

## **Reflexão da Competência 06**

### **Tendências Atuais de Liderança: Seleção Pessoal**

#### **Tendências Atuais de Liderança: fundamentos teóricos, deslocamentos paradigmáticos e implicações formativas**

As transformações sociais, organizacionais e culturais das últimas décadas têm provocado uma revisão profunda dos pressupostos clássicos da liderança. Em ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, torna-se cada vez mais evidente a insuficiência de modelos centrados no controle hierárquico, na autoridade formal e na previsibilidade racional. Nesse contexto, a liderança contemporânea deixa de ser compreendida como atributo individual ou função posicional e passa a ser concebida como processo relacional, ético e adaptativo, profundamente vinculado à aprendizagem, à identidade e à sustentabilidade humana.

A literatura recente destaca que o cenário contemporâneo impõe desafios qualitativamente distintos daqueles enfrentados por organizações e líderes em períodos anteriores. Crises institucionais recorrentes, aceleração tecnológica, pluralismo cultural e intensificação do desgaste emocional expõem os limites de concepções de liderança orientadas predominantemente por eficiência instrumental e resultados de curto prazo. Como afirmam Day e colaboradores:

“A liderança no século XXI não pode mais ser entendida apenas como a capacidade de um indivíduo influenciar outros, mas como um processo coletivo de construção de direção, alinhamento e compromisso em contextos complexos” (Day et al., 2021, p. 5).

Essa formulação evidencia um deslocamento paradigmático central: a liderança passa a ser analisada menos como quem lidera e mais como como a

liderança acontece nas interações sociais. Tal mudança reflete uma compreensão mais sistêmica e processual da liderança, na qual a influência emerge das relações, dos significados compartilhados e das práticas cotidianas, e não apenas do poder formal.

Autores que analisam liderança em contextos VUCA reforçam esse diagnóstico ao afirmarem que os problemas contemporâneos são, em grande medida, adaptativos, e não técnicos. Bennett e Lemoine observam que:

“Desafios adaptativos não podem ser resolvidos por especialistas ou por autoridade formal; eles exigem aprendizagem coletiva, experimentação e mudança de mentalidade” (Bennett & Lemoine, 2022, p. 38).

Nesse cenário, a liderança deixa de ser a fonte de respostas prontas e passa a ser a facilitadora de processos de aprendizagem, nos quais pessoas e grupos reinterpretam problemas, testam novas soluções e constroem sentido diante da incerteza. Essa perspectiva redefine a competência central da liderança como capacidade de promover aprendizagem e adaptação, mais do que controle e previsibilidade.

Outro eixo fundamental das tendências atuais de liderança é a crescente ênfase na dimensão ética e relacional do ato de liderar. A literatura evidencia que escândalos corporativos, crises de governança e abusos de poder contribuíram para uma erosão significativa da confiança em lideranças institucionais. Em resposta, emerge uma valorização de modelos de liderança orientados por valores, responsabilidade social e compromisso com o bem comum. Maak, Pless e Voegtlín afirmam que:

“A liderança responsável redefine o papel do líder como guardião de valores e como agente que integra desempenho organizacional e responsabilidade social” (Maak et al., 2021, p. 12).

Essa abordagem desloca os critérios de eficácia da liderança, incorporando dimensões como legitimidade moral, impacto social e sustentabilidade institucional. Liderar, nesse contexto, implica assumir responsabilidade não apenas pelos resultados alcançados, mas pelas consequências humanas e sociais das decisões tomadas.

A literatura contemporânea também destaca a centralidade da identidade do líder como elemento formativo da liderança. Modelos como a liderança autêntica enfatizam que a eficácia da liderança está profundamente relacionada à coerência entre valores, identidade e prática. Gardner e colaboradores argumentam que:

“A liderança autêntica baseia-se na autoconsciência e na congruência entre valores pessoais, identidade e comportamento, constituindo um antídoto ao cinismo organizacional” (Gardner et al., 2020, p. 5).

Essa ênfase na autenticidade reforça a liderança como processo identitário e ético, no qual o desenvolvimento do líder envolve reflexão sobre quem se é, no que se acredita e como essas convicções se traduzem em ação. A liderança, portanto, não é apenas uma competência funcional, mas uma expressão do ser-em-relação do líder com os outros e com a missão institucional.

Outro deslocamento relevante nas tendências atuais de liderança é a crescente preocupação com a sustentabilidade humana. Estudos recentes indicam que modelos de liderança dissonantes — marcados por pressão

excessiva, competição exacerbada e ausência de cuidado — tendem a gerar esgotamento emocional e comprometem a aprendizagem e a inovação. Em contraste, Goleman, Boyatzis e McKee destacam que:

“A liderança ressonante cria climas emocionais que sustentam energia, engajamento e desempenho ao longo do tempo, enquanto a liderança dissonante mina a capacidade coletiva de adaptação” (Goleman et al., 2002, p. 39).

Essa perspectiva amplia o debate ao integrar liderança, bem-estar e aprendizagem, reforçando que a eficácia da liderança contemporânea deve ser avaliada também por sua capacidade de preservar a dignidade humana e sustentar o engajamento em contextos de mudança contínua.

Dessa forma, as tendências atuais de liderança não representam apenas a emergência de novos estilos ou técnicas, mas sinalizam uma mudança paradigmática na compreensão do que significa liderar. A liderança passa a ser concebida como um processo relacional, ético e formativo, orientado à construção de sentido, à aprendizagem coletiva e à sustentabilidade humana.

Em contextos organizacionais, educacionais, comunitários e vocacionais, essa redefinição possui implicações formativas profundas. Desenvolver líderes hoje implica formar pessoas capazes de habitar a complexidade, integrar valores e ação, promover o desenvolvimento dos outros e sustentar mudanças sem desumanizar relações. Assim, a reflexão sobre as tendências atuais de liderança constitui não apenas um debate teórico, mas um fundamento estruturante para práticas formativas e modelos de liderança alinhados aos desafios contemporâneos.

## **1. Da liderança heroica à liderança relacional e coletiva**

Uma das tendências mais consistentes e amplamente documentadas na literatura contemporânea é o deslocamento do paradigma da liderança heroica, centrada em um indivíduo excepcional, para modelos de liderança relacional, distribuída e coletiva. Esse deslocamento reflete mudanças estruturais no modo como o trabalho é organizado, os problemas são enfrentados e as decisões são construídas em contextos marcados por alta complexidade, interdependência e incerteza.

Historicamente, a liderança foi concebida como atributo pessoal, associado a traços, carisma ou autoridade formal. Essa visão, fortemente influenciada por modelos industrialistas e hierárquicos, pressupunha que o líder deveria concentrar poder decisório, visão estratégica e capacidade de influência. Contudo, a literatura contemporânea tem demonstrado de forma consistente os limites desse modelo, especialmente em ambientes nos quais os desafios superam a capacidade cognitiva e decisória de qualquer indivíduo isolado.

