

## **Reflexão da Competência 09**

### **Teorias e Práticas Contemporâneas de Liderança**

#### **Teorias e Práticas Contemporâneas de Liderança: uma abordagem integrativa**

As transformações sociais, organizacionais e tecnológicas das últimas décadas têm provocado uma reconfiguração profunda das teorias e práticas de liderança. A intensificação da globalização, a aceleração das mudanças tecnológicas, a ampliação da diversidade organizacional e a emergência de contextos caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade têm exposto as limitações de modelos tradicionais de liderança, historicamente ancorados na autoridade formal, no controle hierárquico e na centralização das decisões. Nesses modelos clássicos, a liderança era predominantemente concebida como uma função individual, associada à posição ocupada na estrutura organizacional e à capacidade de exercer influência vertical sobre subordinados.

A literatura contemporânea, contudo, tem demonstrado que tais concepções são insuficientes para explicar e orientar a ação dos líderes em contextos organizacionais complexos e dinâmicos. Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) argumentam que ambientes complexos exigem formas de liderança que ultrapassem a lógica do comando e controle, uma vez que “a adaptação organizacional emerge de interações dinâmicas entre múltiplos agentes, e não da ação isolada de líderes formais” (p. 299). Assim, a liderança passa a ser compreendida menos como um ato individual e mais como um processo relacional e sistêmico.

Nesse cenário, observa-se um movimento consistente da literatura em direção a abordagens relacionais, éticas, distribuídas e orientadas à aprendizagem, redefinindo o próprio conceito de liderança. Denis, Langley e Sergi (2012) destacam que a liderança contemporânea deve ser entendida como um fenômeno plural, no qual múltiplos atores exercem influência em diferentes momentos e espaços organizacionais. Segundo os autores, “a liderança não reside em uma pessoa, mas é produzida coletivamente por meio de interações sociais” (Denis et al., 2012, p. 214). Essa compreensão desloca o foco da liderança como atributo pessoal para a liderança como prática social.

De modo convergente, Anderson, Potočnik e Zhou (2014) defendem que a liderança contemporânea deve ser analisada como um fenômeno multinível, no qual comportamentos individuais, dinâmicas de equipe e estruturas organizacionais se inter-relacionam de forma contínua. Para os autores, “a liderança no trabalho emerge da interação entre indivíduos, grupos e sistemas organizacionais, exigindo abordagens teóricas que integrem esses diferentes níveis de análise” (Anderson et al., 2014, p. 1301). Essa perspectiva multinível permite compreender por que práticas de liderança eficazes em um contexto podem não produzir os mesmos efeitos em outros.

A transição paradigmática observada na literatura contemporânea implica, portanto, uma redefinição da liderança como processo socialmente construído, no qual líderes e seguidores cocriam significados, identidades e direções de ação. Fairhurst e Grant (2010) argumentam que a liderança é, essencialmente, um processo de construção de sentido (*sensemaking*), no qual os líderes influenciam a forma como as pessoas interpretam a realidade

organizacional. Segundo os autores, “liderar é moldar o significado que os outros atribuem aos eventos, às relações e às mudanças” (Fairhurst & Grant, 2010, p. 171).

Essa mudança conceitual também se reflete na crescente valorização da dimensão ética e moral da liderança. Burns (1978), ao diferenciar liderança transacional e transformacional, já havia argumentado que a verdadeira liderança envolve a elevação moral tanto de líderes quanto de seguidores. Pesquisas contemporâneas retomam e aprofundam essa perspectiva, enfatizando que liderança eficaz em contextos complexos exige coerência ética, autenticidade e compromisso com o bem coletivo. Avolio e Gardner (2020) afirmam que líderes autênticos promovem relações baseadas em confiança e transparência, criando condições para engajamento sustentável. Conforme destacam, “a autenticidade do líder fortalece a credibilidade e sustenta o desempenho em ambientes marcados por incerteza” (Avolio & Gardner, 2020, p. 6).

Outro eixo central das teorias contemporâneas de liderança é a crescente ênfase na aprendizagem e no desenvolvimento contínuo. Day et al. (2014) argumentam que a liderança não deve ser compreendida apenas como um conjunto de traços ou estilos, mas como uma capacidade desenvolvida ao longo do tempo por meio de experiências, reflexão e interação social. Para os autores, “a liderança se desenvolve principalmente por meio de desafios reais, feedback e aprendizagem experiencial” (Day et al., 2014, p. 79). Essa abordagem desloca o foco de treinamentos pontuais para processos formativos contínuos e situados.

À luz dessas contribuições, a liderança contemporânea pode ser compreendida como um fenômeno relacional, ético, distribuído e adaptativo, profundamente influenciado pelo contexto e sustentado por processos de aprendizagem contínua. Mais do que exercer autoridade formal ou aplicar técnicas gerenciais, liderar no mundo contemporâneo implica criar condições para a colaboração, facilitar a aprendizagem coletiva, atribuir sentido à mudança e promover o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Essa abordagem integrativa oferece um arcabouço teórico robusto para analisar e orientar práticas de liderança coerentes com os desafios complexos enfrentados pelas organizações e comunidades na atualidade.

