
Relação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais em ministros evangélicos

Relationship between management roles and brain dominance in evangelical ministers

RENATO CÉSAR DE MESQUITA GOES 

RUBENS CARLOS RODRIGUES 

AUGUSTO CÉSAR AQUINO CABRAL 

SANDRA MARIA SANTOS 

RESUMO

Tendo em vista o crescimento e a representatividade das igrejas evangélicas na sociedade brasileira, bem como a adoção de modelos empresariais no processo de gestão destas entidades, as dominâncias cerebrais dos gestores se destacam, ao lado das competências gerenciais, como vantagens competitivas neste segmento, emergindo questões relevantes sobre a atuação de seus líderes e gestores. Sabendo que as competências gerenciais são mais efetivas quando exercidas em momentos apropriados e associadas aos papéis gerenciais, este artigo objetiva analisar a relação entre os papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos e as suas dominâncias cerebrais. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo com abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário de pesquisa a 359 ministros evangélicos da Igreja Presbiteriana do Brasil. Dentre os achados, os ministros demonstram-se mais inclinados ao papel de mentor - características voltadas, primeiramente, para a colaboração, e secundariamente controle e competição - e apresentaram dominância no polo cerebral emotivo/relacional - capacidades operacionais de dirigir ações, mediante cooperação comunitária, tendo aptidão para comunicação, envolvimento com pessoas, ensino e liderança carismática.

Palavras-chave: Papeis Gerenciais. Dominâncias Cerebrais. Aptidões Cerebrais. Organizações Religiosas. Ministros Evangélicos.

ABSTRACT

In view of the growth and representativeness of evangelical churches in Brazilian society, as well as the adoption of business models in the management process of these entities, the brain dominance of managers stands out, alongside management skills, as competitive advantages in this segment, emerging relevant questions about the performance of its leaders and managers. Knowing that managerial competencies are most effective when exercised at appropriate times and associated with managerial roles, this article aims to analyze the relationship between the managerial roles assumed by evangelical ministers and their brain dominance. To this end, a descriptive study with a quantitative approach was carried out, through the application of a research questionnaire to 359 evangelical ministers of the Presbyterian Church of Brazil. Among the findings, the ministers are more inclined to the role of mentor - characteristics focused, firstly, on collaboration, and secondarily control and competition - and showed dominance in the emotional / relational brain pole - operational capacities to direct actions, through community cooperation. , having aptitude for communication, involvement with people, teaching and charismatic leadership.

Keywords: Managerial roles. Brain dominance. Brain skills. Religious Organizations. Evangelical Ministers.

1. INTRODUÇÃO

Gagliano (2008) define organização religiosa como a entidade de direito privado formada pela união de indivíduos com o propósito de culto a determinada força ou forças sobrenaturais, por meio de doutrina e ritual próprios, envolvendo, em geral, preceitos éticos.

Para Campos (2006), as organizações do tipo “igreja” começam como um movimento ou “seita”, ocorrendo a predominância em um comportamento de recusa das demais organizações ou da própria sociedade. Progressivamente, devido ao êxito alcançado, institucionalizam-se, consistindo no estágio de desenvolvimento no qual um movimento religioso se burocratiza, constituindo uma hierarquia religiosa, assumindo como caráter distintivo um conjunto de doutrinas racionalizadas. Desse modo, as igrejas passam a ocupar mais concretamente um espaço formal entre as organizações.

Moore (2003) argumenta que as organizações religiosas possuem como principal objetivo o alcance da missão social que motivou a sua criação por indivíduos que possuem interesses correlatos a essas organizações. Essa missão social é um fator fundamental para situar essas organizações na sociedade, no chamado terceiro setor.

A adoção de modelos de gestão de cunho empresarial, a centralização da gestão administrativa e financeira, a profissionalização dos quadros ministeriais, a fixação de metas de produtividade para pastores e bispos, entre outras práticas mercadológicas, tornaram-se parte da práxis administrativa das igrejas pentecostais, resultado da secularização do Estado brasileiro e da consolidação do pluralismo e do mercado religioso sobre o pentecostalismo (Mariano, 2003).

No contexto de organizações públicas e privadas, o tema competências vem sendo amplamente debatido em pesquisas brasileiras, ganhando ainda maior relevância com o desenvolvimento dos estudos sobre o tema de competências gerenciais (Lima, Aragão, & Guimarães, 2016; Paiva, Santos, & Lacerda, 2014; Barros, Silva, Lima, & Brito, 2013), que neste trabalho é abordado sob a perspectiva de Quinn, Thompson, Faerman e Grath (2003) que desenvolveram um modelo denominado de “Estrutura de Valores Concorrentes” visando permitir a constituição de perfis de competências de gerentes nas organizações e sendo estabelecido a partir de diferentes perspectivas da Administração, reunidas em quatro modelos teóricos: relações humanas, processos internos, metas racionais e sistemas abertos.

Ao lado das competências gerenciais, as dominâncias cerebrais dos gestores se destacam como vantagem competitiva para as entidades (Alkhatib, 2016; Kumar, & Sharma, 2016; Deshpand, & Baxi, 2011). Conforme Lopes, Fialho, Leonardi, Lopes, & Wilhelm (2010), os pesquisadores das ciências cognitivas têm proposto diversas ferramentas buscando identificar modelos mentais, aptidões cerebrais, estilos cognitivos e/ou tipos psicológicos, procurando representar o que está contido no cérebro humano e que provoca determinados comportamentos e atitudes na realização das tarefas.

A metodologia de dominância cerebral exerce papel determinante no processo de motivação de uma equipe, pois constitui uma ferramenta que permite entender o comportamento humano e pos-

sibilita o desenvolvimento de competências, programas de *feedback* e mudança de comportamento (Castro, 2013).

Com o fito de compreender esse novo modo de organização e gestão das organizações evangélicas, bem como considerando a relevância do estudo das temáticas ora apresentadas, foi definida a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre os papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos e as suas dominâncias cerebrais?

Desse modo, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre os papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos da Igreja Presbiteriana do Brasil e suas dominâncias cerebrais mediante a realização de testes estatísticos, observando os aspectos sócios demográficos e funcionais dos ministros pesquisados.

A opção pelo referido modelo decorre dos achados verificados por Lopes *et al.* (2010) em seu estudo analítico da relação entre a função ocupada por um determinado indivíduo em nível gerencial de uma organização, suas dominâncias cerebrais e as competências gerenciais requeridas pelo cargo. É válido também observar que estes autores se concentraram não diretamente nas competências, mas nos papéis gerenciais assumidos pelos gestores pesquisados, que neste estudo são os ministros evangélicos.

O crescimento e representatividade atual das igrejas evangélicas, bem como a adoção de modelos empresariais por esse segmento religioso fazem emergir questões relevantes sobre a forma de atuação de seus líderes e gestores. Nesse sentido, embora as organizações operem em um ambiente sem regras fixas de conduta ou um estilo de gestão genericamente aceito, em que não há uma receita universal para o sucesso, é imprescindível que as organizações religiosas sejam geridas por administradores competentes, dado o crescimento da competitividade no mercado religioso.