Day e colaboradores sintetizam esse deslocamento ao afirmarem que: “A liderança está cada vez menos localizada em indivíduos formais e cada vez mais distribuída entre pessoas que, coletivamente, constroem direção, alinhamento e compromisso” (Day et al., 2021, p. 7).

Essa formulação evidencia que a liderança contemporânea passa a ser compreendida como um processo social emergente, produzido nas interações, nos diálogos e nas práticas cotidianas. O foco desloca-se do “quem lidera” para o “como a liderança acontece”, enfatizando a natureza relacional e contextual da influência.

No centro desse debate encontra-se o conceito de liderança compartilhada (*shared leadership*), definido como um processo no qual múltiplos membros de uma equipe exercem influência mútua em direção a objetivos coletivos. D’Innocenzo, Mathieu e Kukenberger, em uma meta-análise amplamente citada, definem liderança compartilhada como:

“Um processo dinâmico e interativo de influência mútua entre indivíduos em grupos, cujo objetivo é conduzir o grupo à realização de metas coletivas” (D’Innocenzo et al., 2016, p. 1965).

Os resultados dessa e de outras meta-análises indicam que a liderança compartilhada está positivamente associada ao desempenho da equipe, ao engajamento, à inovação e à satisfação no trabalho, especialmente em contextos de alta complexidade e tarefas interdependentes. Esses achados reforçam a ideia de que a eficácia da liderança contemporânea depende menos da centralização da autoridade e mais da capacidade coletiva de coordenação e aprendizagem.

Esse modelo relacional também dialoga com abordagens socioconstrutivistas da liderança, que compreendem a influência como fenômeno cocriado. Uhl-Bien, Marion e McKelvey, ao tratarem da liderança complexa, afirmam que:

“A liderança não reside em indivíduos, mas emerge das interações entre agentes em sistemas complexos” (Uhl-Bien et al., 2007, p. 299).

Nessa perspectiva, a liderança é vista como propriedade do sistema, e não como atributo pessoal. Isso implica reconhecer que diferentes pessoas podem exercer liderança em diferentes momentos, conforme suas

competências, experiências e a natureza do desafio enfrentado. Assim, a autoridade torna-se mais fluida, situacional e funcional.

Outro aspecto central desse deslocamento paradigmático é o reconhecimento de que a liderança relacional favorece aprendizagem coletiva. Estudos em aprendizagem organizacional indicam que ambientes nos quais a influência é compartilhada tendem a promover maior troca de conhecimento, reflexão conjunta e inovação. Quando a liderança é monopolizada, a diversidade de perspectivas tende a ser silenciada; quando é distribuída, amplia-se a capacidade coletiva de interpretar problemas complexos.

A literatura também aponta que a liderança relacional e coletiva possui implicações éticas relevantes. Ao diluir o poder decisório e ampliar a participação, esses modelos reduzem riscos associados ao autoritarismo, ao narcisismo e à concentração de poder. Nesse sentido, a liderança compartilhada contribui para culturas organizacionais mais democráticas, inclusivas e responsáveis.

Entretanto, os estudos também alertam que a liderança relacional não significa ausência de liderança ou negação da autoridade formal. Ao contrário, ela exige líderes formais capazes de criar as condições para que a liderança emergente aconteça, promovendo confiança, clareza de propósito e coordenação. A função do líder formal desloca-se de controlador para orquestrador de processos relacionais, facilitando a circulação da influência e a construção de sentido coletivo.

Esse deslocamento do paradigma heroico para o relacional implica, portanto, uma redefinição profunda da identidade do líder. Liderar deixa de significar “ter todas as respostas” e passa a significar mobilizar inteligência

coletiva, reconhecer limites pessoais e valorizar a contribuição dos outros.

Como observa Heifetz ao tratar de liderança adaptativa:

“Liderar não é fornecer soluções, mas mobilizar as pessoas para enfrentarem problemas difíceis para os quais não existem respostas prontas”  
(Heifetz et al., 2009, p. 19).

Em síntese, a transição da liderança heroica para a liderança relacional e coletiva representa uma das tendências mais significativas da liderança contemporânea. Essa mudança reflete uma compreensão mais realista e humana da liderança, alinhada à complexidade dos desafios atuais. Ao reconhecer a liderança como processo social emergente, a literatura aponta para modelos mais adaptativos, inclusivos e sustentáveis, capazes de promover desempenho, aprendizagem e desenvolvimento humano em contextos organizacionais, educacionais e comunitários.

## **2. Liderança adaptativa e contextos de complexidade**

Outra tendência central da literatura contemporânea é a ascensão da liderança adaptativa como resposta aos desafios impostos por contextos caracterizados por complexidade, incerteza, ambiguidade e mudança contínua. Diferentemente de modelos tradicionais, que pressupõem estabilidade relativa e previsibilidade, a liderança adaptativa emerge em cenários nos quais os problemas são mal definidos, as soluções não são evidentes e o conhecimento necessário encontra-se distribuído entre múltiplos atores.

Ronald Heifetz e colaboradores introduzem uma distinção conceitual fundamental entre problemas técnicos e desafios adaptativos. Segundo os autores:

“Problemas técnicos podem ser resolvidos por especialistas, aplicando conhecimentos e procedimentos existentes. Desafios adaptativos, por sua vez, exigem mudanças nos valores, crenças, hábitos e formas de trabalhar das próprias pessoas envolvidas” (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009, p. 19).

Essa distinção redefine o papel da liderança. Em desafios adaptativos, não é possível “liderar” oferecendo respostas prontas, pois as soluções ainda precisam ser descobertas. A liderança, nesse caso, consiste em mobilizar pessoas para aprender, confrontar perdas inevitáveis, revisar pressupostos e experimentar novas práticas.

A literatura em teoria da complexidade reforça esse entendimento ao argumentar que organizações e comunidades devem ser compreendidas como sistemas adaptativos complexos, nos quais resultados emergem das interações entre múltiplos agentes, e não do controle centralizado. Uhl-Bien e Arena afirmam que:

“Em sistemas complexos, a liderança eficaz não controla a adaptação, mas cria as condições para que a adaptação emerja” (Uhl-Bien & Arena, 2018, p. 91).

Essa afirmação desloca o foco da liderança do comando para o design de contextos, nos quais a aprendizagem, a experimentação e o diálogo possam ocorrer de forma segura e produtiva. O líder adaptativo atua como orquestrador de tensões, mantendo o desafio em um nível suportável, mas suficientemente alto para estimular mudança.

Um elemento central da liderança adaptativa é a gestão produtiva da incerteza. Ao contrário de modelos que buscam reduzir ou negar a ambiguidade, a liderança adaptativa reconhece a incerteza como condição permanente e potencialmente fecunda. Heifetz observa que:

“Liderar adaptativamente significa ajudar as pessoas a tolerar a incerteza e a ansiedade associadas à mudança, sem recorrer a respostas simplificadoras ou ilusórias” (Heifetz et al., 2009, p. 28).