### **Liderança transformacional, autêntica e ética**

Entre as teorias contemporâneas mais influentes, a liderança transformacional permanece como um dos referenciais centrais na literatura, ainda que venha sendo continuamente reinterpretada à luz de novas demandas éticas, relacionais e contextuais. Introduzida por Burns (1978) no campo da liderança política e posteriormente desenvolvida por Bass no contexto organizacional, essa abordagem rompeu com modelos estritamente transacionais ao enfatizar a capacidade do líder de promover mudanças profundas nos valores, motivações e objetivos de seus seguidores.

Burns (1978) distingue liderança transacional — baseada em trocas instrumentais — de liderança transformacional, definida como aquela que ocorre quando “líderes e seguidores elevam uns aos outros a níveis mais altos de motivação e moralidade” (p. 20). Essa concepção introduz explicitamente a dimensão moral no exercício da liderança, ao afirmar que a verdadeira

liderança não se limita à eficiência ou ao alcance de resultados, mas envolve a transformação ética dos indivíduos e do coletivo.

Bass (1985) amplia essa formulação ao operacionalizar a liderança transformacional em quatro dimensões centrais: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Segundo Bass, líderes transformacionais “motivam os seguidores a ir além de seus interesses imediatos em favor do bem coletivo” (Bass, 1985, p. 31). Pesquisas empíricas subsequentes têm demonstrado de forma consistente que esse estilo de liderança está associado a maiores níveis de engajamento, desempenho, inovação e comprometimento organizacional.

Estudos contemporâneos reforçam que a liderança transformacional exerce impacto particularmente relevante em contextos de mudança e inovação. Li, Zhao e Begley (2023) evidenciam que líderes transformacionais influenciam positivamente o comportamento inovador dos colaboradores, sobretudo quando promovem um ambiente de suporte à criatividade e atribuem significado às mudanças organizacionais. Conforme destacam os autores, “a liderança transformacional fortalece o comprometimento com a mudança ao conectar objetivos organizacionais a valores pessoais e coletivos” (Li et al., 2023, p. 7).

Apesar de sua relevância, a liderança transformacional também passou a ser objeto de críticas, especialmente no que se refere à possibilidade de uso instrumental do carisma e à insuficiente explicitação de fundamentos éticos. Em resposta a essas lacunas, emergem, nas últimas décadas, as abordagens de liderança autêntica e liderança ética, que aprofundam e refinam a dimensão moral da liderança contemporânea.

A liderança autêntica enfatiza a coerência entre valores internos, identidade pessoal e comportamento do líder. Avolio e Gardner (2005; 2020) definem líderes autênticos como aqueles que possuem elevada autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado de informações e perspectiva moral internalizada. Segundo os autores, “a liderança autêntica é fundamentada na integridade do líder e na consistência entre o que ele é, acredita e faz” (Avolio & Gardner, 2020, p. 4).

Pesquisas empíricas indicam que a liderança autêntica está associada à construção de confiança, ao fortalecimento do engajamento e à sustentabilidade das relações organizacionais. Avolio e Gardner (2020) argumentam que, em ambientes marcados por incerteza, a autenticidade do líder torna-se um recurso crítico, pois “a transparência e a coerência moral aumentam a credibilidade e reduzem a ambiguidade percebida pelos seguidores” (p. 6). Dessa forma, a liderança autêntica contribui não apenas para o desempenho, mas para a saúde psicológica e relacional das organizações.

De modo complementar, a liderança ética aprofunda o foco nos princípios morais que orientam o exercício da liderança. Brown, Treviño e Harrison (2005) definem liderança ética como a demonstração de condutas normativamente apropriadas por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção dessas condutas entre os seguidores. Lemoine, Hartnell e Leroy (2019), em revisão abrangente, argumentam que a liderança ética constitui um campo integrador, dialogando com a liderança transformacional, servidora e autêntica.

Segundo Lemoine et al. (2019), líderes éticos influenciam o comportamento dos seguidores não apenas pelo exemplo, mas também pelo estabelecimento claro de padrões morais e pela justiça nas decisões. Os autores afirmam que “estilos de liderança fundamentados em princípios éticos e no cuidado com as pessoas tendem a produzir climas organizacionais mais saudáveis, com impactos positivos sobre desempenho, confiança e bem-estar” (Lemoine et al., 2019, p. 165). Essa evidência empírica reforça a centralidade da ética como componente estruturante da liderança contemporânea.