Diversos estudos vêm sendo realizados a partir da utilização do modelo de Estrutura de Valores Concorrentes, permitindo a constituição de perfis de papéis e competências gerenciais nas mais diversas organizações. Contudo, pesquisas que mostrem especificamente o contexto de competências gerenciais em organizações sociais permanecem relativamente escassas, embora as publicações existentes ainda

forneçam um entendimento inicial da relação de competências com o empreendedorismo social (Wronka-Pośpiech, 2016).

2. O PAPEL DO GERENTE NAS ORGANIZAÇÕES

A compreensão sobre o papel do gerente evoluiu e foi sendo alterado ao longo da história da Administração. Para Taylor, os princípios de gestão envolviam: o desenvolvimento de uma ciência do trabalho; a seleção de trabalhadores adequados e treinados para o trabalho; incentivos aos trabalhadores; e planejamento das atividades almejando suavizar as maneiras da realização das tarefas (Quinn, Thompson, Faerman & Grath, 2015).

Fayol, por sua vez, propôs as célebres funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho em uma unidade de comando. Ao longo dos anos, outros pesquisadores propuseram novas representações do “gerente”, identificando-o como uma pessoa dotada de sentido de direção e capaz de infundir seus valores pessoais e profissionais em toda a organização, um empreendedor e promotor da inovação, um tomador de decisões não programadas em um ambiente complexo e incerto (Raufflet, 2005).

Davel e Melo (2005) observam que, no entanto, o trabalho dos gerentes não constitui um conjunto ordenado e coerente de atividades e tarefas, de modo que esses profissionais lidam com pressões múltiplas em situações cambiantes de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e de influenciar as relações entre diferentes indivíduos que participam da vida organizacional. A gestão envolve controle, ação, negócios, pensamento, liderança, decisão e muitos outros aspectos levantados por diversos autores. O papel do gerente, então, envolve uma variedade de ações e comportamentos (Mintzberg, 2010; Quinn *et al.*, 2015).

Wronka-Pośpiech (2016) considera que personalidade, carisma e habilidades de liderança são características preditoras de sucesso de quem está à frente de organizações sociais e que conduzem ao seu desenvolvimento. Nesse contexto surge a figura do gestor, onde o processo de gestão organizacional, a exemplo de outras atividades, ocorre mediante a atuação dos agentes do processo.

2.1 O modelo de Estrutura de Valores Concorrentes

O modelo de Estrutura de Valores Concorrentes está apresentado conforme demonstrado na Figura 1 e possui quatro perspectivas diferentes, mas relacionadas e entrelaçadas. Cada perspectiva ou modelo possui um foco central: colaborar para o modelo das relações humanas, controlar para o modelo dos processos internos, competir para o modelo das metas racionais e criar para o modelo dos sistemas abertos (Quinn *et al.*, 2015).

Os focos de pensamento e valores dos quatro modelos de gestão estão encaixados em cada um dos quadrantes e seus inter-relacionamentos podem ser observados em termos dos eixos, conforme a Figura 1, onde o eixo vertical varia de flexibilidade na parte superior a controle na inferior e o eixo horizontal varia de um foco organizacional interno à esquerda a um foco externo à direita.

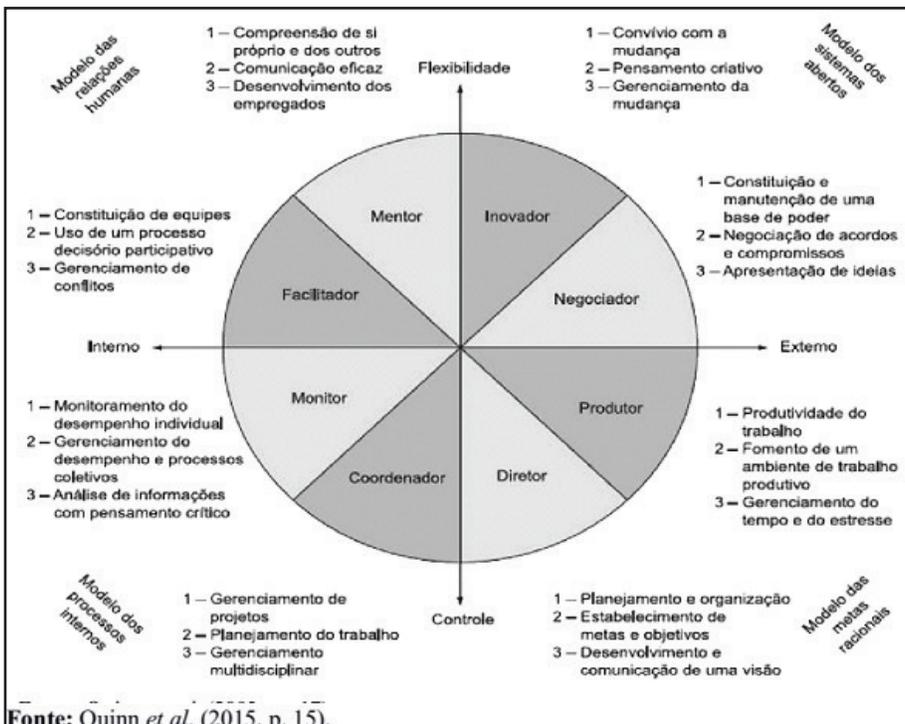


Figura 1 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores concorrentes

Ao assumir o papel de mentor, espera-se que o gerente seja prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo, reconhecendo o esforço e trabalho dos liderados e apoiando suas solicitações legítimas. No papel de facilitador, o gerente fomenta o esforço coletivo, cria coesão e administra atritos interpessoais, chegando a usar algumas das competências de mentor, como escuta e sensibilidade às necessidades alheias.

A função do monitor refere-se à consolidação e criação de continuidade dos processos internos, os quais requerem atenção do gerente e controle, enquanto como coordenador, o papel do gerente compreenda a coordenação do trabalho de dois ou mais empregados, grupos ou unidades de trabalho que funcionam de maneira independente, cabendo-lhe cuidar para que as pessoas certas estejam no lugar certo e no instante adequado, agindo para que o trabalho transcorra com tranquilidade e sem atritos, consoante a importância relativa de cada atividade.

O papel de diretor reflete em muitos aspectos o estereótipo que muitos têm do ideal de “liderança”, esperando-se que os líderes gerenciais assumam o comando e lucidem expectativas mediante a definição de problemas, o estabelecimento de objetivos, o planejamento da estrutura organizacional e a formulação de políticas. O papel de produtor, por sua vez, requer que o líder gerencial alcance e mantenha o equilíbrio entre o impulso para o esforço e a produtividade enquanto mantém a saúde e eficácia pessoal e de sua equipe.

O gerente negociador preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e obtenção de recursos externos, devendo ter astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder. O foco do papel de inovador está na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo, com uso de criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais.

A Tabela 1 apresenta uma síntese dos estudos localizados, informando autores, ano de publicação da pesquisa, objetivo e principais resultados encontrados.

