

E-BOOK



Conteúdo

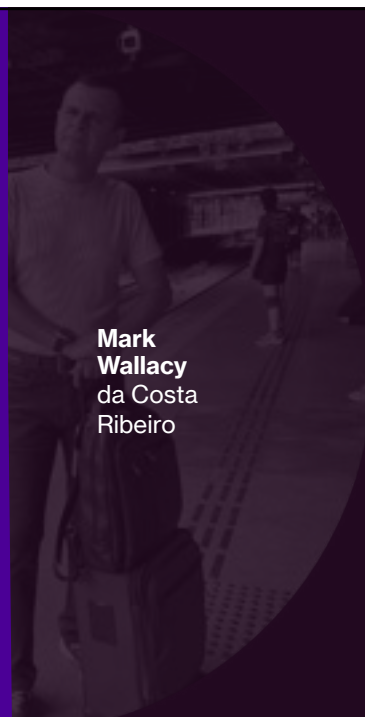
- **MINHA HISTÓRIA**
 - Narrativa da vida pessoal por meio da metáfora do açaí
- **JORNADA DE VIDA**
 - Timeline
 - Princípios
 - Missão / Visão
 - Objetivos
 - Valores
 - Experiência
- **COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**
 - Liderança Pessoal
 - Liderança Interpessoal
 - Liderança Organizacional
 - Liderança e Pesquisa
 - Síntese Integradora
- **CRONOGRAMA DO CURSO**
- **GALERIA DE FOTOS**

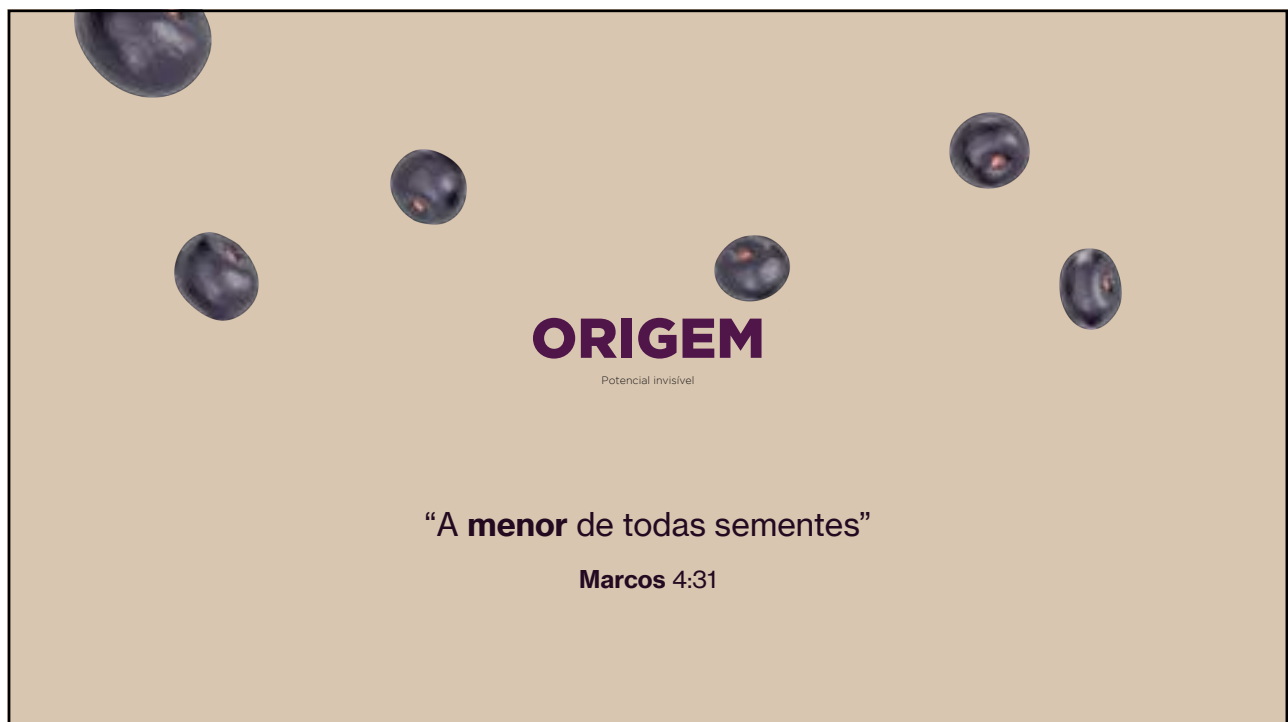
Moldado pelo
PROCESSO



Uma
jornada de
identidade,
liderança e
propósito

**Mark
Wallacy**
da Costa
Ribeiro









FASE DAS
RAÍZES





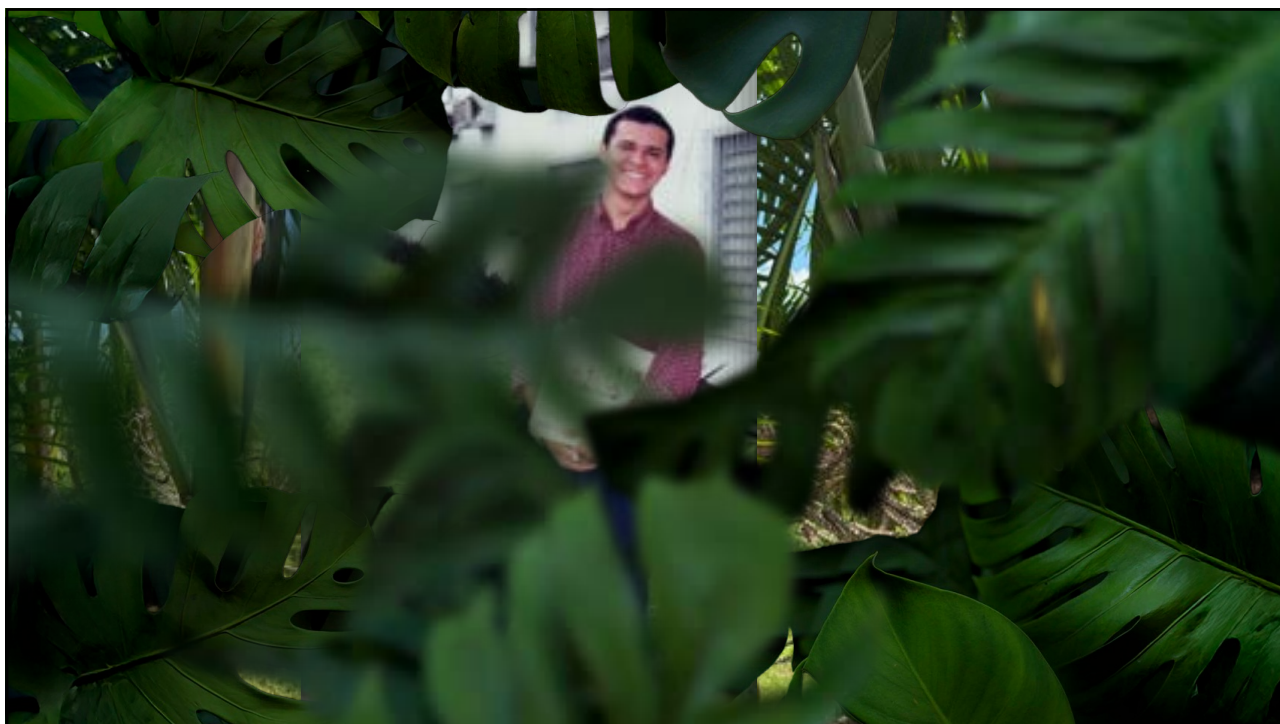
“A felicidade da sociedade, o êxito da igreja, a prosperidade da nação, dependem das influências domésticas”

O Lar Adventista, p. 15.









Fases iniciais – a base do líder

“As fases da **semente**, **das raízes** e **do crescimento silencioso** foram decisivas para a formação das competências mais intrapessoais.”

Autogestão e inteligência emocional

Cosmovisão e consciência crítica

Modelos mentais e quebra de paradigmas

Autogestão e inteligência emocional

desenvolvida no silêncio, na timidez, na observação e no aprendizado com erros



Fases iniciais – a base do líder

“As fases da **semente**, **das raízes** e **do crescimento silencioso** foram decisivas para a formação das competências mais intrapessoais.”

Autogestão e inteligência emocional

Cosmovisão e consciência crítica

Modelos mentais e quebra de paradigmas

Cosmovisão e consciência crítica

formada a partir de valores familiares, fé, educação e identidade



Fases iniciais – a base do líder

“As fases da **semente**, **das raízes** e **do crescimento silencioso** foram decisivas para a formação das competências mais intrapessoais.”