Essa capacidade de sustentar a tensão da incerteza é decisiva para processos de inovação e transformação cultural, pois evita tanto a paralisação quanto soluções prematuras que preservam o status quo.

A literatura empírica recente também indica que a liderança adaptativa está fortemente associada a aprendizagem coletiva. Estudos mostram que líderes adaptativos promovem práticas como escuta ativa, questionamento reflexivo, feedback contínuo e experimentação controlada. Nesse sentido, a liderança deixa de ser um mecanismo de controle e passa a ser um processo pedagógico, no qual líderes e liderados aprendem conjuntamente.

Edmondson, ao tratar de aprendizagem em contextos complexos, destaca a importância da segurança psicológica como condição para adaptação. Ela afirma:

“A aprendizagem organizacional ocorre quando as pessoas se sentem seguras para expressar dúvidas, admitir erros e propor ideias não convencionais” (Edmondson, 2019, p. 6).

A liderança adaptativa, portanto, não apenas reconhece a complexidade, mas cria ambientes nos quais o erro é compreendido como fonte de aprendizagem, e não como falha moral. Essa postura é

particularmente relevante em contextos de mudança profunda, nos quais experimentar implica riscos inevitáveis.

Outro aspecto central dessa abordagem é a distinção entre autoridade e liderança. Heifetz enfatiza que exercer liderança adaptativa frequentemente significa desafiar expectativas associadas à autoridade formal. O autor afirma:

“As pessoas esperam que a autoridade forneça proteção e soluções. A liderança adaptativa frequentemente frustra essas expectativas, devolvendo o trabalho adaptativo às próprias pessoas” (Heifetz et al., 2009, p. 71).

Esse movimento é crucial para o desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade coletiva. Ao invés de resolver problemas pelos outros, o líder adaptativo capacita o sistema para aprender e responder de forma mais madura aos desafios.

No campo da liderança contemporânea, essa abordagem tem sido amplamente associada a processos de transformação cultural, inovação sustentável e desenvolvimento humano. Em ambientes nos quais modelos mentais precisam ser revistos e paradigmas questionados, a liderança adaptativa oferece um arcabouço conceitual e prático para conduzir mudanças sem recorrer ao autoritarismo ou à imposição técnica.

Em síntese, a liderança adaptativa representa uma tendência fundamental da liderança atual por redefinir a essência do ato de liderar. Liderar, nesse contexto, significa criar condições para a aprendizagem coletiva, sustentar a complexidade, promover reflexão crítica e facilitar a emergência de novas soluções. Essa redefinição desloca a competência central da liderança do controle para a capacidade de aprender e ajudar outros a

aprenderem, tornando a liderança um processo profundamente humano, relacional e formativo.

### **3. Liderança ética, responsável e orientada por valores**

A crise contemporânea de confiança em instituições públicas, privadas e religiosas tem impulsionado, de forma significativa, o fortalecimento da liderança ética, responsável e orientada por valores como uma das principais tendências da literatura atual. Escândalos corporativos recorrentes, falhas sistêmicas de governança, abusos de poder e práticas organizacionais predatórias expuseram os limites de modelos de liderança centrados exclusivamente em desempenho, eficiência instrumental e maximização de resultados de curto prazo. Nesse cenário, a liderança passa a ser avaliada não apenas por sua eficácia funcional, mas por sua legitimidade moral e impacto social.

A literatura em ética organizacional converge ao afirmar que liderança e ética são dimensões indissociáveis. Como afirma Ciulla:

“A liderança é, por definição, uma relação moral, pois envolve influência sobre outros e, portanto, responsabilidade pelas consequências dessa influência” (Ciulla, 2014, p. 3).

Essa afirmação desloca a ética do campo acessório ou normativo para o centro da própria definição de liderança. Liderar implica sempre fazer escolhas que afetam pessoas, estruturas e futuros possíveis, o que confere ao líder uma responsabilidade ética inescapável.

Nesse contexto, ganha destaque o conceito de liderança responsável (*responsible leadership*), desenvolvido especialmente no campo da ética

empresarial e da sustentabilidade. Maak e Pless definem liderança responsável como:

“Um fenômeno relacional e ético que ocorre na interação entre líderes e stakeholders, orientado pela criação de valor sustentável e pelo bem comum” (Maak & Pless, 2006, p. 104).

Essa concepção amplia significativamente o escopo da liderança, ao reconhecer que o líder não responde apenas à organização ou aos acionistas, mas a um conjunto mais amplo de partes interessadas, incluindo colaboradores, comunidades, sociedade e gerações futuras. A liderança responsável, portanto, desloca o foco da eficácia restrita para a responsabilidade sistêmica.

Estudos empíricos recentes indicam que práticas de liderança orientadas por valores éticos estão positivamente associadas a níveis mais elevados de confiança, engajamento e compromisso organizacional. Mayer e colaboradores, ao analisarem os efeitos da liderança ética, afirmam que:

“Líderes éticos promovem ambientes caracterizados por confiança, justiça e clareza normativa, o que contribui para comportamentos éticos sustentáveis entre os membros da organização” (Mayer et al., 2012, p. 152).

Essa evidência reforça que a ética na liderança não se limita ao caráter individual do líder, mas possui efeitos estruturantes sobre a cultura organizacional, influenciando padrões de comportamento, tomada de decisão e relações interpessoais.

Outro eixo central dessa tendência é a compreensão do líder como guardião de valores. Em contraste com modelos tecnocráticos, nos quais valores são frequentemente instrumentalizados ou subordinados a metas, a

liderança orientada por valores reconhece que princípios como justiça, dignidade humana, transparência e cuidado relacional devem orientar decisões mesmo sob pressão. Brown e Treviño observam que:

“Líderes éticos são modelos de comportamento moral que comunicam padrões éticos de forma clara e consistente, tanto por palavras quanto por ações” (Brown & Treviño, 2006, p. 597).

Essa ênfase na coerência entre discurso e prática é particularmente relevante em contextos de crise institucional, nos quais a dissonância ética tende a gerar cinismo, desengajamento e perda de legitimidade.

A literatura contemporânea também destaca que a liderança ética está intrinsecamente ligada à sustentabilidade institucional. Organizações que toleram ou incentivam práticas antiéticas podem obter ganhos imediatos, mas tendem a comprometer sua viabilidade no longo prazo. Maak, Pless e Voegtlín afirmam que:

“A liderança responsável é condição necessária para a sustentabilidade organizacional, pois integra desempenho econômico, integridade ética e responsabilidade social” (Maak et al., 2016, p. 4).

Essa abordagem amplia o conceito de sustentabilidade, incorporando não apenas dimensões ambientais e econômicas, mas também sustentabilidade moral e relacional. Liderar de forma ética, nesse sentido, significa preservar a capacidade da organização de manter confiança, legitimidade e propósito ao longo do tempo.