Tabela 1 – Estudos anteriores baseados no modelo de competências gerenciais de Quinn et al. (2003)

Autor (ano)	Título	Objetivo	Resultados
Lima, Aragão & Guimarães (2016)	Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil em Minas Gerais.	(Identificar) as competências e os papéis requeridos de gerentes de projetos que atuam no setor da construção.	No setor de construção civil, a gestão de projetos tem demandado, sobretudo, competências relacionadas aos papéis de mentor, produtor e diretor.
Paiva; Santos, & Lacerda (2014)	Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros.	Analisar como se encontram configuradas e são geridas as competências profissionais, ideais e reais, de gestores brasileiros em hotelaria, na perspectiva deles próprios.	As competências ideais são aquelas voltadas para os papéis de mentor e coordenador.
Barros; Silva; Lima; & Brito (2013)	As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos.	Identificar as competências gerenciais desenvolvidas por uma amostra de secretários executivos no exercício da profissão.	As competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmos e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos.
Paiva & Ferreira (2013)	Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro.	Descrever as configurações das competências gerenciais de gestores da área de TI em organizações situadas no Triângulo Mineiro, na ótica deles próprios, segundo modelo de Quinn et al. (2003).	Quanto às competências ideais, os papéis de monitor e inovador apareceram em destaque. Quanto às competências gerenciais efetivas, destacou-se o papel de produtor, enquanto o de monitor obteve pior resultado.
Nóbrega, Gurgel, Brito & Oliveira. (2012)	Competências gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada.	Avaliar a percepção dos nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição Terceirizadas a respeito de suas competências gerenciais diante do modelo de Quinn et al. (2003).	O papel de produtor que obteve maiores pontuações, enquanto o de coordenador foi o menos representativo.
Lopes, Fialho, Leonardi, Lopes, & Wilhelm (2010)	Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil.	Relacionar aptidões cerebrais dominantes com competências gerenciais exigidas em determinados setores de uma empresa, a partir de uma abordagem metodológica descritiva quantitativa.	As aptidões cerebrais estão associadas à área de atuação e competências gerenciais relacionadas a cada área. Verificou-se, porém, que as habilidades humanas estão pouco desenvolvidas em diversos setores.
Picchiai (2008)	Competências Gerenciais: estudo de caso de um hospital público.	Descrever e comparar com o modelo proposto (Quinn et al. (2003)), as competências gerenciais dos profissionais que ocupam cargos de direção numa instituição hospitalar na percepção destes.	A autopercepção dos respondentes apontou para a preponderância do modelo das relações humanas e de sistemas abertos. Os modelos de processos internos e de metas racionais são menos percebidos e praticados no todo. Os papéis gerenciais mais valorizados são os de inovador e mentor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os estudos anteriores reforçam a percepção de que a área de atuação e tipo de trabalho exercido podem estar associados a padrões de competências identificados entre os participantes pesquisados, como verificou a pesquisa de Lopes *et al.* (2010) e sugeriram os demais estudos.

Outra informação importante que se pode obter dos estudos que recorreram ao modelo de Quinn *et al.* (2003) diz respeito à metodologia empregada nas pesquisas realizadas. Seis dos sete estudos recorreram ao método quantitativo, o que indica ser este, possivelmente, o meio mais viável para a obtenção de resultados mais precisos e representativos das populações pesquisadas.

3. DOMINÂNCIAS CEREBRAIS

A dominância cerebral é uma metáfora do cérebro que busca representar as preferências de pensamento dos seres humanos, referindo-se aos dois sistemas pensantes: o límbico e o neocórtex. Assim, todo o lado esquerdo está relacionado às habilidades racionais e o lado direito às habilidades ligadas à emoção. Esse modelo é resultado de várias pesquisas conduzidas por Ned Herrmann nos Estados Unidos ao longo de vinte anos (Castro, 2013).

Herrmann desenvolveu o *Herrmann Brain Dominant Instrument* [HBDI], uma ferramenta de avaliação que quantifica o grau de dominância pessoal de cada um dos quadrantes cerebrais, conforme Figura 2 e identificados na Teoria da Dominância Cerebral (Lopes *et al.*, 2010). O HBDI, por sua vez, é baseado no *Whole Brain Thinking Model* [WBTM], que é uma metodologia projetada para ajudar pessoas, equipes e organizações a se beneficiarem melhor de todos os pensamentos disponíveis, reconhecendo que, embora diferentes tarefas exijam diferentes processos mentais, e diferentes pessoas prefiram diferentes tipos de pensamento, as organizações obterão melhores resultados quando puderem aproveitar estrategicamente todo o espectro de pensamento disponível (Herrmann Internacional, 2017).

O modelo proposto por Miranda (1997) fundamenta-se na Teoria da dominância cerebral de Herrmann (1990), sendo sua proposta fundamentada na concepção de que o cérebro humano abriga seis diferentes grupos ou polos de aptidões: corporais/viscerais, preventivos/organizacionais, emotivos/relacionais, analíticos/fatuais,

intuitivos/conceituais e metafísicos/espirituais, conforme exemplificadas na Figura 2.

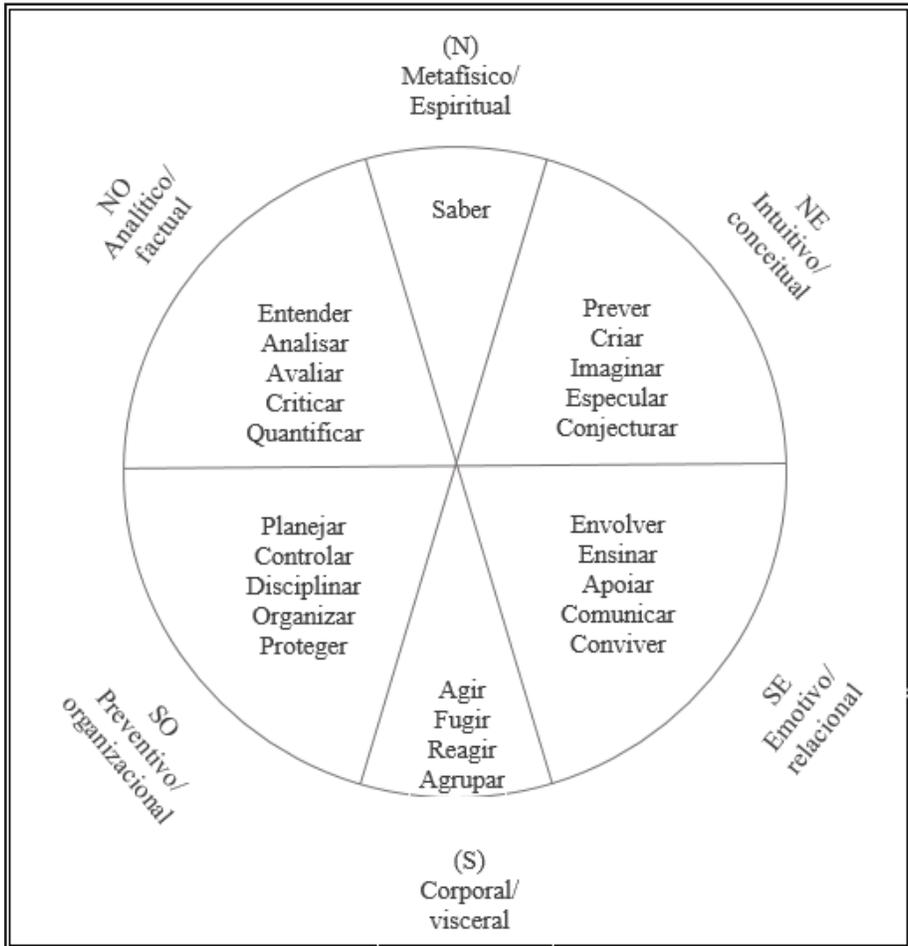


Figura 2 Modelo de multipolaridade cerebral

Fonte: Miranda (1997).