Autogestão e inteligência emocional

Cosmovisão e consciência crítica

Modelos mentais e quebra de paradigmas

Modelos mentais e quebra de paradigmas

aprendida nas transições,
mudanças de rota e revisões
de propósito



Fases iniciais – a base do líder

“Antes de liderar sistemas, eu precisei aprender a lidar comigo mesmo e com a forma como interpreto o mundo.”





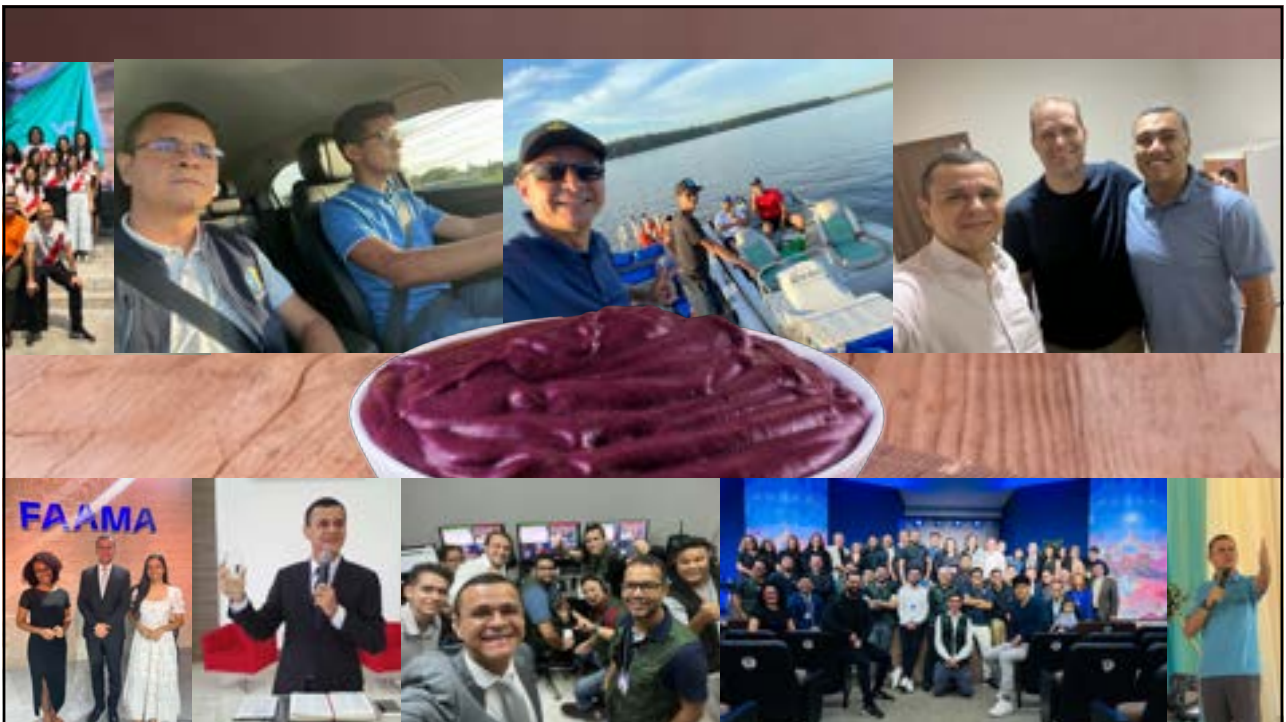


FASE DO

AMASSAR DO FRUTO







Fases intermediárias – a liderança em ação

“Nas fases dos primeiros frutos e do amassar do fruto, a liderança deixou de ser potencial e passou a ser responsabilidade.”

Estratégia e execução

**Criatividade,
inovação e mudança**

**Tendências
contemporâneas
de liderança**

Fases intermediárias – a liderança em ação

“Nas fases dos primeiros frutos e do amassar do fruto, a liderança deixou de ser potencial e passou a ser responsabilidade.”

Estratégia e execução

desenvolvida na prática
pastoral e administrativa, ao
transformar visão em ação

**Criatividade,
inovação e mudança**

**Tendências
contemporâneas
de liderança**

Fases intermediárias – a liderança em ação

“Nas fases dos primeiros frutos e do amassar do fruto, a liderança deixou de ser potencial e passou a ser responsabilidade.”

Estratégia e execução

desenvolvida na prática pastoral e administrativa, ao transformar visão em ação

Criatividade, inovação e mudança

exigidas em contextos diversos, novas realidades e desafios institucionais

Tendências contemporâneas de liderança

Fases intermediárias – a liderança em ação

“Nas fases dos primeiros frutos e do amassar do fruto, a liderança deixou de ser potencial e passou a ser responsabilidade.”

Estratégia e execução

desenvolvida na prática pastoral e administrativa, ao transformar visão em ação

Criatividade, inovação e mudança

exigidas em contextos diversos, novas realidades e desafios institucionais

Tendências contemporâneas de liderança

vividas em uma liderança mais relacional, colaborativa e adaptativa

Fases intermediárias – a liderança em ação

“Foi nesse momento que compreendi que **liderar não é apenas decidir**, mas **sustentar decisões em contextos complexos.**”



FASE DA
**PALMEIRA QUE
PERMANECE**



Fases finais – liderança como legado

“As fases do *alimento* e da *palmeira que permanece* consolidaram uma compreensão mais madura da liderança.”

Desenvolvimento de
talentos

Transformação
Cultural

Teorias e práticas
contemporâneas de
liderança

Fases finais – liderança como legado

“As fases do *alimento* e da *palmeira que permanece* consolidaram uma compreensão mais madura da liderança.”

Desenvolvimento de talentos

liderança voltada à formação, mentoria e multiplicação de pessoas

Transformação Cultural

influência que vai além de cargos e alcança mentalidades, práticas e ambientes

Teorias e práticas contemporâneas de liderança

Fases finais – liderança como legado

“As fases do *alimento* e da *palmeira que permanece* consolidaram uma compreensão mais madura da liderança.”

Desenvolvimento de talentos

liderança voltada à formação, mentoria e multiplicação de pessoas

Transformação Cultural

influência que vai além de cargos e alcança mentalidades, práticas e ambientes

Teorias e práticas contemporâneas de liderança

Fases finais – liderança como legado

“As fases do *alimento* e da *palmeira que permanece* consolidaram uma compreensão mais madura da liderança.”

Desenvolvimento de talentos

liderança voltada à formação, mentoria e multiplicação de pessoas

Transformação Cultural

influência que vai além de cargos e alcança mentalidades, práticas e ambientes

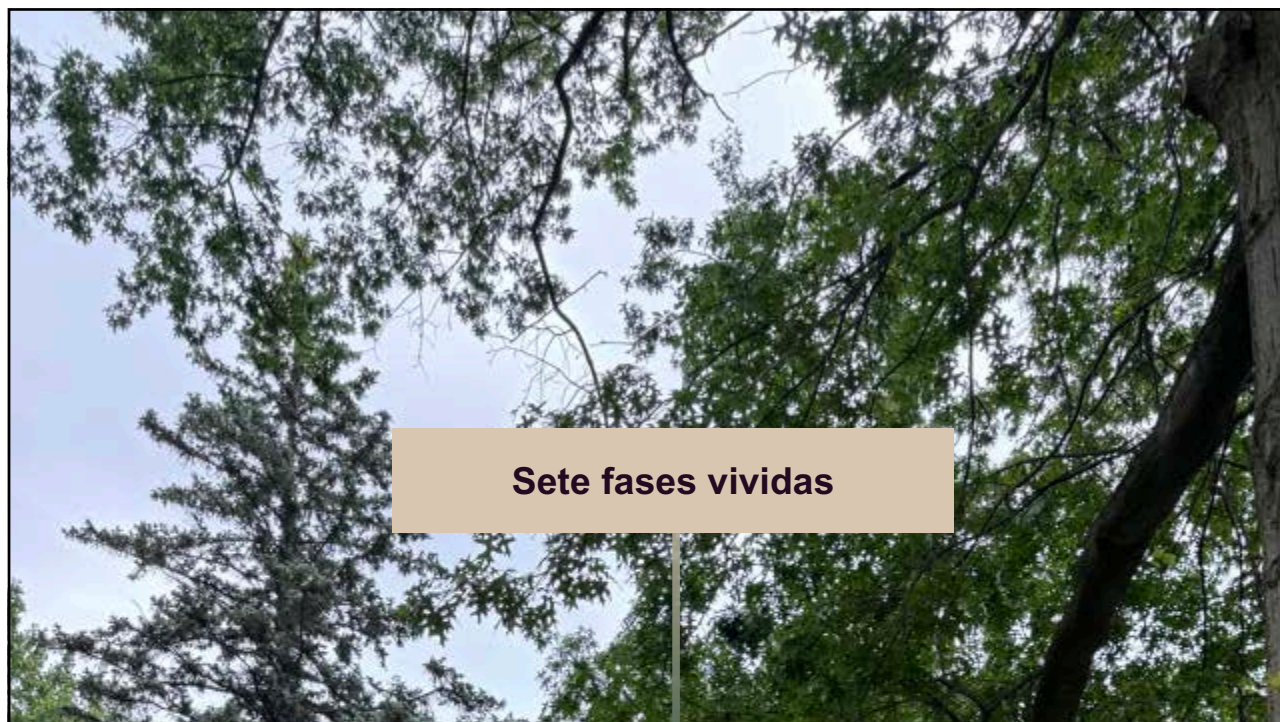
Teorias e práticas contemporâneas de liderança