Em síntese, a literatura contemporânea indica que liderança transformacional, autêntica e ética não devem ser compreendidas como abordagens concorrentes, mas como perspectivas complementares. A liderança transformacional fornece a capacidade de inspirar e promover mudanças; a liderança autêntica assegura coerência identitária e confiança; e a liderança ética estabelece limites morais e orienta o uso responsável da influência. Integradas, essas abordagens oferecem um arcabouço teórico robusto para compreender e orientar práticas de liderança capazes de promover engajamento, inovação, mudança e sustentabilidade organizacional em contextos complexos.

### **Liderança servidora e desenvolvimento de pessoas**

Outra vertente amplamente consolidada na literatura contemporânea é a liderança servidora, abordagem que promove um deslocamento paradigmático do exercício do poder para o serviço ao outro. Diferentemente de modelos centrados na autoridade formal ou na influência carismática, a liderança servidora parte do princípio de que a função primordial do líder é

servir, desenvolvendo pessoas e fortalecendo a comunidade organizacional. Greenleaf (1977), ao introduzir o conceito, afirma que o verdadeiro líder é aquele que “é servo primeiro”, e que a liderança se legitima quando aqueles que são liderados “crescem como pessoas, tornam-se mais saudáveis, sábias, livres e autônomas” (p. 13).

Pesquisas contemporâneas têm consolidado empiricamente essa abordagem. Eva et al. (2019), em revisão sistemática abrangente, demonstram que a liderança servidora está consistentemente associada a resultados positivos em múltiplos níveis, incluindo confiança interpessoal, colaboração, engajamento, desempenho coletivo e bem-estar. Segundo os autores, “a liderança servidora promove um clima psicológico no qual os seguidores se sentem valorizados, apoiados e encorajados a desenvolver seu potencial” (Eva et al., 2019, p. 114). Essa evidência reforça a compreensão de que o foco no desenvolvimento das pessoas não é apenas um imperativo ético, mas também um fator estratégico para o desempenho organizacional.

A liderança servidora enfatiza dimensões como empatia, escuta ativa, humildade, cuidado genuíno e compromisso com o crescimento dos liderados. Van Dierendonck (2011) argumenta que líderes servidores exercem influência por meio do exemplo e do relacionamento, criando ambientes nos quais o poder é compartilhado e o desenvolvimento humano é priorizado. Para o autor, “a liderança servidora cria condições para que os indivíduos alcancem níveis mais elevados de autonomia e responsabilidade” (Van Dierendonck, 2011, p. 1236). Assim, o desenvolvimento de pessoas deixa de ser uma consequência indireta da liderança e passa a constituir seu objetivo central.



Essa perspectiva dialoga diretamente com abordagens contemporâneas de desenvolvimento de liderança, que têm se afastado de modelos baseados exclusivamente em treinamentos formais e pontuais. Day et al. (2014) propõem uma distinção conceitual fundamental entre *leader development* (desenvolvimento do líder, no nível individual) e *leadership development* (desenvolvimento da liderança, no nível coletivo). Segundo os autores, “o desenvolvimento do líder concentra-se no capital humano individual, enquanto o desenvolvimento da liderança enfatiza o capital social e relacional necessário para a liderança coletiva” (Day et al., 2014, p. 63).

Nessa lógica, a liderança servidora oferece um arcabouço teórico particularmente coerente para práticas de desenvolvimento que privilegiam mentoring, acompanhamento, aprendizagem experiencial e formação situada. Ao priorizar o relacionamento e o cuidado com o outro, líderes servidores criam contextos favoráveis à aprendizagem na prática, à reflexão compartilhada e à transferência de conhecimento tácito. McCauley e Palus (2021) argumentam que o desenvolvimento efetivo da liderança ocorre quando os indivíduos são inseridos em experiências desafiadoras, acompanhadas por suporte relacional e feedback contínuo. Para os autores, “a liderança se desenvolve no entrelaçamento entre experiência, reflexão e relacionamento” (McCauley & Palus, 2021, p. 28).

Além disso, a liderança servidora mostra-se especialmente relevante em contextos organizacionais baseados no voluntariado, no trabalho comunitário e em instituições orientadas por valores, nos quais a motivação intrínseca e o sentido do propósito desempenham papel central. Nessas realidades, o exercício da liderança por meio do serviço fortalece vínculos,

promove pertencimento e sustenta o engajamento de longo prazo. Eva et al. (2019) ressaltam que a liderança servidora é particularmente eficaz em contextos nos quais relações de confiança e compromisso mútuo são essenciais para o alcance dos objetivos coletivos.

A literatura também aponta que a liderança servidora contribui para a construção de culturas organizacionais orientadas à aprendizagem e ao cuidado, nas quais o erro é tratado como oportunidade de desenvolvimento e não como falha moral. Essa abordagem favorece a emergência de ambientes psicologicamente seguros, nos quais os indivíduos se sentem encorajados a aprender, experimentar e crescer. Assim, o desenvolvimento de pessoas ocorre de forma contínua e integrada às práticas cotidianas, e não como uma intervenção isolada.