Uma breve análise comparativa entre o modelo de Herrmann e o que foi desenvolvido por Miranda permite verificar que este acrescentou duas áreas ou dominâncias cerebrais em relação ao modelo anterior. Entretanto, as dominâncias corporal/visceral e metafísico/visceral, segundo Miranda (1997, p. 74), “são apenas hi-

potéticas, já que representariam, no primeiro caso, um ser humano virtualmente instintivo (selvagem) e, no segundo, um semideus (espiritualidade pura).

O levantamento de estudos anteriores recorreu às bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, tendo em vista que apenas um estudo sobre dominâncias cerebrais foi localizada no Brasil. Para tanto, utilizou-se como chave de pesquisa a expressão “dominância cerebral” ou “*cerebral dominance*”, tendo em vista que essa expressão é utilizada universalmente nos estudos localizados nas diversas áreas. A pesquisa retornou seis estudos, utilizando como filtro, no caso das bases de dados internacionais, a área “*management*”, como demonstrado na Tabela 02.

Tabela 2 Estudos anteriores sobre dominâncias cerebrais

Autor (ano)	Título	Objetivo	Resultados
Alkhatib (2016)	<i>Linking HR appraisal system to management support systems: a framework and a case</i>	Desenvolver um framework para a ligação do Sistema de Avaliação de Recursos Humanos (HRAS) a componentes de sistemas de apoio a gestão: sistemas especializados (ES), sistema de gestão de conhecimento e inteligência de negócios.	O Sistema de Avaliação de Recursos Humanos (HRAS) pode fornecer dados relevantes para a seleção de aplicação de domínio apropriada com um especialista em domínio e posteriormente usada continuamente para acessar dados do HRAS para atualizar e refinar sistema especializados (ES).
Kumar; Sharma (2016)	<i>Relating Left /Right Brained Dominance Types of Leaders to TQM Focus: a preliminary study</i>	Verificar a perspectiva existente na literatura de que líderes de gestão da qualidade total que usam mais o lado esquerdo do cérebro enfatizam melhoria contínua, enquanto líderes que usam mais o lado direito focam em inovação.	O estudo confirmou as hipóteses de que líderes na área de gestão da qualidade total que usam mais o lado direito do cérebro são mais inovadores, enquanto os que usam mais o lado esquerdo do cérebro é mais voltado para a melhoria contínua.
Deshpand; Baxi (2011)	<i>ST-IM model: a whole brain approach to implementation</i>	Apresentar um estudo de caso prático de uma organização indiana de tamanho médio, em que a abordagem de <i>whole brain thinking</i> (WBT) foi utilizada para alinhar estratégia para necessidades de desenvolvimento.	Houve um alto grau de aceitação do conceito WBT e os perfis HBDI gerado entre os gerentes em todos os níveis.
Lopes <i>et al.</i> (2010)	Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil.	Relacionar aptidões cerebrais dominantes com competências gerenciais exigidas em determinados setores de uma empresa, a partir de uma abordagem metodológica descritiva quantitativa.	As aptidões cerebrais estão associadas à área de atuação e competências gerenciais relacionadas a cada área. Verificou-se, porém, que as habilidades humanas estão pouco desenvolvidas em diversos setores.

Fox; Spence (1999)	<i>An examination of the decision styles of project managers: Evidence of significant diversity</i>	Medir os estilos de tomada de decisão de gerentes de projetos de todo o Estados Unidos, especialmente no que diz respeito à atividade de gerenciamento de projetos.	Os resultados confirmaram que gerentes de projetos formam um grupo diversificado, e não podem ser situados em uma categoria ou representados por um único estereótipo. A maioria dos gerentes são quase uniformemente divididos entre indivíduos com lados direito ou esquerdo dominante, sendo que pouquíssimos apresentaram um misto de ambos os lados.
Hanna; Wagle; Ksilba (1999)	<i>Brain dominance and the interpretation of advertising messages</i>	Validar os resultados de estudos anteriores que tratam do domínio do domínio cerebral direito / esquerdo e verificar o papel desta dominância na preferência dos entrevistados pela publicidade informativa versus de recursos visuais.	A análise dos fatores relacionados ao efeito dos anúncios na avaliação dos produtos anunciados nesses anúncios pelos respondentes apresentaram diferença significativa em relação à maioria dos fatores entre respondentes dominantes do cérebro direito e cérebro esquerdo, indicando que dominância cerebral parece ser um determinante mais importante da preferência de publicidade do que classe de produto.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os estudos mencionados demonstram que tanto a literatura sobre dominância cerebral como os instrumentos de análise de dominâncias cerebrais têm diversas utilidades para as organizações, auxiliando desde a adoção de estratégias de publicidade e sistemas de gestão de pessoas até a análise e desenvolvimento de competências gerenciais relevantes para as organizações.

4. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto de identificar e descrever a configuração do perfil de competências gerenciais ideal do líder religioso evangélico, esse estudo buscou, primeiramente, caracterizar a Igreja Presbiteriana Nova do Brasil (IPB) para, em um segundo momento, analisar, com o auxílio de recursos estatísticos, os dados coletados a partir das respostas dos sujeitos pesquisados.

O método de pesquisa escolhido para esta pesquisa foi o *survey*, do tipo interseccional, pois os dados foram coletados num certo momento, de uma amostra selecionada para descrever alguma população (Babie, 2005; Baptista & Campos, 2010).

Segundo o portal eletrônico da Igreja Presbiteriana do Brasil [IPB], esta enquadra-se entre as chamadas denominações históricas.

Fundamentalmente, a IPB é uma federação de igrejas locais organizadas de acordo com uma Constituição, possuindo em comum a forma de governo, a doutrina reformada o padrão de culto e a vida comunitária (IPB, 2017).

A opção pela IPB decorre também de outros fatores, como a acessibilidade à instituição e o nível de organização e transparência da IPB, que possui uma estrutura hierárquica bem definida e dados institucionais disponibilizados em sua página na internet.

A amostra foi composta por ministros presbiterianos que responderam a um questionário enviado eletronicamente, por e-mail. Os endereços eletrônicos foram obtidos por meio de contato realizado por e-mail com a Secretaria Executiva da IPB.