reconhecidas como síntese conceitual da trajetória vivida

Fases finais – liderança como legado

“Aqui, a liderança deixa de ser função e passa a ser **contribuição.**”

“O doutorado não criou essas competências em mim. Ele me ajudou a compreender, integrar e nomear academicamente um processo que já havia sido vivido.”





Um único processo
formativo

Identidade

Precede a **liderança**

Processo

Precede a **influência**

Propósito

Sustenta o **legado**

“Hoje compreendo que líderes não são improvisados.
Eles são moldados – lentamente, intencionalmente e,
muitas vezes, silenciosamente – pelo processo.”

POR ISSO, EU INTITULEI ESTA JORNADA:

MOLDADO PELO PROCESSO

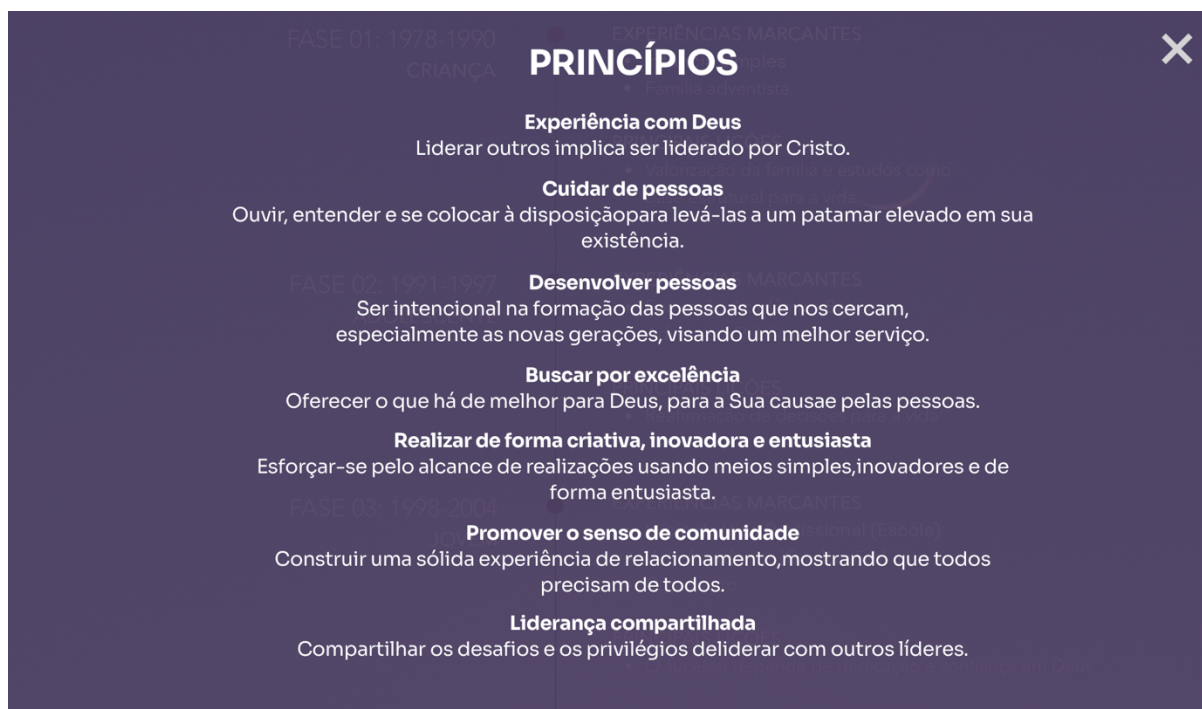
JORNADA DE VIDA

■ Timeline



JORNADA DE VIDA

■ Princípios



JORNADA DE VIDA

■ Missão / Visão



JORNADA DE VIDA

Objetivos

FASE 01: 1978-1990
CRIANÇA

Meus objetivos de vida

1 - Viver uma vida consagrada, equilibrada e missionária, fundamentada em uma comunhão diária com Deus, refletida no cuidado prioritário com a família, no exercício do sacerdócio no lar e no compromisso com a proclamação das verdades eternas.

2 - Desenvolver um estilo de vida saudável.

3 - Crescer intelectualmente por meio da formação doutoral em Liderança. Alcançar fluência em inglês.

4 - Dedicar a vida pessoal e profissional na formação de líderes.

5 - Auxiliar na produção de conteúdos que fortaleçam a identidade e a missão da Igreja Adventista.

6 - Viver uma liderança marcada pelo amor, respeito, cuidado e serviço às pessoas sob minha influência.

EXPERIÊNCIAS MARCANTES

• Infância simples

• Família adventista

PRINCIPAIS LIÇÕES

• Valorização da família e estudos como fundamento estrutural para a vida.

• Formação Acadêmica Básica

• Academia Pública

• Reafirmação de decisões para a vida

PRINCIPAIS LIÇÕES

• Estudo bíblico profundo de doutrinas bíblicas em contexto

JORNADA DE VIDA

Valores

FASE 01: 1978-1990
CRIANÇA

VALORES

Ética

Respeito

Amor

Coerência

Entusiasmo

Inovação

Dependência de Deus

EXPERIÊNCIAS MARCANTES

• Infância simples

• Família adventista

PRINCIPAIS LIÇÕES

• Valorização da família e estudos como fundamento estrutural para a vida.

FASE 02: 1991-1997
ADOLESCENTE

EXPERIÊNCIAS MARCANTES

• Formação Acadêmica Básica

• Academia Pública

PRINCIPAIS LIÇÕES

• Reafirmação de decisões para a vida

FASE 03: 1998-2000
JOVEM

EXPERIÊNCIAS MARCANTES

• Trabalho Estacional (Escola)

• Vida Acadêmica (Graduação)

• Casamento

PRINCIPAIS LIÇÕES

• Estudo bíblico profundo de doutrinas bíblicas em contexto

JORNADA DE VIDA

Experiência

FASE 01: 1978-1990

CRIANÇA

Experiência educacional

Ensino Fundamental I - 1984-1987

Centro Educacional Adventista de Manaus (CEAM)

Ensino Fundamental II ao 1º Ano EM - 1988-1992

Centro Educacional Adventista de Manaus (CEAM).
Instituto Adventista de Manaus (IAM)

Ensino Médio - 1992-1994

Escola Estadual Professor Reinaldo Thompson

Ensino Superior - 2000-2005

Centro Universitário Nilton Lins
Bacharel em Comunicação Social

Ensino Superior - 2004-2006

Seminário Adventista Latino-Americano de Teologia (SALT)
Bacharel em Teologia

Ensino Superior - 2011-2014

Seminário Adventista Latino-Americano de Teologia (SALT)
Mestrado em Teologia

Ensino Superior - 2023-2026

Andrews University / UNASP
Doutorado em Liderança

FASE 02: 1991-1997

JUVEN

EXPERIÊNCIAS MARCANTES

Associação Planalto Central - APLaC | UCOB

Pastor Distrital - 01.06.2007 até 01.02.2012

Missão do Tocantins - MTo | UCOB

Secretário Executivo, Mordomia, Ministério Pessoal, Escola Sabatina, ASA

União Centro-Oeste Brasileira - UCOB

Mordomia, Ministério Pessoal, Missão Global, Comunicação Departamental de áreas - 15.12.2015 até 28.02.2018