Em contextos educacionais, comunitários e religiosos, essa tendência assume contornos ainda mais profundos. Nessas esferas, a liderança é inseparável de testemunho, coerência e responsabilidade moral. A liderança

dissociada de valores tende a gerar escândalo, ruptura de vínculos e crises vocacionais. Por outro lado, lideranças eticamente orientadas fortalecem processos de formação, discipulado e desenvolvimento humano integral.

A literatura também alerta que a liderança ética não deve ser confundida com moralismo ou rigidez normativa. Pelo contrário, líderes éticos operam em contextos complexos e ambíguos, nos quais decisões envolvem dilemas reais e conflitos de valores. Nesse cenário, a ética da liderança exige discernimento, humildade e capacidade reflexiva, mais do que aplicação mecânica de regras.

Em síntese, a liderança ética, responsável e orientada por valores emerge como uma das tendências mais relevantes da liderança contemporânea por responder diretamente à crise de confiança institucional e à necessidade de sustentabilidade humana. Ao compreender o líder como guardião de valores e agente de responsabilidade social, essa abordagem redefine os critérios de eficácia da liderança, integrando desempenho, ética e cuidado com as pessoas. Trata-se, portanto, de uma liderança que não apenas produz resultados, mas constrói legitimidade, confiança e sentido, fundamentais para a sobrevivência e a relevância das instituições na contemporaneidade.

#### **4. Liderança servidora e humanização da liderança**

Entre as tendências mais relevantes da liderança contemporânea destaca-se a liderança servidora, cuja centralidade reside na inversão do paradigma tradicional de poder: o líder não ocupa o topo para ser servido, mas assume a liderança a partir do compromisso deliberado de servir às pessoas, promover seu desenvolvimento e cuidar da comunidade. Esse modelo emerge

como resposta crítica à desumanização observada em abordagens de liderança excessivamente instrumentalizadas, orientadas por controle, competição e desempenho de curto prazo.

O conceito de liderança servidora foi originalmente formulado por Robert K. Greenleaf, que define o líder servidor a partir de uma pergunta fundamental:

“A melhor prova da liderança servidora é esta: as pessoas servidas crescem como pessoas? Tornam-se mais saudáveis, mais sábias, mais livres, mais autônomas e mais propensas a também servir?” (Greenleaf, 1977/2002, p. 27).

Essa definição desloca radicalmente os critérios de eficácia da liderança. O foco não está no êxito do líder, mas no crescimento humano daqueles que são liderados. Liderar, nesse sentido, torna-se um ato essencialmente ético e relacional, orientado pela dignidade da pessoa e pela responsabilidade com o desenvolvimento do outro.

A literatura contemporânea tem avançado significativamente na operacionalização empírica desse construto. Eva et al., em uma revisão sistemática abrangente, definem liderança servidora como:

“Uma abordagem de liderança que prioriza o crescimento e o bem-estar dos seguidores, enfatizando comportamentos como empatia, escuta, humildade, desenvolvimento das pessoas e construção de comunidade” (Eva et al., 2019, p. 114).

Essa formulação evidencia que a liderança servidora não se limita a uma disposição moral abstrata, mas se expressa em práticas concretas, como

escuta ativa, apoio ao desenvolvimento, delegação responsável e promoção de ambientes psicologicamente seguros.

Meta-análises recentes indicam que a liderança servidora está consistentemente associada a maiores níveis de confiança organizacional, comprometimento afetivo, engajamento no trabalho, satisfação e desempenho sustentável. Hoch e colaboradores afirmam que:

“A liderança servidora demonstra efeitos positivos robustos sobre atitudes e comportamentos dos colaboradores, especialmente aqueles relacionados à confiança, cidadania organizacional e desempenho” (Hoch et al., 2018, p. 512).

Esses achados reforçam que a liderança servidora não representa uma abordagem “ingênua” ou incompatível com resultados, mas uma forma distinta — e empiricamente validada — de promover eficácia organizacional sem sacrificar a humanidade das relações.

Um dos aspectos centrais dessa tendência é sua contribuição para a humanização da liderança. Em contraste com modelos que tratam pessoas como recursos a serem otimizados, a liderança servidora parte de uma antropologia relacional, reconhecendo indivíduos como sujeitos dotados de dignidade, emoções, valores e vocação. Van Dierendonck destaca que:

“A liderança servidora baseia-se em uma visão de ser humano que integra desempenho e bem-estar, reconhecendo que resultados sustentáveis emergem de relações saudáveis e significativas” (Van Dierendonck, 2011, p. 1233).

Essa compreensão dialoga diretamente com a crescente preocupação da literatura com a sustentabilidade humana, especialmente em contextos

marcados por burnout, cinismo organizacional e erosão do sentido do trabalho. Ao priorizar cuidado, empatia e desenvolvimento, a liderança servidora atua como fator protetivo contra o desgaste emocional e a despersonalização.

Outro elemento distintivo da liderança servidora é a descentralização do poder. O líder servidor exerce autoridade não pela imposição, mas pela credibilidade moral e pelo compromisso com o bem comum. Greenleaf afirma que:

“O poder que nasce do serviço é qualitativamente diferente do poder que nasce da posição” (Greenleaf, 1977/2002, p. 53).

Essa distinção é fundamental para compreender por que a liderança servidora favorece culturas organizacionais mais colaborativas, inclusivas e éticas. Ao reduzir assimetrias de poder e valorizar a contribuição dos outros, o líder servidor cria condições para que a liderança seja compartilhada e a inteligência coletiva floresça.

Em contextos educacionais, comunitários e religiosos, a liderança servidora assume relevância ainda maior. Nessas esferas, liderar envolve formação de pessoas, cuidado pastoral, discipulado e responsabilidade ética. A liderança dissociada do serviço tende a gerar autoritarismo, abuso espiritual ou instrumentalização das pessoas. Em contraste, a liderança servidora promove coerência entre missão, valores e prática, fortalecendo vínculos de confiança e compromisso.

A literatura também destaca que a liderança servidora exige maturidade emocional e autoconsciência, pois servir implica renunciar a formas narcisistas de poder e reconhecer limites pessoais. Nesse sentido, ela

se articula profundamente com competências de inteligência emocional, como empatia, autorregulação e humildade relacional.

Em síntese, a liderança servidora emerge como uma das tendências mais significativas da liderança contemporânea por responder de forma consistente à crise de desumanização nas organizações. Ao redefinir liderança como serviço, cuidado e promoção do crescimento do outro, esse modelo contribui para a humanização das relações de trabalho, a sustentabilidade humana e a construção de comunidades organizacionais mais justas, resilientes e orientadas por propósito. Trata-se, portanto, de uma liderança que integra ética, desempenho e cuidado, oferecendo uma resposta robusta aos desafios humanos e institucionais do nosso tempo.