A princípio, foram obtidas 359 respostas. Contudo, aproximadamente metade dos questionários apresentaram erros em seu preenchimento, havendo os participantes sido contatados novamente para que efetuassem as devidas correções em seu preenchimento. Ao fim do processo, que perdurou por um mês, foram obtidas 247 respostas corretas.

O instrumento de coleta de dados constituiu-se de um questionário de perguntas fechadas, dividido em três partes. A primeira parte continha questões para formar o perfil sócio demográfico e profissional dos participantes da pesquisa.

A segunda parte permitiu a obtenção dos dados referentes aos papéis gerenciais desempenhados pelos ministros sendo composta por uma escala de competências gerenciais, fundamentada no modelo teórico de Quinn *et al.* (2003), composta de 16 afirmativas, aplicada anteriormente nos trabalhos de Prata (2008), Silva (2009), Dias (2009), Fernandes (2012) e Ferreira (2012). Cada papel gerencial foi associado a uma afirmativa, que por sua vez descrevia uma ação, de modo que os participantes atribuíram uma frequência com que executam a ação descrita em cada item, variando da seguinte forma: nunca; raramente; às vezes; normalmente; frequentemente; sempre.

Compôs a terceira parte do instrumento de coleta um questionário que forneceu o perfil de aptidões cerebrais dominantes de cada participante, proposto por Miranda (1997, p. 105-108) e utilizado por Lopes *et al.* (2010) em sua pesquisa. Continha oito questões, devendo o respondente escolher quatro respostas para cada ques-

tão, obtendo-se um conjunto total de 32 respostas. Seguindo o guia fornecido por Miranda (1997, p. 109), que indica a relação entre as respostas e polos cerebrais, foi possível formar o perfil de dominâncias cerebrais dos participantes.

As principais variáveis em estudo foram os oito papéis gerenciais que compõem o “Quadro de Valores Concorrentes” e os quatro polos cerebrais. A análise contemplou a descrição dos pastores a partir de variáveis nominais, como região do país em que atuam e escolaridade, e ordinais, como faixa etária e tempo de ministério.

Foram calculadas a média e desvio-padrão, bem como mediana, mínima, máxima e intervalos quartílicos das competências e das dominâncias dos entrevistados. Esses dados foram submetidos ao teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* (dados não paramétricos) e comparados entre os avaliados por meio do teste de Friedman e correlacionadas entre si por meio da correlação de *Spearman*. Após divisão das categorias as médias das dominâncias e competências foram comparadas por meio dos testes de *Mann-Whitney*. Utilizou-se também uma análise de regressão linear seguida de correlação dos polos de dominâncias com os papéis gerenciais. A ANOVA (Análise de variância multivariada) foi utilizada para testar se os escores obtidos nos papéis tem correlação com a área de dominância cerebral específica.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da amostra estudada permitiu verificar que São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro reúnem 52,23% dos ministros da IPB, indicando a forte presença da instituição especialmente na região Sudeste. Quanto à faixa etária, 91,50% dos 247 ministros pesquisados possuem idade entre 31 e 60 anos de idade, 97,57% são casados. Mais de 95% dos participantes possuem nível superior, sendo 36,44% com pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado) em teologia e 28,75% em outra área de conhecimento.

5.1 Análise dos papéis gerenciais

Os papéis gerenciais com maiores médias foram o de mentor e diretor, seguidos pelos papéis gerenciais de facilitador e coordenador, nesta ordem. Os papéis de monitor, inovador, produtor e negociador ficaram com as menores médias, conforme a Figura 3.

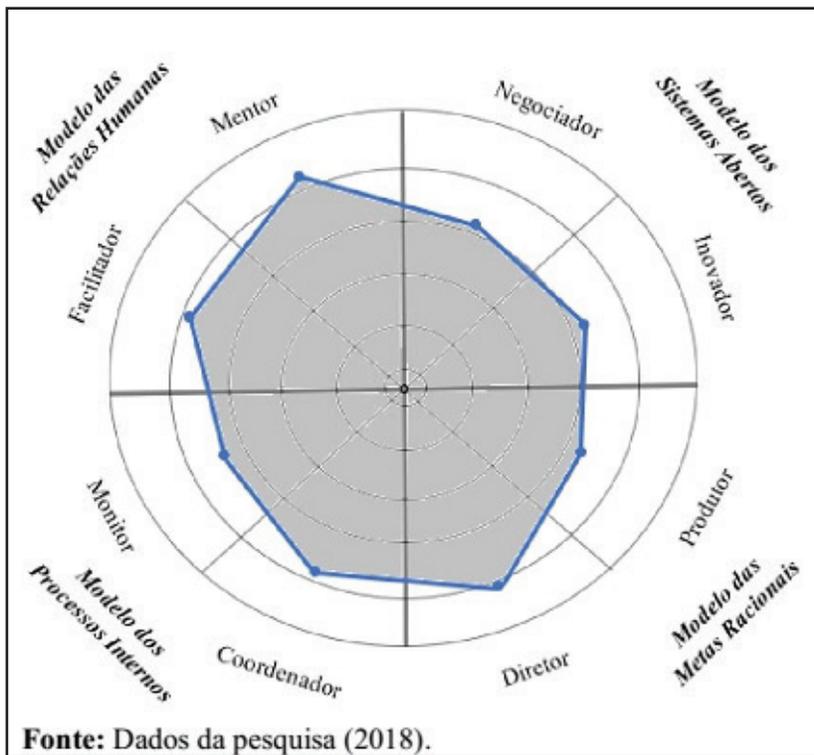


Figura 3 Perfil gerencial dos ministros da IPB

Analisando-se apenas os participantes que obtiveram maior pontuação em um único papel gerencial, verificou-se uma enorme diferença no número de indivíduos que obtiveram maior pontuação no papel gerencial de mentor, com 54,8% dos 124 participantes filtrados, em relação aos que apresentaram predominância nos demais papeis, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas por papel gerencial entre indivíduos com um papel predominante

Quadrante	Papeis gerenciais	n	Média	DP	Mínimo	Q 1	Mediana	Q 3	Máximo
1	Mentor	68	11,3	0,89	9	11	12	12	12
	Facilitador	9	11	0,71	10	11	11	11	12
2	Monitor	3	11,3	1,15	11	11	12	12	12
	Coordenador	8	11,5	0,76	11	11	12	12	12
3	Diretor	12	11,3	0,65	10	11	11	12	12
	Produtor	1	11	-	11	11	11	11	11
4	Inovador	8	10,7	1,04	9	10	11	11,25	12
	Negociador	15	11,3	0,98	9	11	12	12	12

Nota: DP = Desvio- Padrão; Q = Quartil.

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com os resultados, os ministros presbiterianos estiveram mais inclinados ao modelo gerencial das relações humanas, especialmente pelo ótimo desempenho do papel de mentor. Esse modelo de gerenciamento, como já exposto, envolve situações de menor pressão externa para a ação, o que se explica pela natureza religiosa da instituição. Nesse aspecto, dentre outros, a IPB diferencia-se das igrejas pentecostais que têm assumido um perfil empresarial (Mariano, 2003).