Em síntese, a liderança servidora representa uma contribuição fundamental às teorias e práticas contemporâneas de liderança, ao recolocar o desenvolvimento humano no centro do processo de liderar. Ao articular serviço, relacionamento e aprendizagem, essa abordagem oferece um referencial teórico robusto para compreender a liderança como prática formativa, capaz de desenvolver pessoas, fortalecer comunidades e sustentar organizações em contextos de complexidade e mudança contínua.

### **Liderança distribuída, relacional e em contextos complexos**

A crescente complexidade organizacional, caracterizada por ambientes dinâmicos, interdependência elevada entre atores e problemas que transcendem fronteiras funcionais e hierárquicas, tem impulsionado de forma significativa o avanço das teorias de liderança distribuída, compartilhada e

relacional. Nesses contextos, a liderança deixa de ser compreendida como prerrogativa exclusiva de indivíduos investidos de autoridade formal e passa a ser analisada como um processo coletivo, emergente das interações sociais e das práticas cotidianas.

Denis, Langley e Sergi (2012) argumentam que, em organizações complexas, a liderança raramente é exercida por uma única pessoa de maneira contínua. Ao contrário, ela se manifesta de forma plural, distribuindo-se entre diferentes atores ao longo do tempo e das situações. Segundo os autores, “a liderança é produzida na ação coletiva, por meio de interações e negociações entre múltiplos participantes, e não simplesmente exercida por indivíduos em posições hierárquicas” (Denis et al., 2012, p. 214). Essa perspectiva desloca o foco analítico da figura do líder para os processos relacionais que sustentam a coordenação e a ação coletiva.

A literatura sobre liderança compartilhada reforça essa compreensão ao demonstrar que equipes nas quais a influência é distribuída entre seus membros tendem a apresentar melhores resultados em contextos de elevada complexidade e ambiguidade. Pearce e Conger (2003) definem liderança compartilhada como “um processo dinâmico e interativo de influência mútua entre indivíduos, cujo objetivo é conduzir o grupo à realização de metas coletivas” (p. 1). Estudos empíricos subsequentes indicam que esse tipo de liderança favorece aprendizagem coletiva, criatividade e capacidade adaptativa, especialmente em organizações baseadas em conhecimento e trabalho colaborativo.

Essa abordagem relacional encontra sólido respaldo na Complexity Leadership Theory (CLT), desenvolvida por Uhl-Bien, Marion e McKelvey

(2007) e posteriormente aprofundada por Uhl-Bien e Arena (2018). A CLT parte do pressuposto de que organizações são sistemas adaptativos complexos, nos quais padrões de comportamento emergem das interações entre múltiplos agentes. Nesse contexto, a liderança não é vista como causa direta da adaptação, mas como um mecanismo que habilita condições para que processos adaptativos ocorram.

Uhl-Bien e Arena (2018) distinguem três formas interdependentes de liderança: liderança administrativa, liderança adaptativa e liderança capacitadora (enabling). A liderança administrativa refere-se às funções formais de planejamento, coordenação e controle; a liderança adaptativa emerge das interações informais entre indivíduos e grupos, gerando inovação e aprendizado; e a liderança capacitadora atua como ponte entre essas duas dimensões, criando condições para que a adaptação emergente seja integrada às estruturas organizacionais. Segundo os autores, “o papel central da liderança em sistemas complexos é permitir que a adaptação emergente floresça e seja canalizada de forma produtiva” (Uhl-Bien & Arena, 2018, p. 94).

Essa concepção implica uma redefinição profunda do papel do líder contemporâneo. Em vez de atuar predominantemente como agente diretivo, o líder passa a exercer funções de facilitador, mediador e arquiteto de contextos, promovendo conexões, reduzindo barreiras à colaboração e incentivando a experimentação. Conforme afirmam Uhl-Bien e Arena (2018), “liderar em contextos complexos significa criar espaços para a aprendizagem, a inovação e a emergência de novas soluções, e não controlar rigidamente os resultados” (p. 97).

A perspectiva da liderança distribuída também enfatiza a centralidade das relações sociais na construção da liderança. Uhl-Bien (2006) propõe a *relational leadership theory*, segundo a qual a liderança é produzida nas interações e nos processos de comunicação entre pessoas. Para a autora, “a liderança é um fenômeno socialmente construído que emerge das relações, e não apenas dos atributos individuais” (Uhl-Bien, 2006, p. 655). Essa abordagem destaca que sentido, influência e coordenação são construídos coletivamente, por meio de práticas discursivas e relacionais.

Além disso, estudos indicam que a liderança distribuída é particularmente relevante em contextos caracterizados por inovação, voluntariado, trabalho comunitário e organizações orientadas por valores, nos quais a autoridade formal é limitada e a influência depende fortemente de confiança, legitimidade relacional e compromisso mútuo. Nesses contextos, a capacidade de compartilhar liderança amplia o engajamento, fortalece o senso de pertencimento e sustenta a ação coletiva ao longo do tempo.