Associação Planalto Central - APLaC | UCOB

Secretário Executivo, Comunicação, Mordomia Administrador e Departamental de áreas - 01.03.2018 até 08.11.2020

União Noroeste Brasileira - UNoB

Secretário Executivo, Mordomia Administrador e Departamental de áreas - 08.11.2020 até 04.03.2021

Associação Amazonas Roraima - AAmaR | UNoB

Presidente Administrador - 04.03.2021 até 29.11.2022

União Norte Brasileira - UNB

Secretário Executivo, Mordomia, Missão Global Administrador e Departamental de área - 29.11.2022

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Liderança Pessoal

Autogestão e inteligência emocional

A autogestão e inteligência emocional constituem um fundamento da liderança eficaz, pois envolve a capacidade do líder de regular conscientemente emoções, pensamentos e comportamentos em alinhamento com valores pessoais e objetivos organizacionais. Em ambientes marcados por complexidade, pressão e mudanças constantes, essa competência favorece decisões mais equilibradas, relações interpessoais saudáveis e maior coesão das equipes. A inteligência emocional, estruturada em dimensões como autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais, amplia a capacidade do líder de compreender a si mesmo e aos outros, fortalecendo sua influência positiva nos processos organizacionais e no desenvolvimento das pessoas.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas

Cosmovisão de consciência pós-moderna

A competência relacionada à cosmovisão e à consciência pós-moderna fundamenta-se na compreensão de que toda liderança é orientada por pressupostos profundos sobre realidade, verdade, valores e propósito. A cosmovisão atua como um filtro interpretativo que molda a maneira como o líder percebe o mundo, define prioridades, interpreta desafios e projeta o futuro. Nesse sentido, uma cosmovisão bem estruturada sustenta a visão do líder, entendida como a capacidade de visualizar um futuro desejável e mobilizar pessoas em direção a ele. O modelo de liderança de Jesus revela como propósito claro, alinhamento com valores centrais e simplicidade comunicacional geram impacto duradouro, demonstrando que a visão não é apenas estratégica, mas profundamente enraizada em convicções espirituais e éticas.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas

Modelos mentais e quebra de paradigmas

A competência relacionada aos modelos mentais e à quebra de paradigmas refere-se à capacidade do líder de reconhecer, avaliar criticamente e atualizar as estruturas cognitivas que orientam sua percepção da realidade, suas decisões e seu comportamento. Modelos mentais funcionam como representações internas que ajudam os indivíduos a interpretar informações, antecipar cenários e resolver problemas, sendo construídos a partir de experiências, crenças e pressupostos acumulados ao longo da vida. Embora essenciais para a tomada de decisão, esses modelos não são infalíveis e podem gerar vieses e limitações quando não são revisados à luz de novas informações e contextos. Assim, a abertura a novos paradigmas torna-se uma competência estratégica para líderes que atuam em ambientes dinâmicos e complexos, pois permite maior adaptabilidade, aprendizagem contínua e decisões mais eficazes.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas

Autogestão e inteligência emocional

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A autogestão e inteligência emocional constituem um fundamento da liderança eficaz, pois envolve a capacidade do líder de regular conscientemente emoções, pensamentos e comportamentos em alinhamento com valores pessoais e objetivos organizacionais. Em ambientes marcados por complexidade, pressão e mudanças constantes, essa competência favorece decisões mais equilibradas, relações interpessoais saudáveis e maior coesão das equipes. A inteligência emocional, estruturada em dimensões como autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais, amplia a capacidade do líder de compreender a si mesmo e aos outros, fortalecendo sua influência positiva nos processos organizacionais e no desenvolvimento das pessoas.

DESENVOLVIMENTO

No exercício da liderança, a autogestão destaca-se como uma habilidade essencial, por se referir à capacidade de o líder administrar seus estados emocionais, processos mentais e condutas de maneira consciente, intencional e alinhada aos objetivos que orientam sua atuação. Tal habilidade contribui significativamente para o estabelecimento de interações interpessoais mais equilibradas, bem como para a realização de processos decisórios mais eficazes e alinhados aos objetivos organizacionais. Em contextos marcados por alta complexidade e mudanças constantes, a autogestão assume papel estratégico na prática da liderança, ao contribuir para a manutenção da eficácia do líder,

a coesão das equipes e a consolidação de um ambiente organizacional favorável ao desempenho coletivo. Isso envolve uma compreensão profunda da inteligência emocional, que é a capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções e das outras pessoas.

A inteligência emocional pode ser definida como a aptidão para administrar de forma eficaz as próprias emoções e os relacionamentos interpessoais, sendo estruturada em quatro dimensões principais: autoconsciência, autogestão, consciência social e habilidade social (Goleman, 2017).

Tyler (2015) e Paninchukunnath (2008) reconhecem que a inteligência emocional é fundamental para a autogestão, abrangendo autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Além de permitir que os líderes reconheçam as suas emoções, a autoconsciência auxilia no entendimento como essas emoções afetam seus pensamentos e ações, atributo indispensável para uma autogestão eficaz (Wamsler & Restoy, 2020).

Analisando pelo viés prático, a autogestão ajuda os líderes a melhorar suas habilidades de tomada de decisão, incentivando-os a estarem atentos à dinâmica interpessoal e aos processos organizacionais. Essa consciência permite que os líderes tomem decisões informadas que se alinham às metas pessoais e organizacionais (Takooshian, 1997). E ao comentar sobre os benefícios que a autogestão traz para os líderes, Daud (2020) indica que esta melhora a autoconsciência e a governança, permitindo que os líderes inspirem e orientem adequadamente suas equipes de trabalho.

Por outro lado, a autogestão gera outras necessidades para o líder. Para Syamsuriadi (2019), a autogestão envolve autoaperfeiçoamento e aprendizado contínuos, que são essenciais para se adaptar às mudanças nas circunstâncias e liderar as

organizações modernas com eficiência. Deste modo, segundo Wamsler & Restoy (2020) ao manter o equilíbrio emocional, os líderes podem criar ambientes de confiança e promover a resiliência dentro de suas equipes. Desenvolver outras pessoas e capacitar os membros da equipe também são aspectos da autogestão que contribuem para um clima organizacional propício (Syamsuriadi, 2019).

Os líderes devem trabalhar continuamente em sua autoconsciência e regulação emocional para evitar as armadilhas do estresse e do esgotamento. Além disso, a natureza dinâmica das organizações modernas exige que os líderes sejam adaptáveis e abertos ao feedback, o que pode ser difícil de manter de forma consistente. Contudo, ao desenvolverem competências relacionadas à autogestão e à inteligência emocional, os líderes tornam-se mais aptos a lidar com os desafios contemporâneos da liderança, conduzindo suas equipes de forma eficaz em direção a objetivos comuns e sustentáveis.

Aplicação prática da competência

À luz do papel exercido como Secretário Executivo da União Norte Brasileira, a autogestão e a inteligência emocional assumem caráter estratégico e transversal, permeando todas as dimensões da liderança advindas da Secretaria. A função exige atuação constante em ambientes de elevada complexidade organizacional, diversidade cultural e múltiplas expectativas institucionais, o que torna indispensável a capacidade de regular emoções, alinhar atitudes a valores e sustentar equilíbrio relacional mesmo diante de pressões administrativas, demandas técnicas e desafios missionários. Conforme destacam Goleman (2017) e Boyatzis et al. (2000), líderes emocionalmente maduros ampliam sua eficácia ao promover ambientes de confiança, clareza e cooperação – elementos essenciais para a atuação da Secretaria em nível de União.

Na área administrativa, a autogestão se manifesta na habilidade de lidar com informações sensíveis, mediação de conflitos, tomada de decisões sob pressão e condução de processos colegiados com equilíbrio emocional e clareza ética. A inteligência emocional favorece uma postura de liderança que escuta, pondera e responde de forma consciente, evitando reações impulsivas e promovendo governança saudável. Como observa Daud (2020), a autogestão fortalece a governança pessoal do líder, ampliando sua capacidade de inspirar confiança e orientar equipes de maneira consistente e responsável – aspecto fundamental para o relacionamento com administradores, secretários dos Campos e equipes técnicas dos Campos do território da União Norte Brasileira.