Ressalta-se que dentre os estudos anteriores relacionados, a pesquisa de Lima, Aragão e Guimarães (2016) concluiu que a gestão de projetos tem demandado, sobretudo, competências relacionadas aos papéis de mentor, produtor e diretor, ou seja, dois dos três papéis gerenciais predominantes entre os ministros da IPB. Essa similaridade apenas reforça a perspectiva de Quinn *et al.* (2015), Mintzberg (2010) e Silva, Vieira e Claro (2021) que apontam para a complexidade da atividade gerencial e a necessidade de se integrar diferentes papéis para um exercício eficiente de liderança.

Ao considerar apenas os quadrantes, tem-se que no primeiro, referente ao modelo das relações humanas, estão 77 indivíduos, o que correspondente a mais de 62% do total. Cabe salientar que o quadrante 4, referente ao modelo de sistemas abertos, que reuniu 23 ministros, isto é, 18,5% dos 124.

5.2 Análise das dominâncias cerebrais

À semelhança da análise efetuada com os resultados obtidos com os questionários sobre papéis gerenciais, a Tabela 04 evidencia uma visão geral quanto às dominâncias cerebrais da amostra pesquisada.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas por polo cerebral entre indivíduos com um polo dominante

Polos cerebrais	n	Média	DP	Mínimo	Q 1	Mediana	Q 3	Máximo
(SE) Emotivo relacional	108	12,74	1,90	10	11	13	14	18
(SO) Preventivo organizacional	61	12,25	2,02	9	11	12	13	21
(NE) Intuitivo conceitual	15	11,60	1,55	10	10,50	11	12,5	15
(NO) Analítico factual	32	12,03	1,69	10	11	12	13	17

Nota: DP = Desvio-Padrão; Q = Quartil.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O polo SE apresentou uma média geral consideravelmente superior aos demais. Em relação ao polo SO, o segundo com maior pontuação, a diferença é de quase 20%, e em relação ao polo NE, que teve a menor pontuação, de quase 70%.

Os indivíduos que apresentam dominância no polo SE reconhecem dificuldades interpessoais e têm percepção dos sentimentos alheios, sabendo persuadir, conciliar e compartilhar experiências, dentre outras características que se ajustam às exigências e atribuições do exercício pastoral relacionadas na Constituição da IPB.

5.3 Análise da relação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais

A análise entre papéis assumidos pelos ministros da IPB e dominâncias cerebrais verificadas revelou, conforme a Tabela 5, que a média de pontuação do papel de mentor foi significativamente maior entre os indivíduos que apresentaram dominância no polo emotivo/relacional, e que o papel gerencial de negociador apresentou maior média entre aqueles ministros que tiveram dominância no polo NE.

Tabela 5 – Pontuação média de papéis gerenciais por dominância cerebral

Papéis Gerenciais	(SE) emotivo relacional			(SO) preventivo organizacional		
	Não	Sim	p-Valor	Não	Sim	p-Valor
Monitor	8,9±2,0	8,7±1,8	0,485	8,7±1,9	8,9±2,0	0,278
Coordenador	9,6±1,5	9,8±1,5	0,361	9,7±1,6	9,8±1,3	0,770
Diretor	10,0±1,5	10,4±1,2	0,087	10,2±1,4	10,3±1,3	0,789
Produtor	8,7±1,9	8,8±1,6	0,825	8,6±1,7	8,9±1,7	0,238
Mentor	10,3±1,4	10,8±1,3	0,004	10,6±1,4	10,6±1,3	0,972
Facilitador	9,8±1,5	9,8±1,4	0,932	9,8±1,5	9,8±1,4	0,956
Inovador	8,6±1,8	8,9±1,8	0,212	8,8±1,8	8,6±1,9	0,384
Negociador	8,7±2,4	8,4±2,0	0,076	8,4±2,1	8,8±2,2	0,198
Papéis Gerenciais	(NE) intuitivo/conceitual			(NO) analítico factual		
	Não	Sim	p-Valor	Não	Sim	p-Valor
Monitor	8,7±1,9	9,1±1,6	0,279	8,8±1,9	8,5±1,8	0,248
Coordenador	9,7±1,5	10,0±1,7	0,172	9,7±1,5	9,9±1,6	0,343
Diretor	10,2±1,4	10,2±1,4	0,840	10,2±1,3	10,1±1,5	0,979
Produtor	8,8±1,7	8,3±1,7	0,186	8,8±1,7	8,7±1,8	0,775
Mentor	10,7±1,3	10,2±1,5	0,123	10,7±1,3	10,4±1,5	0,225
Facilitador	9,7±1,5	10,0±1,3	0,499	9,8±1,5	9,6±1,6	0,625
Inovador	8,7±1,9	9,2±1,7	0,155	8,8±1,9	8,8±1,7	0,882
Negociador	8,4±2,2	9,4±1,8	0,018	8,6±2,1	8,3±2,3	0,575

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para verificação da relação existente entre as variáveis em estudo, ajustou-se um modelo de regressão linear, no qual a variável resposta seria o papel gerencial e as variáveis covariáveis ou variáveis explicativas os polos de dominâncias. Assim, na Tabela 06, pode-se observar os modelos ajustados por papéis gerenciais.

Para os papéis de Produtor e Monitor não foi possível realizar o teste devido ao tamanho pequeno da amostra. Todos os outros mostraram-se significantes, ou seja, indicaram que há indícios de que os polos de dominâncias têm uma relação na habilidade de gerenciamento que os indivíduos entrevistados exercem.

A fim de testar de forma específica as médias, pode-se visualizar os resultados obtidos com o teste de comparação múltipla de médias (teste de Tukey) na Tabela 07, em que as diferenças das médias são testadas duas a duas. Após a análise de variância (ANOVA), verificou-se que as médias dos polos se apresentam de modo significativamente diferente em cada papel gerencial.

Tabela 6 – Teste F para os papéis gerenciais

Papeis Gerenciais	n	(SE) Emotivo/relacional		(SO) Preventivo/organiza-cional		(NE) Intuitivo/conceitual		(NO) Analítico/factual		Teste F	
		Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Estat. F	Valor-p
Monitor	3	5,33	0,57	9,66	0,58	6,00	2,88	10,66	2,64	-	-
Coordenador	8	8,87	1,88	9,12	2,29	5,87	1,80	8,00	1,85	134,3	<0,0001
Diretor	12	10,17	2,08	9,41	3,72	5,75	3,44	6,67	2,47	90,88	<0,0001
Produtor	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mentor	68	10,51	2,51	8,64	2,79	5,61	2,44	7,10	2,80	648,96	<0,0001
Facilitador	9	11,00	2,44	9,45	2,87	5,33	1,80	6,22	2,77	98,96	<0,0001
Inovador	8	10,25	4,30	5,25	1,98	7,75	1,28	8,50	4,03	52,51	0,0002
Negociador	15	9,40	3,67	8,67	2,44	6,53	2,69	7,27	3,08	107,56	<0,0001

*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se um nível de significância de 5%, pode-se concluir que houve diferença significativa entre os polos destacados em negrito na tabela 07. Essa diferença implica dizer, por exemplo, que os indivíduos nos quais o papel gerencial de mentor apresentou-se predominante também tiveram diferenças significativas nas pontuações médias dos polos. No caso do papel de mentor, essa diferença

foi maior entre os polos SE e NE, de forma que aquele obteve uma média 4,9 pontos maior que este. É possível ainda verificar que entre os indivíduos que atuam mais no papel de mentor o polo de destaque é o SE, sendo seguido pelos polos SO, NO e NE, nessa ordem.