Em síntese, a literatura contemporânea converge para a compreensão de que a liderança distribuída, relacional e orientada pela complexidade representa uma resposta teórica e prática aos desafios dos ambientes organizacionais contemporâneos. Ao reconhecer a liderança como um processo emergente, construído nas interações sociais e sustentado por aprendizagem contínua, essas abordagens oferecem um arcabouço robusto para compreender como organizações e comunidades podem desenvolver maior capacidade adaptativa, inovadora e resiliente em contextos de mudança permanente.

## **Liderança, inovação e mudança organizacional**

Um eixo central e recorrente na literatura contemporânea de liderança é a relação intrínseca entre liderança, inovação e mudança organizacional, compreendidas como dimensões interdependentes dos processos adaptativos das organizações. Em ambientes caracterizados por instabilidade, complexidade e rápidas transformações, a capacidade de inovar e de conduzir mudanças deixou de ser um diferencial competitivo e passou a constituir um requisito fundamental para a sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, a liderança emerge como elemento-chave na mediação entre criatividade individual, inovação coletiva e transformação organizacional.

Pesquisas empíricas indicam de forma consistente que líderes exercem papel decisivo na conversão da criatividade em inovação, sobretudo ao criar condições estruturais, simbólicas e relacionais que favoreçam a experimentação e a aprendizagem. Li, Zhao e Begley (2023), ao analisarem o comportamento inovador de colaboradores, demonstram que a liderança transformacional influencia positivamente a inovação, especialmente quando mediada pelo suporte organizacional à criatividade e pelo comprometimento com a mudança. Segundo os autores, “os colaboradores estão mais dispostos a se engajar em comportamentos inovadores quando percebem que a mudança organizacional é significativa e apoiada por uma liderança criativa” (Li et al., 2023, p. 9).

Essa evidência reforça a compreensão de que a liderança não atua apenas como agente de controle ou implementação de decisões estratégicas, mas como facilitadora de contextos inovadores. Mumford et al. (2020) argumentam que líderes eficazes para a inovação são aqueles capazes de

estimular pensamento divergente, integrar múltiplas perspectivas e apoiar a resolução criativa de problemas complexos. Para os autores, “a inovação depende menos de ordens diretas e mais da capacidade do líder de estruturar problemas, incentivar a exploração e sustentar o esforço criativo ao longo do tempo” (Mumford et al., 2020, p. 10).

Além disso, a literatura contemporânea enfatiza que a liderança exerce influência significativa sobre o comprometimento dos indivíduos com a mudança organizacional. A mudança, especialmente quando envolve rupturas com práticas estabelecidas, tende a gerar incerteza, ambiguidade e resistência. Nesses contextos, o papel do líder vai além da comunicação de metas e envolve a construção de significado compartilhado. Kotter (2012) argumenta que processos de mudança bem-sucedidos dependem da capacidade da liderança de criar senso de urgência, alinhar pessoas em torno de uma visão clara e sustentar o engajamento ao longo do tempo.

Essa dimensão simbólica da liderança é amplamente discutida na literatura sobre sensemaking. Weick (1995) define sensemaking como o processo pelo qual indivíduos constroem significado diante de eventos ambíguos e inesperados. Segundo o autor, “as pessoas não apenas reagem à mudança; elas precisam compreender o que está acontecendo para agir de forma coerente” (Weick, 1995, p. 4). Nesse sentido, líderes desempenham papel fundamental ao influenciar as narrativas, interpretações e enquadramentos que orientam a ação coletiva durante processos de mudança.

Gioia e Chittipeddi (1991) reforçam essa perspectiva ao afirmar que líderes atuam como *sensegivers*, ou seja, agentes que oferecem interpretações e significados que ajudam os membros da organização a compreender e

aceitar a mudança. Para os autores, “liderar a mudança envolve não apenas decidir o que deve mudar, mas influenciar como a mudança é compreendida” (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442). Essa capacidade de atribuir sentido torna-se particularmente relevante em contextos de crise, nos quais a ausência de significado compartilhado pode comprometer o engajamento e a confiança.

A literatura também destaca que estilos de liderança orientados ao apoio, à participação e à ética tendem a fortalecer o comprometimento com a mudança. Herold, Fedor e Caldwell (2007) demonstram que a percepção de apoio do líder influencia mais fortemente as atitudes dos colaboradores em relação à mudança do que o conteúdo da própria mudança. Isso sugere que a forma como a mudança é conduzida e vivenciada no cotidiano organizacional é tão relevante quanto as decisões estratégicas que a originam.

Nesse sentido, a liderança contemporânea pode ser compreendida como um processo integrador, no qual inovação e mudança são sustentadas por relações de confiança, aprendizagem contínua e construção de significado. Líderes eficazes não apenas respondem às pressões ambientais, mas ajudam a organização a interpretar essas pressões, a redefinir identidades e a mobilizar pessoas em torno de propósitos compartilhados. Essa capacidade interpretativa e relacional amplia a resiliência organizacional e sustenta processos de adaptação de longo prazo.