Na área técnica, a inteligência emocional sustenta uma liderança pedagógica e formativa. A Secretaria técnica não se limita à observância de normas e procedimentos, mas atua como espaço de orientação, capacitação e alinhamento institucional. Nesse contexto, competências como empatia, escuta ativa e sensibilidade relacional tornam-se indispensáveis para apoiar secretários e líderes locais em diferentes estágios de maturidade organizacional. (Tyler, 2015) e Paninchukunnath (2008) ressaltam que líderes emocionalmente inteligentes conseguem adaptar sua comunicação, respeitar limites e promover aprendizado contínuo, contribuindo para uma cultura de excelência, fidelidade institucional e crescimento sustentável.

Já na área missionária, a autogestão e a inteligência emocional assumem papel ainda mais decisivo, pois lidam diretamente com pessoas, vocações, expectativas e desafios espirituais. A liderança do Secretário, ao apoiar iniciativas missionárias e processos formativos, precisa demonstrar sensibilidade às realidades humanas, culturais e geracionais presentes no território da União. A capacidade de manter clareza de

propósito, disciplina pessoal e equilíbrio emocional permite ao líder sustentar processos missionários de médio e longo prazo, mesmo diante de resistências, frustrações ou limitações estruturais. Syamsuriadi (2019) e Wamsler & Restoy (2020) indicam que líderes que cultivam autogestão criam ambientes resilientes, capazes de promover confiança, engajamento e perseverança.

De forma integrada, aplicar os princípios da autogestão e da inteligência emocional ao exercício da Secretaria Executiva da UNB implica compreender a liderança como prática consciente e intencional. Reconhecer emoções, regular respostas, alinhar valores e atitudes e investir continuamente no autodesenvolvimento não apenas ampliam a eficácia funcional do líder, mas fortalecem sua credibilidade institucional e espiritual. Assim, a autogestão deixa de ser uma competência individual isolada e se torna um recurso estratégico para servir melhor à Igreja, apoiar líderes em diferentes níveis e contribuir para uma Secretaria que atua com equilíbrio, sensibilidade e fidelidade à sua missão.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Relatório pessoal do PAT perfil (2018).	1. Arquivo em PDF – Mark Wallacy
2. Aplicação do PAT perfil a Distritais da Associação APlAC (2019).	2. Arquivo em PDF – Pastor Distrital
3. Aplicação do PAT perfil a Depts da Associação AAmaR (2021).	3. Arquivo em PDF – Pastor Deptal
4. Palestra Dra. Rosana Alves sobre Inteligência Emocional no Encontro da FE Brasil, Salvador – Bahia (Set/2023)	3. Fotografia do evento

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Participar de palestra presencial sobre gerenciamento pessoal	1. Fotografia do evento.	
2. Assistir palestra via Youtube sobre	2. Fotografia da minha participação na palestra.	

autoconhecimento do Dr. Cesar		
3. Elaborar um sermão sobre inteligência emocional	3. Cópia do sermão em PDF.	
4. Leitura do livro “Descubra seus pontos fortes 2.0” e fazer o teste.	5. Cópia do resultado do teste em PDF.	
5. À luz da neurociência, elaborar um texto mostrando um personagem bíblico que tomou atitudes corretas e erradas, mostrando os seus efeitos.	6. Cópia do texto em PDF.	
6. Sermão online sobre a importância da Bíblia no autoconhecimento profissional para equipe fiscal da UNB	Fotografia do encontro via Zoom.	
7. Reunião Online com equipe de Secretaria dos Campos UNB sobre avaliação e motivação para novo ano de atividades	Fotografia do encontro via Zoom.	

Referências

- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- Daud, Y. (2020). Self-leadership and its application to today's leader-A review of literature. *Strateg J Bus Change Manag*, 8(1), 1-11.
- Goleman, D. (2017). Leadership That Gets Results (Harvard Business Review Classics). Harvard Business Press. In.
- Paninchukunnath, A. (2008). The emotional mind of business leaders. *ASBM Journal of Management*, 1(1), 68.
- Syamsuriadi, S. (2019). Self Management Concept Dalam Kepemimpinan Lembaga Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 871-879.
- Takooshian, H. (1997). Self Management in Organizations: The Dynamics of Interaction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(1), 107.
- Tyler, L. S. (2015). Emotional intelligence: Not just for leaders. In (Vol. 72, pp. 1849-1849): Oxford University Press.
- Wamsler, C., & Restoy, F. (2020). Emotional Intelligence and the Sustainable Development Goals: Supporting peaceful, just, and inclusive societies. *Peace, justice and strong institutions*, 1-11.

Experiências Passadas

Autogestão e Inteligência Emocional

Experiências Planejadas

Experiências Planejadas

Cosmovisão e consciência pós-moderna

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A competência relacionada à cosmovisão e à consciência pós-moderna fundamenta-se na compreensão de que toda liderança é orientada por pressupostos profundos sobre realidade, verdade, valores e propósito. A cosmovisão atua como um filtro interpretativo que molda a maneira como o líder percebe o mundo, define prioridades, interpreta desafios e projeta o futuro. Nesse sentido, uma cosmovisão bem estruturada sustenta a visão do líder, entendida como a capacidade de visualizar um futuro desejável e mobilizar pessoas em direção a ele. O modelo de liderança de Jesus revela como propósito claro, alinhamento com valores centrais e simplicidade comunicacional geram impacto duradouro, demonstrando que a visão não é apenas estratégica, mas profundamente enraizada em convicções espirituais e éticas.

DESENVOLVIMENTO

O que é cosmovisão? Para Sire (2009), cosmovisão refere-se ao conjunto de pressupostos, conscientes ou inconscientes, que orientam a compreensão do indivíduo acerca da natureza fundamental da realidade. E corroborando com esta percepção, Nash (2012) indica que a cosmovisão constitui um conjunto estruturado de convicções relativas às questões essenciais da vida, funcionando como um sistema de pensamento coerente que orienta a compreensão e a resolução dos problemas existenciais. Por isso, ela atua

como um filtro interpretativo que molda a percepção da realidade e direciona as escolhas e ações dos indivíduos.

Ainda na opinião de Nash (2012), uma cosmovisão equilibrada é formada pela crença em Deus, realidade, conhecimento, moralidade e humanidade. Toda pessoa constrói uma cosmovisão que serve como base para interpretar sua existência e o mundo ao seu redor. Essa estrutura de pensamento é formada a partir de pressupostos implícitos ou explícitos que respondem a questões fundamentais, tais como: qual é a essência da realidade? Como se caracteriza o mundo externo? Qual é a natureza humana? O que ocorre após a morte? Quais são os fundamentos do conhecimento e da moralidade? Qual o propósito da história humana? Além disso, essa visão de mundo orienta os valores e compromissos centrais que norteiam as escolhas e o comportamento individual (Sire, 2009).

Considerando que a cosmovisão se baseia sobre crenças e estas moldam a forma como se enxerga o mundo, isso também se aplica ao líder. Hybels (2002) define visão como uma imagem do futuro que gera paixão. Essa imagem não é apenas uma ideia ou desejo, mas uma convicção clara e energizante que guia as ações do líder. A visão é o combustível que alimenta a motivação de um líder e inspira seguidores. Ela é capaz de unificar pessoas em torno de um propósito maior, tornando-as dispostas a enfrentar desafios. Levando em conta o modelo de liderança de Jesus que é atemporal que combina propósito, clareza e alinhamento com valores essenciais, Briner & Pritchard (2021) destacam que a visão de um líder é uma das características mais importantes para alcançar impacto duradouro. Para ele, visão é descrita como a habilidade de visualizar um futuro desejável e mobilizar pessoas para realizá-lo. Em Jesus, essa visão estava centrada no reino de Deus e na transformação das vidas humanas. Conforme estes mesmos autores, a

visão de Jesus enquanto líder pode ser resumida e destacada ao se perceber clareza e simplicidade, propósito duradouro, inclusividade e acessibilidade e alinhamento com valores centrais (Briner & Pritchard, 2021).

Como se percebe existe uma extrema relevância na forma como um líder enxerga os seus propósitos. Ou seja, a cosmovisão do líder age como se fossem as lentes pelas quais o mundo é visto. Assim, o seu modo de enxergar as tendências do mundo e suas práticas pós-modernas, irão definir o rumo das suas ações, desempenho e os resultados obtidos em sua organização. Levando em conta a forma como Jesus desenvolveu a sua cosmovisão e como a comunicou, apresentam-se implicações para os líderes de hoje: inspiração, comunicação poderosa, foco no desenvolvimento de pessoas, não perder a visão diante das críticas, uma visão prática e alcançável, viver a visão que se prega e que transforma vidas.