Tabela 07 – Teste de polos de dominância por Papel

		Polos cerebrais comparados					
Papel Gerencial		SE-SO	NO-SO	NE-SO	NO-SE	NE-SE	NE-NO
Coordenador	Diferença	-0,25	-1,12	-3,25	-0,88	-3,00	-2,12
	Valor-p	0,99	0,67	0,01	0,81	0,02	0,16
Diretor	Diferença	0,75	-2,75	-3,67	-3,50	-4,42	-0,92
	Valor-p	0,93	0,12	0,02	0,03	0,00	0,88
Mentor	Diferença	1,87	-1,54	-3,03	-3,41	-4,90	-1,49
	Valor-p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Facilitador	Diferença	1,56	-3,52	-4,11	-4,78	-5,67	-0,89
	Valor-p	0,56	0,05	0,01	0,00	0,00	0,88
Inovador	Diferença	5,00	3,25	2,50	-1,75	-2,50	-0,75
	Valor-p	0,02	0,20	0,41	0,69	0,41	0,96
Negociador	Diferença	0,73	-1,40	-2,13	-2,13	-2,87	-0,73
	Valor-p	0,91	0,58	0,22	0,22	0,05	0,91

Fonte: Dados da Pesquisa

Os achados indicam que os polos SE e SO apresentam predominância em relação ao polo NE quando os ministros da IPB exercem mais intensamente um dos quatro papéis gerenciais que mais pontuaram na amostra pesquisada.

Visando ainda atender ao objetivo geral desta pesquisa, foi verificada a correlação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais dos ministros da IPB, conforme Tabela 08.

Tabela 08 – Correlação entre papéis gerenciais e polos cerebrais

		(SE) Emotivo/ relacional	(SO) Preventivo/ organizacional	(NE) Intuitivo/ conceitual	(NO) Analítico/ factual
Monitor	r	-0,042	0,092	-0,004	-0,046
	p-Valor	0,514	0,149	0,946	0,474
Coordenador	r	0,012	0,065	-0,021	-0,046
	p-Valor	0,853	0,312	0,742	0,468

Diretor	r	0,044	0,039	0,006	-0,042
	p-Valor	0,496	0,541	0,929	0,506
Produtor	r	0,014	0,112	-0,087	-0,033
	p-Valor	0,822	0,080	0,173	0,610
Mentor	r	0,200*	0,053	-0,088	-0,127*
	p-Valor	0,002	0,409	0,167	0,046
Facilitador	r	0,033	0,033	0,011	-0,053
	p-Valor	0,603	0,603	0,859	0,407
Inovador	r	0,025	-0,081	0,133*	-0,037
	p-Valor	0,698	0,204	0,037	0,567
Negociador	r	-0,094	0,044	0,066	-0,008
	p-Valor	0,142	0,490	0,305	0,905

* $p < 0,05$, correlação de *Spearman*.

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na Tabela 6, é possível afirmar que entre os ministros da IPB o papel gerencial de mentor é diretamente correlacionado com o polo SE e inversamente ao polo NO, enquanto o papel de inovador está correlacionado diretamente ao polo NE. Salientando que, embora a correlação entre o papel de mentor e o polo SE tenha se mostrado significativa, há uma baixa relação linear positiva entre as duas variáveis.

A correlação direta entre o papel de inovador e o polo NE, localizado no lado superior direito do cérebro, reforça o achado de Kumar e Sharma (2016), que em sua pesquisa verificaram que líderes na área de gestão da qualidade total que usam mais o lado direito do cérebro são mais inovadores.

Os achados reforçam a perspectiva teórica e resultados de outros estudos que identificaram as influências que características pessoais, que por sua vez estão diretamente vinculadas às dominâncias cerebrais, exercem sobre a atuação gerencial (Lopes *et al.* 2010; Rezende & Otsuka, 2017).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação entre

os papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos e suas dominâncias cerebrais, por meio da aplicação de um questionário cujas respostas dependeram da autopercepção de cada um dos participantes e da análise estatística dos resultados.

A análise do perfil sócio demográfico evidenciou que o pastor da IPB é representado pela figura do homem casado, com idade entre 30 e 61 anos, atuante na região sudeste, com grau de escolaridade de ensino superior.

A partir da análise do perfil de papéis gerenciais dos ministros da IPB de acordo com os dados sócio demográficos e funcionais verificou-se que os papéis de mentor, diretor, facilitador e coordenador tiveram as maiores médias. O papel de mentor foi o mais recorrente entre os ministros, com larga vantagem em relação aos demais. Essa diferença ficou mais acentuada quando se considerou apenas os indivíduos que obtiveram apenas um papel gerencial de destaque. O perfil formado a partir das médias das pontuações obtidas aproxima os ministros do perfil que Quinn *et al.* (2013) classificam como gerentes agregadores pacíficos.

A análise dos resultados referentes às dominâncias cerebrais dos ministros, revelou que estas estiveram concentradas proeminentemente no polo emotivo/relacional (SE).

O estudo das interações entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais demonstrou que os papéis gerenciais, em diversos momentos e a depender do polo verificado, apresentaram resultados diferenciados.

Analisando os polos separadamente, verificou-se que o papel de mentor apresentou-se mais desenvolvido entre os indivíduos que possuem dominância no polo emotivo/relacional. Por outro lado, ao analisar os papéis gerenciais de acordo com quantidade de polos dominantes encontrados, observou-se que os papéis de coordenador e diretor obtiveram melhor desempenho entre os ministros com mais de um polo dominante.

O teste de correlação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais com todos os participantes da pesquisa revelou a existência de correlação direta entre o polo emotivo/relacional e o papel de mentor, mas o mesmo não ocorreu com o papel de facilitador.

O teste realizado permitiu notar também que o papel de mentor é inversamente correlacionado com o polo analítico/factual (NO), enquanto o papel de inovador está diretamente correlacionado com o polo intuíto/conceitual (NE).

Os achados decorrentes da pesquisa permitem, então, descrever o ministro presbiteriano como um gerente que tem dominância no polo cerebral emotivo/relacional, sendo, assim, caracterizado por suas capacidades operacionais de dirigir ações, mediante cooperação comunitária, tendo aptidão para comunicação, envolvimento com pessoas, ensino e liderança carismática, dentre outros atributos peculiares a esse polo, enumerados por Miranda (1997).