## **5. Liderança autêntica, identidade e coerência ética**

Outra tendência fortemente destacada na literatura contemporânea é a liderança autêntica, concebida como resposta à superficialidade relacional, ao cinismo organizacional e à fragmentação identitária observados em contextos institucionais marcados por pressões por desempenho, instabilidade e perda de confiança. Diferentemente de modelos prescritivos baseados em estilos ou técnicas, a liderança autêntica enfatiza a formação do líder como pessoa, articulando identidade, valores e prática de maneira coerente e reflexiva.

O conceito de liderança autêntica foi sistematizado inicialmente por Luthans e Avolio e posteriormente desenvolvido por Gardner e colaboradores, que a definem como:

“Um padrão de comportamento de liderança que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, favorecendo maior autoconsciência, perspectiva moral internalizada,

processamento equilibrado de informações e transparência relacional” (Gardner et al., 2005, p. 344).

Essa definição evidencia que a autenticidade não se refere à espontaneidade irrestrita ou à expressão imediata de emoções, mas a um processo reflexivo e ético, no qual o líder age de forma consistente com valores internalizados, mesmo sob pressão ou ambiguidade moral.

No centro da liderança autêntica está a autoconsciência, entendida como a capacidade de reconhecer motivações, emoções, forças, limites e valores pessoais. Gardner e colegas afirmam que:

“A autoconsciência é o alicerce da liderança autêntica, pois permite ao líder compreender como suas experiências de vida moldam sua identidade e influenciam seu comportamento” (Gardner et al., 2005, p. 346).

Essa ênfase na autoconsciência reforça a liderança como um processo identitário, no qual o desenvolvimento do líder envolve revisitar narrativas pessoais, experiências formativas e compromissos éticos. A liderança, nesse sentido, não é apenas exercida, mas encarnada na trajetória do indivíduo.

Outro elemento central desse modelo é a perspectiva moral internalizada, que distingue a liderança autêntica de abordagens meramente carismáticas. Walumbwa et al. destacam que:

“Líderes autênticos regulam seu comportamento com base em padrões morais internalizados, em vez de pressões externas, recompensas ou expectativas situacionais” (Walumbwa et al., 2008, p. 95).

Essa característica é particularmente relevante em contextos de crise ética, pois protege a liderança de decisões oportunistas ou incoerentes. A autoridade do líder autêntico deriva menos da posição ocupada e mais da credibilidade moral construída ao longo do tempo.

A literatura empírica oferece evidências consistentes dos efeitos positivos da liderança autêntica. Meta-análises indicam associações significativas entre liderança autêntica e confiança, engajamento, bem-estar psicológico e desempenho sustentável. Hoch e colaboradores observam que:

“A liderança autêntica está positivamente relacionada à confiança nos líderes, ao comprometimento organizacional e à satisfação no trabalho, especialmente em ambientes de incerteza” (Hoch et al., 2018, p. 504).

Esses achados sugerem que, em contextos de mudança e ambiguidade, a coerência ética e identitária do líder torna-se um fator estabilizador, capaz de gerar segurança psicológica e fortalecer vínculos de confiança.

Um aspecto distintivo da liderança autêntica é a transparência relacional, compreendida como a disposição do líder em se apresentar de forma genuína, compartilhar informações relevantes e admitir limites e erros. Gardner et al. afirmam que:

“A transparência relacional envolve abertura e honestidade nas relações, promovendo confiança e reduzindo o cinismo organizacional” (Gardner et al., 2005, p. 349).

Essa transparência não implica exposição indiscriminada, mas uma postura ética de coerência entre discurso e prática. Em contraste com lideranças performáticas, que constroem imagens artificiais de competência ou controle, a liderança autêntica valoriza a integridade relacional, mesmo quando isso envolve vulnerabilidade.

A liderança autêntica também dialoga profundamente com o tema da fragmentação identitária na contemporaneidade. Em contextos nos quais indivíduos experimentam tensões entre papéis profissionais, valores pessoais

e demandas institucionais, a ausência de coerência tende a gerar desgaste emocional e cinismo. A liderança autêntica, ao integrar identidade e ação, contribui para a reconstrução do sentido do trabalho e da vocação.

Nesse ponto, a literatura destaca que a autenticidade não é um estado fixo, mas um processo contínuo de formação. Avolio e Gardner afirmam que:

“A autenticidade se desenvolve ao longo do tempo, por meio de reflexão crítica, feedback relacional e experiências desafiadoras que exigem alinhamento entre valores e ação” (Avolio & Gardner, 2005, p. 327).

Essa compreensão reforça que a liderança autêntica não é um traço inato, mas uma competência formativa, que pode e deve ser desenvolvida por meio de práticas intencionais de aprendizagem, mentoria e acompanhamento reflexivo.

Em contextos educacionais, comunitários e religiosos, essa tendência assume relevância ainda maior. Nessas esferas, a liderança é inseparável de testemunho, coerência de vida e fidelidade ao chamado. A dissonância entre valores proclamados e práticas efetivas tende a comprometer profundamente a legitimidade da liderança. Em contraste, lideranças autênticas fortalecem processos formativos, discipulado e confiança institucional.

Em síntese, a liderança autêntica emerge como uma tendência central da liderança contemporânea por responder à crise de superficialidade, cinismo e fragmentação identitária. Ao enfatizar autoconsciência, coerência ética e transparência relacional, esse modelo redefine a liderança como um processo profundamente identitário, ético e formativo. Trata-se de uma liderança que não se sustenta em performance ou imagem, mas na integração consistente entre quem o líder é, no que acredita e como age — elemento essencial para a

confiança, a sustentabilidade humana e a credibilidade institucional no mundo contemporâneo.

## **6. Liderança orientada à sustentabilidade humana e ao bem-estar**

A literatura mais recente em liderança amplia de forma decisiva o debate ao integrar desempenho organizacional, aprendizagem contínua e sustentabilidade humana, reconhecendo que modelos de liderança eficazes não podem mais dissociar resultados de bem-estar psicológico, saúde emocional e sentido de propósito. Esse deslocamento teórico emerge como resposta ao aumento documentado de burnout, cinismo organizacional, adoecimento psíquico e perda de engajamento, fenômenos amplamente associados a estilos de liderança dissonantes e culturas de pressão contínua.

Goleman, Boyatzis e McKee, ao distinguirem entre liderança ressonante e dissonante, afirmam que:

“Líderes ressonantes geram climas emocionais positivos que sustentam energia, compromisso e desempenho, enquanto líderes dissonantes criam ambientes tóxicos que corroem a motivação e a saúde emocional”  
(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 37).

Essa distinção evidencia que a liderança atua como um regulador emocional sistêmico, influenciando diretamente a qualidade das relações, a capacidade de aprendizagem e a sustentabilidade do desempenho ao longo do tempo. A eficácia da liderança, portanto, passa a ser avaliada não apenas por métricas de produtividade, mas por sua capacidade de preservar e renovar o capital humano.