Em síntese, a literatura contemporânea converge para a compreensão de que liderança, inovação e mudança organizacional formam um sistema interdependente. A liderança cria as condições para a criatividade florescer, viabiliza a conversão dessa criatividade em inovação e sustenta o comprometimento humano necessário para que a mudança se concretize.



Organizações que desenvolvem lideranças capazes de integrar essas dimensões tendem a apresentar maior capacidade adaptativa, inovação contínua e sustentabilidade em ambientes marcados por complexidade e transformação acelerada.

### **Integração da trajetória pessoal e ministerial: Teorias e Práticas Contemporâneas de Liderança na Trajetória de Vida e no Doutorado**

O desenvolvimento desta competência, Teorias e Práticas Contemporâneas de Liderança, não pode ser compreendido como resultado exclusivo de um percurso acadêmico recente, tampouco como mera assimilação conceitual de modelos teóricos. Trata-se de um processo formativo construído ao longo da vida, progressivamente amadurecido por experiências pessoais, ministeriais e institucionais vividas em contextos culturais diversos e, posteriormente, aprofundado de maneira intencional durante o período do doutorado. Essa compreensão encontra respaldo na literatura contemporânea, que entende a liderança como uma capacidade desenvolvida ao longo do tempo, por meio de experiências, reflexão crítica e aprendizagem situada, e não como um conjunto fixo de traços ou estilos (Day et al., 2014).

Minha trajetória de vida, marcada desde cedo por experiências de escassez, trabalho intenso, fé vivida no cotidiano e responsabilidade precoce, contribuiu de forma decisiva para moldar uma compreensão de liderança profundamente humana, relacional e orientada ao serviço. Antes mesmo de possuir repertório teórico formal, aprendi, na prática, que liderar implica cuidar de pessoas, sustentar relações e perseverar diante das adversidades.

Essa vivência dialoga diretamente com as abordagens contemporâneas que compreendem a liderança como um fenômeno socialmente construído, produzido nas interações e nos relacionamentos, e não como prerrogativa exclusiva de indivíduos investidos de autoridade formal (Uhl-Bien, 2006; Denis et al., 2012).

Ao longo do ministério pastoral e administrativo, especialmente em contextos organizacionais complexos e multiculturais, essa compreensão foi sendo tensionada, refinada e aprofundada. A atuação em distritos extensos, campos administrativos e instituições educacionais evidenciou, de forma recorrente, as limitações de modelos tradicionais de liderança baseados em controle hierárquico, previsibilidade e centralização decisória. A literatura contemporânea aponta que tais modelos mostram-se inadequados em ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, exigindo abordagens mais adaptativas, relacionais e orientadas à aprendizagem coletiva (Uhl-Bien et al., 2007; Burnes, 2017).

Foi nesse percurso que passei a reconhecer, de maneira cada vez mais consciente, a relevância das teorias contemporâneas de liderança como lentes interpretativas da prática. Modelos como a liderança transformacional, ao enfatizarem inspiração, estímulo intelectual e elevação moral, ajudaram-me a compreender por que mudanças duradouras não ocorrem apenas por decisões técnicas ou estruturais, mas pela mobilização de valores, significados e propósitos compartilhados (Burns, 1978; Bass, 1985). Estudos recentes reforçam que esse estilo de liderança exerce impacto significativo sobre engajamento, comprometimento com a mudança e comportamento inovador, especialmente em contextos de transformação organizacional (Li et al., 2023).

Paralelamente, as abordagens de liderança autêntica e ética ofereceram fundamentos essenciais para refletir sobre coerência entre identidade, valores e ação. Em contextos religiosos e institucionais, essa coerência mostrou-se decisiva para a construção de confiança e legitimidade da liderança. Avolio e Gardner (2020) destacam que líderes autênticos promovem relações baseadas em transparência e integridade, fortalecendo o engajamento e a sustentabilidade organizacional. De modo convergente, a literatura sobre liderança ética enfatiza que o exercício da influência deve estar ancorado em princípios morais claros, justiça nas decisões e cuidado genuíno com as pessoas (Lemoine et al., 2019).

Durante o período do doutorado, esse diálogo entre prática e teoria tornou-se deliberadamente mais intencional. A leitura aprofundada do livro *Liderança Adaptativa, Complexidade e Ambientes Incertos*, de Heifetz e Linsky, exerceu influência decisiva no desenvolvimento desta competência, ao promover uma reconfiguração significativa da minha compreensão sobre o papel do líder em contextos de complexidade, ambiguidade e mudança contínua. A distinção entre desafios técnicos e desafios adaptativos ampliou minha capacidade de leitura crítica das situações organizacionais, permitindo reconhecer que muitos dos desafios enfrentados no ministério e na liderança institucional não demandam respostas prontas, mas processos de aprendizagem coletiva, revisão de valores e transformação cultural (Heifetz & Linsky, 2017).