Quanto à atuação gerencial, o ministro presbiteriano atua normalmente como mentor, podendo também exercer os papéis de diretor, facilitador e coordenador com certa regularidade, reunindo em torno de si características voltadas, primeiramente, para a colaboração, e secundariamente controle e competição, de acordo com os imperativos de ação enumerados por Quinn *et al.* (2015).

Embora se tenha verificado nos resultados desta pesquisa os principais pressupostos teóricos levantados, esse estudo encontrou limitações especialmente na fase de coleta de dados, mais especificamente em relação ao instrumento de coleta voltado para os papéis gerenciais. Considerando que a teoria abordada pelos autores possui, na edição de 2003, vinte e quatro competências e, mais recentemente, em sua edição de 2015, vinte competências, o instrumento de coleta limitou-se a duas questões apenas para cada papel gerencial.

Acrescente-se também que a adaptação feita do questionário para o âmbito religioso precisaria, ainda, passar por testes mais aprofundados, visto tratar-se de um instrumento claramente voltado para o contexto empresarial.

Tal limitação torna evidente, por outro lado, a necessidade de estudos que se preocupem com o desenvolvimento de novos instrumentos de coleta de dados que se alinhem mais adequadamente às competências levantadas por Quinn *et al.* (2003, 2015). Finalmente, restou evidente a necessidade de estudos organizacionais que busquem ampliar a compreensão dessa relação entre dominâncias cerebrais e papéis e competências gerenciais, ainda que se tomando como fundamento outras abordagens teóricas. Este é notadamente,

um campo ainda pouco explorado, mas que certamente pode ser muito útil para o desenvolvimento da atividade gerencial, contribuindo para a melhoria na atuação de gerentes nos diversos níveis dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALKHATIB, G. (2016). Linking HR appraisal system to management support systems: a framework and a case. *Business Information Systems*, 21(4), 495-511.
- BABIE, E. (2005). *Métodos de pesquisa de survey* (3a ed.). Belo Horizonte: UFMG.
- BAPTISTA, M. N. & CAMPOS, D. C. DE. (2010). *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa*. Rio de Janeiro: LTC.
- BARROS, C. DE M.P.B., SILVA, J.S. DA, LIMA, G.A. DE, & BRITO, D.G.S. (2013). As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(2), 25-47.
- CAMPOS, L. S. (2006). Cultura, liderança e recrutamento em organizações religiosas: o caso da Igreja Universal do reino de Deus. *Organizações em contexto*, 2(3), 102-138.
- CASTRO, A.P. DE. (2013). *Liderança motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coach e da motivação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- DAVEL, E. P. B., & MELO, M. C. DE O. L. (2005). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- DESPANDE, P., & BAXI, S. (2014). S. ST-IM model: a whole brain approach to implementation. *Industrial and Commercial Training*.
- DIAS, H. C. V. B. (2009). *Competências do enfermeiro: um estudo em um hospital privado de Belo Horizonte*. Dissertação de Mestrado em Administração, Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- FERNANDES, A. C. B. C. (2012). *Competências gerenciais de enfermeiros de uma instituição hospitalar de Belo Horizonte*. Dissertação de Mestrado em Administração, Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- FERREIRA, L. S. (2012). *Competências gerenciais: um estudo com gestores de tecnologia da informação de empresas localizadas no Triângulo Mineiro*. Dissertação de Mestrado em Administração. Dissertação de Mestrado em Administração, Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- FOX, T. L.; SPENCE, J. W. (1999). An examination of the decision styles of project managers: Evidence of significant diversity. *Information & Management*, 36(6), 313-320.
- GAGLIANO, P. S., & PAMPLONA FILHO, R. (2008). *Novo Curso de Direito Civil* (10 ed.). São Paulo: Saraiva.
- HANNA, N., WAGLE, J., & KIZILBASH, A.H. (1999). Brain dominance and the interpretation of advertising messages. *International Journal of Commerce and Management*, 19-26.

- HERRMANN, N. (1991). The creative brain. *The Journal Of Creative Behavior*, 25(4), 275-291.
- HERRMANN INTERNATIONAL. (2017). **What is whole brain® thinking**. Herrmann.
- IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL [IPB]. (2017). **Constituição (1950)**. Cambuci – SP: Editora Cultura Cristã.
- KUMAR, V., & SHARMA, R.R.K. (2016). Relating Left/Right Brained Dominance Types of Leaders to TQM Focus: a preliminary study. In **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur** (pp 8-10).
- LIMA, R. DE J. C.; ARAGÃO, S.; & GUIMARÃES, E. H. R. (2016). Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em Minas Gerais. *Gestão e Projetos*, 7(2), 42-53.
- LOPES, M. C., FIALHO, F. A. P., LEONARDI, J., LOPES, L. F., RIBEIRO, S. F., & WILHELM, P. P. H. (2010). Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. *Gestão & Produção*, 17(1), 123-136.
- MARIANO, R. (2003). Efeitos da secularização do Estado, do pluralismo e do mercado religiosos sobre as igrejas pentecostais. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, 3(1), 111 - 125.
- MINTZBERG, H. (2010). **Mananging: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman.
- MIRANDA, R. L. (1997). **Além da inteligência emocional: uso integral das aptidões cerebrais**. Rio de Janeiro: Campus.
- MOORE, M. H. (2003). The Public Value Scorecard: a rejoinder and an alternative to “strategic performance measurement and management in non-profit organizations” by Robert Kaplan. **Hauser Center for Nonprofit Organizations**. Cambridge (Inglaterra): Harvard University Press.
- NÓBREGA, A. B. N., GURGEL, F. F., BRITO, L. M. P., & OLIVEIRA, P. W. (2012). Competências gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 4(2), 49-60.
- PAIVA, K. C. M., & FERREIRA, L. S. (2013). Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 205-229.
- PAIVA, K., SANTOS, A., & LACERDA, M. (2014). Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 84-93.
- PICCHIAI, D. (2008). Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 13(52), 19 - 41.
- PRATA, S. DA C. F. (2008). **Competências gerenciais: um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira**. Dissertação de Mestrado em Administração, Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- QUINN, R. E.; THOMPSON, M.P.; FAERMAN, S.R., & MCGRATH, M. (2003). **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____. (2015). **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão.** (6. Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

RAUFFLET, E. (2005). Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: Davel, E., & Melo, M. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: FGV.

REZENDE, J. F., & OTSUKA, R. A. (2017). Desempenho e papéis gerenciais: estudo de caso em uma organização industrial multinacional com atuação regionalizada no Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, 18, 516-539.

SILVA, F. DA. (2009). **Competências Gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro.** Dissertação de Mestrado em Administração, Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.

SILVA, A. L., VIEIRA, A. M., & CLARO, J. A. C. S. (2021). Gestão escolar e competências gerenciais: um estudo em instituição pública de ensino. **Debates em Educação**, 13(esp.), 512-533.

WRONKA-POŚPIECH, M. (2016). The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises. A managerial perspective. **Management**, 20(1), 40-57.

Recebido em: 20-5-2020

Aprovado em: 10-3-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>