Nesse contexto, ganha centralidade o conceito de sustentabilidade humana, entendido como a capacidade de indivíduos e organizações manterem níveis saudáveis de engajamento, aprendizagem e contribuição significativa sem sacrificar a dignidade, a saúde e a integridade das pessoas.

Pfeffer observa que:

“Organizações que alcançam resultados à custa do bem-estar humano comprometem sua própria sustentabilidade, pois minam as bases psicológicas e sociais do desempenho” (Pfeffer, 2018, p. 6).

Essa afirmação desloca a sustentabilidade do campo exclusivamente ambiental ou econômico para incluir, de modo explícito, a dimensão humana. Liderar de forma sustentável implica reconhecer limites, cuidar do ritmo de trabalho e promover condições que favoreçam a recuperação emocional e a aprendizagem.

Um eixo fundamental dessa tendência é a segurança psicológica, amplamente estudada por Amy Edmondson. A autora define segurança psicológica como:

“A crença compartilhada de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais, como fazer perguntas, admitir erros ou expressar preocupações” (Edmondson, 2019, p. 6).

Estudos empíricos demonstram que ambientes psicologicamente seguros estão associados a maior aprendizagem organizacional, inovação, cooperação e bem-estar, especialmente em contextos de complexidade e mudança. A liderança orientada à sustentabilidade humana assume, portanto, o papel de criar e proteger espaços relacionais nos quais o erro é tratado como oportunidade de aprendizagem e não como falha moral.

A literatura também destaca que a sustentabilidade humana está profundamente vinculada ao sentido de propósito. Pessoas que percebem seu trabalho como significativo demonstram maior resiliência emocional, engajamento e disposição para aprender. Wrzesniewski e colaboradores afirmam que:

“O sentido do trabalho emerge quando as pessoas conseguem conectar suas atividades cotidianas a valores mais amplos e a uma contribuição que transcende interesses individuais” (Wrzesniewski et al., 2013, p. 281).

Nesse cenário, líderes exercem papel decisivo ao articular propósito, conectar tarefas a valores e reconhecer a contribuição singular de cada pessoa. A liderança orientada ao bem-estar não elimina desafios ou exigências, mas oferece significado e coerência para enfrentá-los.

Outro aspecto relevante dessa tendência é o reconhecimento de que o cuidado relacional não é incompatível com alto desempenho. Pelo contrário, estudos indicam que culturas baseadas em cuidado, confiança e respeito tendem a apresentar maior desempenho sustentável. Kahn observa que:

“O engajamento pleno no trabalho ocorre quando as pessoas se sentem psicologicamente seguras, valorizadas e conectadas a um propósito significativo” (Kahn, 1990, p. 708).

Essa evidência desafia modelos de liderança baseados no medo, na pressão excessiva ou na competição predatória, demonstrando que tais abordagens podem gerar resultados imediatos, mas comprometem a aprendizagem, a inovação e a saúde organizacional no médio e longo prazo.

A liderança orientada à sustentabilidade humana também dialoga com a noção de liderança cuidadora, que reconhece a interdependência entre

pessoas e sistemas. Essa abordagem enfatiza empatia, escuta ativa e responsabilidade relacional, sem abdicar de padrões de excelência. Trata-se de uma liderança que integra exigência e cuidado, reconhecendo que a humanização das relações é condição para a adaptação contínua.

Em contextos educacionais, comunitários e religiosos, essa tendência assume relevância ainda maior. Nessas esferas, a liderança não apenas coordena atividades, mas forma pessoas, influencia identidades e molda culturas. Lideranças que negligenciam o cuidado tendem a gerar desgaste vocacional, perda de sentido e ruptura de vínculos. Em contraste, lideranças orientadas à sustentabilidade humana fortalecem a resiliência comunitária, a fidelidade vocacional e a continuidade da missão.

Em síntese, a liderança orientada à sustentabilidade humana e ao bem-estar emerge como uma das tendências mais robustas da liderança contemporânea por responder diretamente aos desafios do desgaste emocional, da perda de sentido e da instabilidade organizacional. Ao integrar desempenho, aprendizagem e cuidado com as pessoas, essa abordagem redefine a eficácia da liderança como a capacidade de criar ambientes nos quais seres humanos possam florescer, aprender e contribuir de forma sustentável. Trata-se de uma liderança profundamente ética, relacional e formativa, essencial para a vitalidade das organizações e comunidades no mundo contemporâneo.

## **Integração da trajetória pessoal e ministerial: Tendências Atuais de Liderança: Seleção Pessoal, na Trajetória de Vida e no Doutorado**

O desenvolvimento da competência Tendências Atuais de Liderança: Seleção Pessoal, não ocorreu de forma episódica ou pontual em minha trajetória, mas foi sendo construído ao longo do tempo, à medida que atuei em diferentes contextos culturais, organizacionais e ministeriais, enfrentando desafios que exigiram discernimento humano, sensibilidade relacional e maturidade ética. A experiência acumulada em ambientes diversos — educacionais, eclesiásticos e institucionais — revelou, de maneira progressiva, que processos de seleção não são meramente administrativos ou técnicos, mas profundamente formativos, culturais e espirituais.

Ao longo do ministério, especialmente em contextos de maior complexidade organizacional, tornou-se evidente que escolhas equivocadas de pessoas tendem a gerar impactos sistêmicos duradouros, enquanto processos de seleção bem conduzidos funcionam como alavancas silenciosas de saúde organizacional, aprendizagem coletiva e sustentabilidade institucional. Essa constatação dialoga diretamente com a literatura contemporânea, que aponta a seleção de líderes como um dos pontos nevrálgicos da liderança em ambientes marcados por volatilidade, incerteza e diversidade cultural (Day et al., 2021; Heifetz et al., 2009).

Minha trajetória pessoal também foi decisivamente marcada por experiências críticas que redefiniram valores, fé e estilo de liderança. Essas experiências me confrontaram com os limites do controle, da previsibilidade e das respostas fáceis, aprofundando minha compreensão da liderança como prática humana, vulnerável e relacional. A partir desse ponto, tornou-se ainda mais claro que selecionar líderes implica considerar não apenas competências técnicas, mas maturidade emocional, resiliência, coerência ética e capacidade

de sustentar responsabilidades sob pressão — elementos amplamente destacados pela literatura sobre liderança autêntica e ética (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Durante o período do doutorado, esse aprendizado experiencial foi intencionalmente articulado com reflexão acadêmica sistemática. Investi de forma consciente no aprofundamento dessa competência por meio da organização e participação em treinamentos de líderes, da atuação direta em processos de seleção e escolha de líderes, colaboradores e voluntários, da análise de perfis comportamentais e da ampliação de práticas de mentoria e coaching aplicadas à liderança. Esses espaços funcionaram como verdadeiros laboratórios de aprendizagem aplicada, nos quais teoria e prática se retroalimentaram continuamente.