Essa perspectiva dialoga diretamente com a Complexity Leadership Theory, que compreende organizações como sistemas adaptativos complexos, nos quais a liderança emerge das interações entre múltiplos atores, e não da

ação isolada de líderes formais (Uhl-Bien et al., 2007). Ao longo do doutorado, passei a reinterpretar experiências vividas anteriormente — conflitos institucionais, resistências à mudança e crises organizacionais — à luz da compreensão de que liderar implica, muitas vezes, sustentar tensões produtivas, em vez de eliminá-las prematuramente, criando condições para que a adaptação emergja de forma coletiva (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Outro eixo fundamental no aprofundamento desta competência foi a consolidação da compreensão da liderança como fenômeno distribuído e relacional. A literatura contemporânea evidencia que, em contextos complexos, a liderança é exercida de forma plural, distribuindo-se entre diferentes atores ao longo do tempo e das situações (Denis et al., 2012; Pearce & Conger, 2003). Essa compreensão reforçou aprendizados construídos na prática ministerial, levando-me a valorizar de maneira ainda mais intencional a escuta ativa, a participação, a formação de lideranças locais e a criação de ambientes de confiança e segurança psicológica, elementos considerados centrais para a aprendizagem e a inovação organizacional (Edmondson, 2018).

Além disso, o doutorado aprofundou minha compreensão sobre a inseparabilidade entre liderança, aprendizagem e desenvolvimento humano. As teorias contemporâneas indicam que a liderança se desenvolve predominantemente por meio de experiências desafiadoras, reflexão crítica, feedback e relações significativas, e não apenas por treinamentos formais (Day et al., 2014; McCauley & Palus, 2021). Essa perspectiva encontra profunda consonância com minha trajetória ministerial, marcada por

processos de mentoring, acompanhamento pastoral e aprendizagem experiencial, reforçando a liderança como prática formativa contínua.

Em síntese, o desenvolvimento desta competência expressa a convergência entre história de vida, prática ministerial e aprofundamento teórico sistemático. As teorias e práticas contemporâneas de liderança não apenas ofereceram categorias analíticas para interpretar minha trajetória, mas ampliaram minha capacidade de atuar de forma mais consciente, ética, relacional e contextualizada. Durante o doutorado, essa competência foi aprofundada de maneira intencional, consolidando-se como fundamento estruturante da minha identidade como líder cristão.

Compreendo, assim, que liderar no mundo contemporâneo não é exercer controle, mas promover sentido; não é ocupar posições, mas cultivar relações; não é eliminar tensões, mas criar condições para aprendizagem e adaptação contínua. Essa compreensão, construída ao longo do tempo e aprofundada academicamente, continuará orientando minha prática de liderança, sustentada pela convicção de que o verdadeiro legado não está nas estruturas que se erguem, mas nas pessoas que são formadas, fortalecidas e capacitadas para cumprir seu chamado com propósito, fé e responsabilidade.

## **Referências**

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2020). Developing authentic leadership: Foundations, practices, and future directions. *The Leadership Quarterly*, 31(3), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101327>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>

Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: 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.leaqua.2018.07.004>

Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171–210.  
<https://doi.org/10.1177/0893318909359697>

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942–951.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: The mediating role of commitment to change and organizational support for creativity. *Frontiers in Psychology*, 14, 10135561.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.10135561>

- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100755>
- Mumford, M. D., et al. (2020). Leadership skills for innovation. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101–125. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101326>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## **Artefatos**

<b>Experiências Passadas</b>	<b>Experiências Planejadas</b>	<b>Documentos / Artefatos</b>
1. Curso: Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes	1. Aprofundamento teórico em modelos emergentes de liderança e gestão de pessoas. Destaque: Leitura do livro: Liderança Adaptativa, Complexidade e Ambientes Incertos (Ronald Heifetz & Marty Linsky)	1. Certificado do curso: Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes
2. Curso: Conversas Cruciais	2. Organização e participação de concílios de pastores.	2. Certificado do curso: Conversas Cruciais
3. Curso: Coaching Profissional	3. Organização e participação de treinamento de líderes.	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. Participação em congressos, seminários e eventos acadêmicos sobre liderança contemporânea.	4. Certificado de Avaliação de Perfil Comportamental: Professional DiSC Certification
5. Curso: Fundamentos da Liderança	5. Produção de conteúdos acadêmicos sobre liderança e práticas emergentes.	5. Certificado do Curso: Fundamentos da Liderança
6. I Congresso Sul-Americano de Liderança Adventista		6. Certificado do I Congresso Sul-Americano de Liderança Adventista
7. MBA Liderança		7. Certificado de Pós-graduação em Liderança
8. Mestrado em Liderança		8. Certificado Mestrado em Liderança
		9. Fotos de Treinamentos
		10. Materiais de capacitação, apresentações ou apostilas produzidas.
		11. Registros de produção de conteúdos acadêmicos



