concluído pelos menos a escola de maturidade
- Ter concluído as escolas de fundamentos, maturidade e liderança

Qual é a atitude do seu líder mediante a uma ideia compartilhada?

- A ideia é ignorada
- O líder analisa a possibilidade e realiza se possível
- Não existe abertura para compartilhar ideias

Você tem em mente uma visão clara de onde a rede de jovens quer chegar?

- Ser reconhecida como a maior rede de jovens de Caraguatatuba
- Ganhar, consolidar, discipular e enviar
- Realizar grandes eventos de jovens

Que tipo de liderança é mais parecida com aquela utilizada pelo seu líder?

- Liderança Participativa (os colaboradores também são ouvidos e suas opiniões levadas em consideração)
- Liderança Carismática (influencia, torna melhor e transforma os liderados)
- Liderança Transformadora (os líderes criam uma visão e conseguem conduzir os liderados em direção a visão)

Quais são as ferramentas dadas para que aprimorem o desempenho de suas atividades?

- Escolas como de fundamentos, maturidade, liderança entre outras
- Ensinos passados nas reuniões além das escolas
- A disponibilidade do meu líder para conversar

Quais são os objetivos da Rede de Jovens?

- Gerar jovens qualificados que saibam amar, servir e cuidar de vidas
- Gerar jovens qualificados que possam influenciar e despertar o melhor dos seus discípulos
- Aumentar a quantidade de jovens da igreja

O que você tem feito para alcançar esses objetivos?

- Tenho procurado estar em constante aprendizado
- Tenho tido iniciativa
- Tenho sido obediente

Como você é motivado pelo seu líder de célula?

- Postagens nas redes sociais
- Não sou motivado pelo meu líder
- Por palavras motivadoras, pela atenção e carinho do líder

A quanto tempo está na igreja?

Você tem interesse em ser líder de célula? Por quê?