Líderes equipados com uma visão de mundo pessoal bem definida podem entender e interagir melhor com as diversas perspectivas e contextos culturais que definem o cenário pós-moderno. Essa adaptabilidade é necessária para uma liderança eficaz em um mundo onde as abordagens tradicionais e modernistas são cada vez mais inadequadas. Esse entendimento é essencial para que os líderes naveguem pelos pontos de vista diversos e muitas vezes conflitantes que surgem em contextos pós-modernos (Berger, 2005). Na opinião de Finn III (2012) esse tipo de postura, permite aos líderes a estarem mais bem equipados para se engajar em uma autorreflexão crítica, permitindo que eles questionem suas suposições e adaptem seu estilo de liderança para se adequar ao ambiente pós-moderno.

Outras vantagens são vistas naqueles líderes que se esforçam por ampliar a sua visão de mundo pessoal. Tais líderes podem se comunicar e colaborar de forma eficaz

além das fronteiras culturais, promovendo a inclusão e o respeito mútuo (Chimakati, 2024), podem criar conexões significativas e culturas inclusivas, que são essenciais em uma sociedade pós-moderna que valoriza a conexão emocional e o equilíbrio (Chemonges, 2023), ajuda os líderes a regular as relações humanas e promover a confiança e o cuidado, em vez de confiar no poder posicional (Lacan, 2019) e ajuda os líderes a desenvolver uma filosofia de liderança que se alinha aos valores pós-modernos, como adaptabilidade, propósito e inclusão (Chemonges, 2023).

Aplicação prática da competência

A competência relacionada à cosmovisão e à consciência pós-moderna adquire especial relevância no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, uma vez que essa função exige não apenas domínio de processos organizacionais, mas clareza interpretativa sobre identidade, propósito e direção institucional. Em contextos marcados por pluralidade cultural, mudanças geracionais e tensões próprias da pós-modernidade, o Secretário Executivo atua como guardião da visão organizacional, ajudando a alinhar decisões, práticas e discursos a pressupostos coerentes com a identidade e missão da Igreja. Conforme afirma Sire (2009), toda ação é precedida por uma visão de mundo, ainda que implícita; por isso, liderar com intencionalidade requer consciência dos pressupostos que orientam escolhas e prioridades.

No âmbito da liderança exercida na UNB, essa competência se manifesta na capacidade de articular visão, interpretar contextos diversos e promover alinhamento institucional entre Campos, distritos e igrejas locais. A Secretaria Executiva ocupa uma posição estratégica de mediação entre orientação denominacional, realidades regionais e expectativas locais. Nesse cenário, uma cosmovisão bem definida permite discernir o

essencial do acessório, evitando tanto o relativismo quanto o formalismo excessivo. Hybels (2002) e Briner & Pritchard (2021) ressaltam que líderes eficazes são aqueles capazes de comunicar visão com clareza, simplicidade e coerência, mobilizando pessoas não apenas por diretrizes, mas por convicções compartilhadas.

A consciência pós-moderna, por sua vez, torna-se indispensável para a leitura sensível do ambiente em que a Igreja atua. O território da UNB é marcado por diversidade cultural, desafios sociais específicos e forte presença de novas gerações influenciadas por narrativas fragmentadas, desconfiança institucional e valorização da experiência pessoal. Berger (2005) e Finn III (2012) destacam que líderes que reconhecem essas dinâmicas conseguem dialogar com maior empatia, evitando respostas simplistas a questões complexas. No exercício da Secretaria, essa consciência favorece uma liderança que escuta, contextualiza e constrói pontes, sem diluir princípios nem perder a clareza identitária.

Essa competência também orienta a forma como a Secretaria Executiva promove formação, alinhamento e acompanhamento da liderança nos Campos. Mais do que transmitir normas ou planos, o Secretário Executivo contribui para a construção de uma narrativa institucional que faça sentido para líderes em diferentes contextos e estágios de maturidade. Como observa Nash (2012), cosmovisões coerentes fornecem unidade intelectual e moral à ação humana. Assim, ao fortalecer uma cosmovisão bíblica clara e que dialoga, a liderança da Secretaria ajuda a Igreja a responder aos desafios da pós-modernidade com fidelidade, relevância e consistência.

Por fim, aplicar os princípios da cosmovisão e da consciência pós-moderna ao exercício da Secretaria Executiva da UNB significa liderar a partir de convicções profundas, sem perder sensibilidade cultural e relacional. Trata-se de sustentar uma

liderança que interpreta a realidade à luz de valores sólidos, comunica propósito com clareza e orienta processos institucionais de forma coerente com a missão da Igreja. Dessa maneira, a cosmovisão deixa de ser apenas um conceito teórico e se torna um eixo estruturante da liderança estratégica, contribuindo para uma Secretaria que não apenas organiza o presente, mas ajuda a projetar o futuro com sentido, identidade e direção.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Reuniões distritais do Ancionato de forma personalizada na região do Amazonas, 2022. Diálogos contextualizados e firmando compromissos.	1. Arquivo digital de fotografia dos encontros distritais realizados.
2. Mensagem de WhatsApp para os Deptais da AAmaR estimulando a repensar paradigmas (10/10/2022).	2. Print da mensagem de WhatsApp para o grupo de departamentais.
3. Mensagem de WhatsApp de feedback de pastor distrital agradecendo a visão de trabalho mais ampla para o trabalho ministerial.	3. Print de mensagem de WhatsApp de pastor distrital.
4. Planejamento estratégico 2022 da AAmaR, apresentando uma cosmovisão estratégica de ação para o Campo.	4. Arquivo eletrônico em PDF.

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Reuniões mensais com Secretários Executivos dos Campos UNB para acompanhamento e consolidação de visão.	Fotografia do grupo	
2. Avaliação da Secretaria de cada Campo da UNB para dialogar sobre realidades e visão de trabalho.	Fotografia das visitas	
3. Sermão para pastores jubilados da UNB para se viver com propósitos,	Cópia do sermão em PDF e cópia da apresentação em PDF.	Comentário e avaliação sobre a apresentação.


considerando os princípios de uma cosmovisão positiva para a vida de um aposentado.		
4. Análise do filme “Não olhe para cima”.	Cópia do texto escrito	Diálogos em WhatsApp do grupo de família sobre a opinião acerca do filme assistido em família.
5. Realização do Congresso de Secretaria da UNB	Fotos do evento	Opinião dos participantes

Referências

- Berger, J. G. (2005). Living Postmodernism. *ReVision*, 27(4).
- Briner, B., & Pritchard, R. (2021). *Lições de liderança de Jesus: Um modelo eterno para os líderes de hoje*. Editora Hagnos.
- Chemonges, A. K. (2023). My Leadership Philosophy. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(3), 102-121.
- Chimakati, F. M. (2024). Evaluation of Prevailing Worldviews and Value Systems in Relation to How They Are Shaped by Culture and Identity. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(2), 52-59.
- Finn III, E. (2012). Constructing a Leadership and Scholarship Worldview. *Journal of International Diversity*, 2012(4), 51-60.
- Hybels, B. (2002). *Liderança corajosa*. São Paulo: Vida.
- Lacan, A. (2019). Think tank: Meaningful management in a postmodern society. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(3), 6-10.
- Nash, R. H. (2012). *Cosmovisões em Conflito*. Brasília: Editora Monergismo.
- Sire, J. W. (2009). *O universo ao lado: um catálogo básico sobre cosmovisão*. Hagnos.

Cosmovisão de consciência pós-moderna

Experiências Passadas



baixe aqui

No entanto, os planos de Deus não são os nossos planos. Compreendemos que chamado é chamado, um chamado do Senhor Jesus Deus e não Deus, mandar, onde a Igreja precisa!

Lhe agradecemos por ser de fato mais que um parente, um amigo, um pastor, um líder espiritual.


Como aspirante sob sua liderança espiritual recebiste e reformaste muitas convicções e pensamentos para minha jornada como pastor.

São tantos muito a lhe agradecer,

Você tem questionado os paradigmas estabelecidos em seu local de trabalho ou em sua vida pessoal?

Esta reflexão é para que o conformismo não nos prive de alcançar o nosso "tacho de bananas". Você deve questionar os paradigmas impostos (não confundir paradigmas com princípios bíblicos estabelecidos por Deus) para saber se não está perdendo o prazer de destruir o seu sucesso ou alcançar os sonhos de Deus para a Sua Igreja.

Muitos dos comportamentos que nos afetam são herança de paradigmas.




...o alinhamento com valores centrais e simplicidade comunicacional geram impacto duradouro, demonstrando que a não é apenas estratégica, mas profundamente enraizada em convicções espirituais e éticas.