## Documentos / Artefatos

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



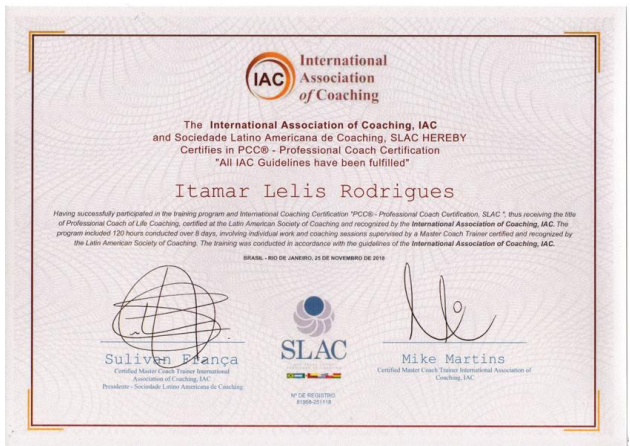
### 2. Certificado do curso: Conversas Cruciais



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



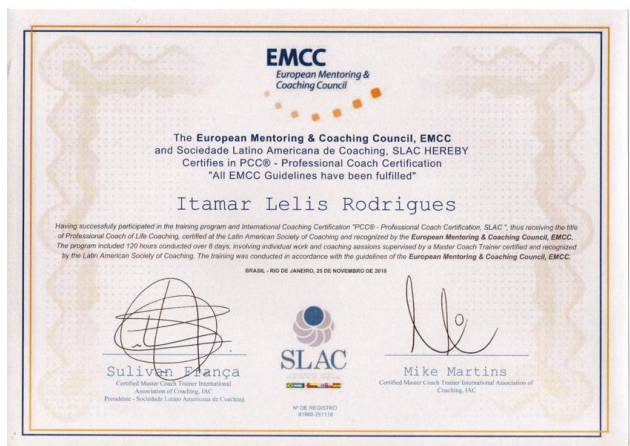
### 3.2. Certificado de membro da International Association of Coaching, IAC



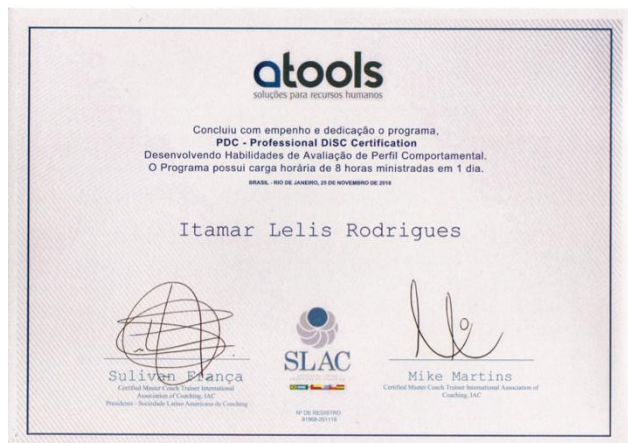
### 3.3. Certificado de membro da Sociedade Latino-Americana de Coaching



### 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





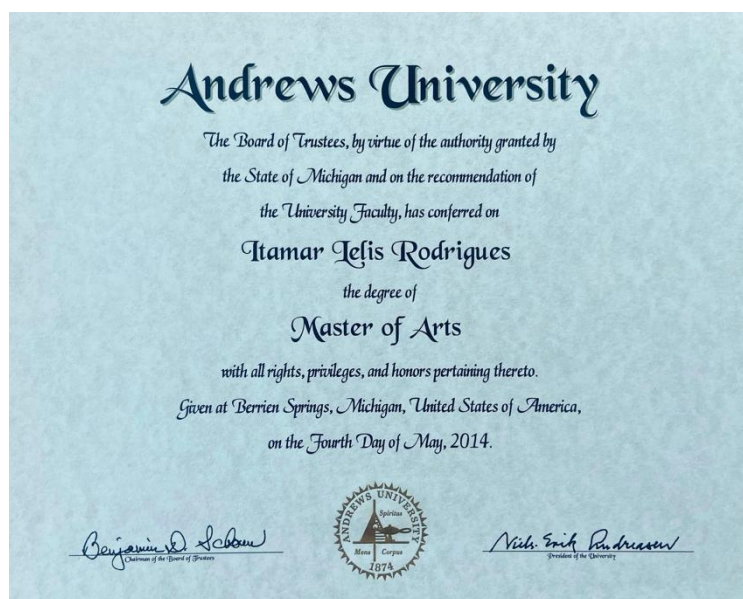
## 6. Certificado do I Congresso Sul-Americano de Liderança Adventista



## 7. Certificado de Pós-graduação em Liderança



## 8. Certificado de Mestrado em Liderança



9. Fotos de Treinamentos



10. Materiais de capacitação, apresentações ou apostilas produzidas.









## 11. Registros de produção de conteúdos acadêmicos