A participação em processos de seleção em contextos institucionais e educacionais ampliou minha compreensão sobre os deslocamentos paradigmáticos da liderança contemporânea. Tornou-se evidente que modelos tradicionais, centrados quase exclusivamente em desempenho passado, expertise técnica e capacidade de execução, revelam-se insuficientes diante de desafios adaptativos complexos. Como destacam Heifetz, Grashow e Linsky (2009), problemas adaptativos exigem líderes capazes de aprender, mobilizar pessoas e sustentar tensões, e não apenas especialistas tecnicamente competentes.

Nesse sentido, a leitura do livro *O Hábito do Coaching*, de Michael Bungay Stanier, exerceu influência significativa sobre minha prática de seleção pessoal. A obra contribuiu para redefinir meus critérios e minha postura diante da escolha, formação e acompanhamento de líderes. Stanier

(2016) propõe um modelo no qual o líder abandona o impulso de oferecer respostas imediatas e passa a criar espaços de reflexão, aprendizagem e responsabilização por meio de perguntas poderosas. Essa abordagem reforçou a compreensão de que, em contextos contemporâneos, tão relevante quanto “o que a pessoa sabe fazer” é como ela pensa, aprende, escuta e se responsabiliza.

A partir dessa leitura e de sua aplicação prática, passei a valorizar, nos processos de seleção, características como abertura ao aprendizado, humildade intelectual, capacidade reflexiva, clareza de propósito e disposição para assumir protagonismo com autonomia. Essa mudança dialoga diretamente com a literatura sobre liderança adaptativa e relacional, que enfatiza a necessidade de líderes capazes de operar em ambientes de confiança, feedback contínuo e aprendizagem coletiva (Uhl-Bien & Arena, 2018; Edmondson, 2019).

O modelo de coaching apresentado por Stanier também contribuiu para que eu compreendesse a seleção de líderes como um ato pedagógico e formativo, e não apenas como uma decisão funcional. Ao adotar perguntas mais profundas nos processos seletivos, tornou-se possível discernir com maior precisão o alinhamento de valores, a capacidade de autorreflexão e o potencial de desenvolvimento dos candidatos. Essa abordagem reduziu escolhas baseadas exclusivamente em desempenho passado e ampliou decisões orientadas pelo potencial futuro, em consonância com estudos que destacam a liderança como processo identitário e relacional (DeRue & Ashford, 2010).

A ampliação das práticas de mentoria e coaching durante o doutorado reforçou ainda mais essa compreensão. A literatura contemporânea é consistente ao afirmar que líderes eficazes não são aqueles que concentram respostas, mas os que desenvolvem pessoas e criam culturas de aprendizagem (Senge, 2006; Bennis, 2003). Essa perspectiva consolidou uma prática de seleção alinhada às tendências atuais de liderança, nas quais o líder atua como facilitador, desenvolvedor de talentos e guardião de uma cultura ética e formativa.

Ao integrar essas experiências práticas com os referenciais teóricos estudados, tornou-se claro que a competência Tendências Atuais de Liderança: Seleção Pessoal se sustenta em três pilares fundamentais: discernimento humano, coerência ética e visão formativa de longo prazo. Selecionar líderes, nesse contexto, é assumir responsabilidade não apenas pelo desempenho imediato, mas pela saúde relacional, pela sustentabilidade humana e pela fidelidade à missão institucional.

Assim, a trajetória vivida, especialmente intensificada no período do doutorado, permitiu consolidar uma compreensão mais madura, integrada e consciente da seleção pessoal como prática estratégica, ética e formativa. Essa competência não se expressa apenas na escolha de pessoas “certas”, mas na criação de ambientes nos quais líderes possam crescer, aprender e servir com autenticidade, resiliência e propósito. Trata-se de uma liderança alinhada às tendências contemporâneas, na qual seleção, formação e cuidado caminham juntos como expressões de uma liderança profundamente humana, relacional e comprometida com o desenvolvimento integral das pessoas e das instituições.

## Referências

- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.331>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2022). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 65(1), 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.10.005>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2006.10.004>
- Ciulla, J. B. (2014). *Ethics, the heart of leadership* (3rd ed.). Praeger.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2021). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101465. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2020.101465>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2018.07.004>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2005.03.003>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press. (Original work published 1977)

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.  
<https://doi.org/10.5465/256287>

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlind, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsibility orientations and the role of values. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 387–406. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2428-x>

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance*. Harper Business.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2017.12.009>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (2013). Jobs, careers, and callings. *Journal of Research in Personality*, 47(4), 281–288.  
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.03.005>

## Artefatos

Experiências Passadas	Experiências Planejadas	Documentos / Artefatos
1. Curso: Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes	1. Organização e participação de treinamento de líderes.	1. Certificado do curso: Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes
2. Curso: Conversas Cruciais	2. Participação em processos de seleção e escolha de líderes, colaboradores e voluntários em contextos institucionais e educacionais.	2. Certificado do curso: Conversas Cruciais
3. Curso: Coaching Profissional	3. Análise de perfis comportamentais.	3.1. Certificados do curso de Coaching: Professional Coaching Alliance, PCA 3.2. Certificado de membro da International Association of Coaching, IAC 3.3. Certificado de membro da Sociedade Latino-Americana de Coaching 3.4. Certificado de membro da Sociedade Europeia de Coaching
4. Curso: Avaliação de Perfil Comportamental	4. Ampliação de práticas de mentoria e coaching aplicadas à liderança e ao voluntariado.	4. Certificado de Avaliação de Perfil Comportamental: Professional DiSC Certification
5. Curso: Fundamentos da Liderança	5. Leitura do livro O Hábito do Coaching (Michael Bungay Stanier)	5. Certificado do Curso: Fundamentos da Liderança
6. I Congresso Sul-Americano de Liderança Adventista	6. Organização e condução de reuniões administrativas	6. Certificado do I Congresso Sul-Americano de Liderança Adventista
		7. Fotos de Treinamentos
		8. Ata da Comissão Diretiva (chamado)
		9. Cópia Perfil DISC
		10. Livro O Hábito do Coaching (Michael Bungay Stanier)
		11. Cópia Atas

## Documentos / Artefatos

### 1. Certificado do curso: Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes



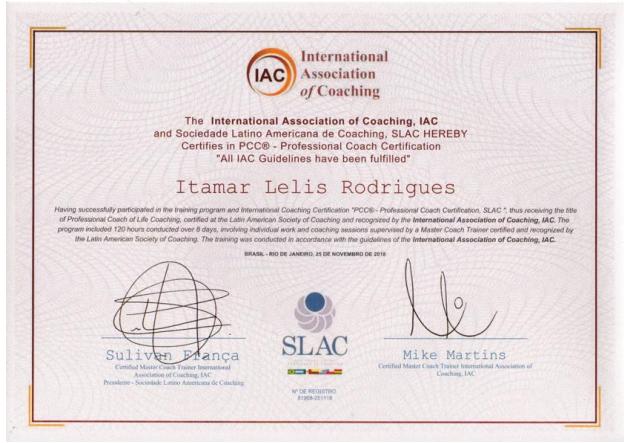
### 2. Certificado do curso: Conversas Cruciais