A competência relacionada aos modelos mentais é a quebra de paradigmas refere-se à capacidade do líder de reconhecer, avaliar criticamente e atualizar as estruturas cognitivas que orientam sua percepção da realidade, suas decisões e seu comportamento. Modelos mentais funcionam como representações internas que ajudam os indivíduos a interpretar informações, antecipar eventos e resolver problemas, sendo

Cosmovisão de consciência pós-moderna

Experiências Planejadas



baixe aqui

VIVENDO O EXTRAORDINÁRIO
Por Alan Malley - 2022, 148 p.
Apresentado em 2 de julho 2023

ANÁLISE DO FILME "NÓS SOZOS PARA CIMA"
A luz dos pressupostos proféticos apresentados pela Igreja Adventista do Sétimo Dia


Por Mark Wilkey do Centro Bíblico

O filme NÓS SOZOS PARA CIMA (Don't Look Up), dirigido por Adam McKay, é uma sátira social que aborda a questão da existência, dos governos e da mídia frente a uma crise global iminente (inspirada por um cometa em rota de colisão com a Terra). Embora a trama seja uma metáfora clara para questões como as mudanças climáticas e a poluição política, uma análise à luz dos pressupostos proféticos apresentados pela Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) oferece insights adicionais e valores sobre suas implicações espirituais.

1. O contexto profético e a mensagem de advertência

A IASD enfatiza a importância da preparação de mensagens de advertência ao mundo, equivalentes ao chamado de profetas antigos de Israel e Apocalipse. No filme, os cientistas Dr. Randolph Minsky (Leonardo DiCaprio) e Kate Dibiase (Jennifer Lawrence) representam os "mensageiros" que tentam alertar a humanidade sobre a destruição iminente. Esse papel se alinha com o conceito bíblico de uma "mensagem de advertência", como a profecia dada pelo Espírito de Apocalipse 14.

Paralelo profético: Assim como os mensageiros do filme enfrentam descrença, sarcasmo e oposição, os adventistas acreditam que a mensagem do reino de Cristo e a João das coisas novas encontram resistência (2 Pedro 3:1 e 4). A sociedade, no filme, escolhe ignorar os fatos científicos, rejeitando a mensagem de alerta e a visão de um futuro glorioso.



Modelos mentais e quebra de paradigmas

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A competência relacionada aos modelos mentais e à quebra de paradigmas refere-se à capacidade do líder de reconhecer, avaliar criticamente e atualizar as estruturas cognitivas que orientam sua percepção da realidade, suas decisões e seu comportamento. Modelos mentais funcionam como representações internas que ajudam os indivíduos a interpretar informações, antecipar cenários e resolver problemas, sendo construídos a partir de experiências, crenças e pressupostos acumulados ao longo da vida. Embora essenciais para a tomada de decisão, esses modelos não são infalíveis e podem gerar vieses e limitações quando não são revisados à luz de novas informações e contextos. Assim, a abertura a novos paradigmas torna-se uma competência estratégica para líderes que atuam em ambientes dinâmicos e complexos, pois permite maior adaptabilidade, aprendizagem contínua e decisões mais eficazes.

DESENVOLVIMENTO

Modelos mentais são estruturas cognitivas que os indivíduos usam para entender e interagir com o mundo. São representações pessoais da realidade profundamente arraigadas que influenciam a percepção, a tomada de decisões e a resolução de problemas. Esses modelos são construídos a partir de experiências, crenças e suposições pessoais e orientam o comportamento ao moldar a forma como os indivíduos interpretam as informações e antecipam os resultados. Os modelos mentais desenvolvidos pelas pessoas,

não são estáticos; eles evoluem com novas experiências e informações, permitindo que os indivíduos se adaptem a ambientes em mudança. Essa adaptabilidade faz parte da experiência humana e é indispensável para a tomada de decisões e a solução de problemas eficazes, pois permite que os indivíduos explorem perspectivas, alternativas e variedades de soluções.

Os modelos mentais que são desenvolvidos pelas pessoas agem como ferramentas cognitivas. Estes padrões servem como representações internas da realidade externa, permitindo que os indivíduos simulem e prevejam o comportamento de sistemas e situações. Segundo Gentner (2001), estes modelos são usados para racionalizar sobre situações não vivenciadas diretamente, fornecendo uma base para a compreensão e interação com o mundo exterior. As decisões também são influenciadas pela forma como os modelos mentais são formados no dia a dia. Eles ajudam na identificação de variáveis, vieses e soluções potenciais, influenciando assim o processo de tomada de decisão (Chermack, 2003). À medida que os indivíduos vivem e adquirem novas experiências, seus modelos mentais se tornam mais ricos e sofisticados, aprimorando sua capacidade de resolver problemas e tomar decisões informadas (Barker et al., 1998).

Conforme Marques (2014) indica, os modelos mentais filtram e interpretam novas informações, afetando a forma como os indivíduos percebem e compreendem seu ambiente. Esse processo de filtragem pode levar a preconceitos, pois os indivíduos podem inconscientemente favorecer informações que se alinhem com seus modelos existentes, bem como são fundamentais para o raciocínio humano, permitindo que os indivíduos simulem possibilidades e tirem conclusões diversificadas. Eles fornecem uma estrutura para o pensamento racional, embora também possam levar a erros sistemáticos se os modelos forem falhos (Johnson-Laird, 2010).

É importante estar aberto a novos paradigmas, pois permite que os modelos mentais sejam continuamente atualizados. Para Johnson-Laird (2004), ao serem receptivos a perspectivas alternativas, novas possibilidades e novas informações, os indivíduos podem refinar seus modelos, levando a uma tomada de decisão mais precisa e eficaz.

É importante notar que os modelos mentais sejam ferramentas poderosas para entender e navegar pelo mundo, eles não são infalíveis. Eles podem levar a erros de raciocínio e tomada de decisão se forem baseados em suposições incorretas ou informações desatualizadas. Desse modo, faz-se necessário que os indivíduos permaneçam abertos a novos paradigmas e atualizem continuamente seus modelos mentais para refletir as realidades em mudança. Essa abertura não apenas melhora o crescimento pessoal e o aprendizado, mas também melhora a capacidade de resolver problemas complexos e tomar decisões assertivas em um mundo em constante evolução.

Aplicação prática da competência

A competência relacionada aos modelos mentais e à quebra de paradigmas assume papel decisivo no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, especialmente por se tratar de uma função que atua na interface entre tradição institucional, desafios contemporâneos e projeções estratégicas de futuro. A liderança da Secretaria, nesse contexto, exige a capacidade de reconhecer como pressupostos históricos, culturais e organizacionais moldam decisões, práticas e expectativas, muitas vezes de forma implícita. Conforme argumenta Senge (2006), organizações só aprendem quando seus líderes estão dispostos a examinar criticamente os modelos mentais que sustentam suas ações.

No exercício da função, a atualização contínua dos modelos mentais torna-se essencial para interpretar corretamente dados, processos e realidades diversas presentes no território da União. A Secretaria Executiva lida com múltiplos contextos regionais, diferentes níveis de maturidade organizacional e variadas demandas institucionais. Nesse cenário, a consciência dos próprios filtros cognitivos permite evitar decisões baseadas apenas em precedentes ou percepções cristalizadas, favorecendo análises mais amplas e respostas mais adequadas à complexidade do ambiente. Chermack (2003) destaca que líderes que reconhecem seus modelos mentais ampliam significativamente a qualidade da tomada de decisão e da aprendizagem organizacional.

A quebra de paradigmas, por sua vez, não se manifesta como ruptura imprudente com a identidade institucional, mas como discernimento estratégico sobre o que precisa ser preservado, ajustado ou ressignificado. Marques (2014) observa que modelos mentais não revisados tendem a limitar a inovação e a visão sistêmica, especialmente em contextos de mudança acelerada. No âmbito da Secretaria da UNB, essa competência se expressa na capacidade de repensar fluxos de trabalho, formas de comunicação, práticas de acompanhamento e estratégias de orientação aos Campos, promovendo maior alinhamento entre propósito, processos e resultados.

Além disso, a atuação do Secretário Executivo como articulador institucional requer abertura cognitiva para dialogar com diferentes perspectivas, gerações e estilos de liderança. Johnson-Laird (2010) enfatiza que modelos mentais mais sofisticados permitem simular cenários alternativos e antecipar consequências, habilidade particularmente relevante para funções que demandam planejamento de médio e longo prazo. Ao cultivar essa competência, a liderança do Secretário da União contribui para

uma cultura organizacional mais reflexiva, menos reativa e mais orientada ao aprendizado contínuo.