### 3.1. Certificados do curso de Coaching: Professional Coaching Alliance, PCA



### 3.2. Certificado de membro da International Association of Coaching, IAC



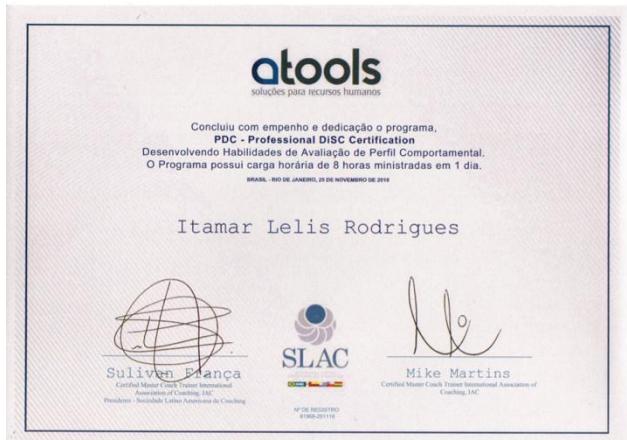
### 3.3. Certificado de membro da Sociedade Latino-Americana de Coaching



### 3.4. Certificado de membro da Sociedade Europeia de Coaching



#### **4. Certificado de Avaliação de Perfil Comportamental: Professional DiSC Certification**



#### **5. Certificado do Curso: Fundamentos da Liderança**



## 6. Certificado do I Congresso Sul-Americano de Liderança Adventista



## 7. Fotos de Treinamentos



## 8. Ata da Comissão Diretiva (chamado)

2025-158 — CHAMADOS – ENCAMINHAR

VOTADO encaminhar o seguinte chamado:

DIAS, Gabriel de Oliveira — Chamado de ingresso, para a ASES-USeB, como aspirante ao ministério, na função de Capelão, com 58% do FPE, licença ministerial (LM), a partir de 01/01/2026. União de origem UCOB. União-base USeB. O ingresso somente será efetivado após o recebimento e aprovação da documentação necessária.

139

Comissão Diretiva da ASES  
18 de dezembro de 2025

VIEIRA, Jader Nunes — Chamado de ingresso, para a ASES-USeB, como aspirante ao ministério, na função de Capelão, com 58% do FPE, licença ministerial (LM), a partir de 01/01/2026. União de origem USEB. União-base USEB. O ingresso somente será efetivado após o recebimento e aprovação da documentação necessária.

## 9. Cópia Perfil DISC

**atools**  
soluções para recursos humanos

**disc Premium**

Giordanni Leis Faria Rodrigues

Data Nascimento: 26/Março/2003  
Data da Avaliação: 16/janeiro/2020

© 2002 | Todos os direitos reservados | ATI - Assessment Tools International

**discpremium**  
ATI - Assessment Tools International - Brasil | discPremium Brasil

Giordanni Leis Faria Rodrigues

Área 05

Seus Níveis dos Padrões

Características e Intensidades - Tabela referencial

D	I	S	C
Egoísta	Entusiasta	Possitivo	Perfeccionista
Directo	Social	Paciente	Previsor
Ousado	Persuasivo	Leal	Descolhedor dos Fatos
Dominador	Impulsivo	Previsível	Diplomático
Exigente	Emocional	Pessoas de Equipe	Státematico
Energético	Oferecedor	Calmo	Convencional
Disposto a correr riscos	Influyente	Possessivo	Cordial
Aventureiro	Agradável	Complacente	Condescendente
Decisivo	Sociável	Otimista	Contido
Curioso	Generoso	Tranquilo	Altos Padrões
Auto-confiante	Equilibrado	Impresivio	Analtico
Competitivo	Encantador	Prudente	Sensivel
Rajado	Confiante	Amigável	Maduro
Seguro de si	Convinciente	Tusável	Evitativo
Assumir riscos calculados	Observador	Versátil	"Me mesmo"
Autossuficiente	Soltidão	Extravertido	Inconscientival
Despreocupado	Ponderado	Alerta	Dogmático
Discreto	Objetivo	Entusiasmado	Persistente
Realista	Lógico	Criticó	Independente
Pesa os prós e os contras	Controlado	Descontente	Rígido
Manso	Reverendo	Impulsivo	Híbrido
Conservador	Desconfiado	Impaciente	Teimoso
Pacífico	Pesimista	Voltado para mudanças	Arbitrário
Moderado	Distante	Busca defeitos	Desobediente
Calmo	Retraído	Esperançoso	Rebelde
Incerto	Inibido	Sempre frustrado	Obediente
Dependente	Gostoso	Adôvo	Obstinado
Modesta			Sem tato

10/01/2020 | C10 57 D5 12 | ESTILO DETALHISTA INTELECTUAL | página 19 de 68 | IL

© 2020 | Todos os direitos reservados | ATI - Assessment Tools International

**discpremium**  
ATI - Assessment Tools International - Brasil | discPremium Brasil

Giordanni Leis Faria Rodrigues

Área 01

Seu Estilo DISC, ESTILO DETALHISTA INTELECTUAL

A partir do resultado de suas respostas "MAIS" e "MENOS" processadas pela plataforma obtivemos o resultado do Gráfico DISC no Perfil ADAPTADO, contendo os níveis e as pontuações de cada padrão. Os perfis resultantes são provenientes da percepção do indivíduo e não de valores predefinidos apenas no sistema. Todas as informações a seguir são baseadas nas pontuações, e nos seus níveis dos padrões, que combinados, resultam no Estilo Comportamental no DISC. Continue lendo atentamente e conheça mais sobre os seus padrões DISC, os seus pontos fortes, e fracos e o seu estilo DISC, que, neste caso, é o ESTILO DETALHISTA INTELECTUAL.

Este perfil representa como você está hoje, dia 16 de janeiro de 2020.

**GRÁFICO DO PERFIL ADAPTADO**

Nível	D	I	S	C
28	5			
27				
26				
25				
24				
23				
22				
21				
20				
19				
18				
17				
16				
15				
14				
13				
12				
11				
10				
9				
8				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				

D5 I2 S7 C10  
ESTILO DETALHISTA INTELECTUAL

10/01/2020 | C10 57 D5 12 | ESTILO DETALHISTA INTELECTUAL | página 5 de 68 | IL

© 2002 | Todos os direitos reservados | ATI - Assessment Tools International

**discpremium**  
ATI - Assessment Tools International - Brasil | discPremium Brasil

Giordanni Leis Faria Rodrigues

Área 05

Seus Níveis dos Padrões

ESTILO DETALHISTA INTELECTUAL

10/01/2020 | C10 57 D5 12 | ESTILO DETALHISTA INTELECTUAL | página 20 de 68 | IL

© 2020 | Todos os direitos reservados | ATI - Assessment Tools International