Aplicar os princípios dos modelos mentais e da quebra de paradigmas à Secretaria Executiva da UNB implica reconhecer que a renovação institucional começa pela renovação do pensamento. Trata-se de exercer uma liderança que questiona pressupostos com humildade, aprende com a experiência e conduz processos de mudança com responsabilidade e discernimento. Dessa forma, a competência deixa de ser apenas um constructo cognitivo e se torna um instrumento estratégico para fortalecer a capacidade adaptativa da Secretaria, apoiar os Campos de maneira mais eficaz e contribuir para uma liderança institucional coerente com os desafios do tempo presente.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Relatório trimestral da Secretaria da UNB para todos os Administradores com informações mais amplas do que o convencional.	1. Arquivo digital em PDF.
2. Criação de uma timeline que orienta o processo de aprovação de um membro a ser batizado na Igreja Adventista do Sétimo Dia.	2. Arquivo digital em PDF.
3. Apresentação de seminário sobre visitação pastoral para os pastores do território da União Norte.	3. Arquivo digital em PDF.

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Desenvolvimento de uma lição de estudos pós-batismas contendo 26 temas doutrinários para o recém-batizado.	Arquivo eletrônico em PDF e fotos de classes em funcionamento.	
2. Organização e sistematização da visão de trabalho da Igreja Adventista	Arquivo eletrônico em PDF.	

no território da UNB em 2024.		
3. Criação de um programa de Mordomia Cristã voltado para as famílias adventistas do território da UNB para o ano de 2024 e 2025.	Amostra de artes em arquivos eletrônicos.	
4. Desenvolvimento de um projeto de atualização da Secretaria das Igrejas Adventistas do território da UNB – Conte Comigo.	Amostra de artes em arquivos eletrônicos e fotografias de projeto sendo implementado.	
5. Sistematização do programa “Evangelismo Master” UNB	Cópia do projeto sistematizado e fotografias do lançamento do projeto nos Campos.	


Referências

- Barker, P., Schaik, P. v., & Hudson, S. (1998). Mental models and lifelong learning. *Innovations in education and training international*, 35(4), 310-318.
- Chermack, T. J. (2003). Mental models in decision making and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), 408-422.
- Gentner, D. (2001). Mental models, psychology of.
- Johnson-Laird, P. N. (2004). The history of mental models. In *Psychology of reasoning* (pp. 189-222). Psychology Press.
- Johnson-Laird, P. N. (2010). Mental models and human reasoning. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(43), 18243-18250.
- Marques, J. (2014). Mental models and reality. In *Leadership and Mindful Behavior: Action, Wakefulness, and Business* (pp. 73-89). Springer.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.

Modelos Mentais e Quebra de Paradigmas

Experiências Passadas

mundos, define prioridades, interpreta desafios e projeta o futuro. Nesse sentido, uma cosmovisão bem estruturada sustenta a visão do líder, entendida como a capacidade de visualizar um futuro desejável e mobilizar pessoas em direção a ele. O modelo de liderança de Jesus revela como propósito claro, alinhamento com valores centrais e simplicidade comunicacional geram impacto duradouro, demonstrando que a visão não é apenas estratégica, mas profundamente enraizada em convicções espirituais e éticas.

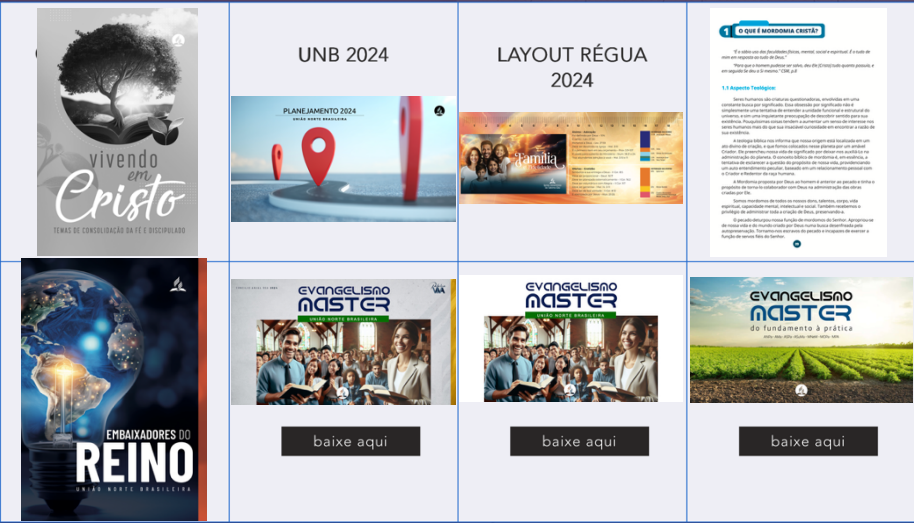


Modelos Mentais e Quebra de Paradigmas

Experiências Planejadas

Cosmovisão de

é orientada por pressupostos profundos sobre realidade, verdade, valores e propósito. A cosmovisão atua como um filtro interpretativo que molda a maneira como o líder percebe o mundo, define prioridades, interpreta desafios e projeta o futuro.



GALERIA

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Liderança Interpessoal



Desenvolvimento de talentos

A competência relacionada ao desenvolvimento de talentos destaca-se como um eixo estratégico da liderança contemporânea, ao reconhecer que identificar, estimular e direcionar os dons individuais promove não apenas desempenho, mas também sentido, engajamento e realização pessoal. A literatura aponta que talentos, quando intencionalmente desenvolvidos, transformam-se em competências de alto impacto, favorecendo o bem-estar psicológico, a autorrealização e a contribuição social. Abordagens centradas nos pontos fortes, em vez da correção de fragilidades, fortalecem culturas organizacionais baseadas na confiança, no reconhecimento das diferenças e no crescimento mútuo, criando ambientes nos quais indivíduos se sentem valorizados e motivados a colaborar de forma significativa.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas



Transformação cultural

A competência relacionada à transformação cultural refere-se à capacidade do líder de compreender, influenciar e redirecionar os pressupostos, valores e práticas que moldam o comportamento coletivo nas organizações. A literatura aponta que mudanças sustentáveis ocorrem apenas quando se alcançam os níveis mais profundos da cultura – os modelos mentais e crenças compartilhadas – e não apenas os artefatos visíveis ou os valores declarados. A transformação cultural está diretamente associada ao desempenho organizacional, ao bem-estar das pessoas e à capacidade adaptativa das instituições, exigindo liderança que combine visão estratégica, participação ampla, sensibilidade às emoções coletivas e disposição para aprendizagem contínua em contextos complexos e plurais.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas

Desenvolvimento de talentos

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A competência relacionada ao desenvolvimento de talentos destaca-se como um eixo estratégico da liderança contemporânea, ao reconhecer que identificar, estimular e direcionar os dons individuais promove não apenas desempenho, mas também sentido, engajamento e realização pessoal. A literatura aponta que talentos, quando intencionalmente desenvolvidos, transformam-se em competências de alto impacto, favorecendo o bem-estar psicológico, a autorrealização e a contribuição social. Abordagens centradas nos pontos fortes, em vez da correção de fragilidades, fortalecem culturas organizacionais baseadas na confiança, no reconhecimento das diferenças e no crescimento mútuo, criando ambientes nos quais indivíduos se sentem valorizados e motivados a colaborar de forma significativa.

DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de talentos representa uma das dimensões mais estratégicas da gestão humana e da educação contemporânea, pois possibilita não apenas o aprimoramento técnico, mas também o florescimento pessoal e o engajamento social dos indivíduos. Em uma sociedade marcada por rápidas transformações, identificar e investir nos talentos de uma pessoa é uma forma de promover sua autonomia, ampliar sua capacidade de contribuição e gerar contextos onde a autorrealização se torna possível. De acordo com MacFarlane & Stambaugh (2009), talentos são aptidões naturais que, quando

submetidas a um processo intencional de estimulação, treinamento e oportunidades, transformam-se em competências com alto potencial de impacto. Essa transformação, quando orientada por lideranças conscientes e ambientes propícios, não apenas eleva o desempenho, mas também gera sentido e propósito na jornada pessoal e profissional do indivíduo.

Sob a ótica da psicologia positiva, o uso consciente dos talentos pessoais está fortemente associado à satisfação com a vida e ao bem-estar psicológico. Seligman (2011) argumenta que pessoas que utilizam seus pontos fortes diariamente experimentam níveis mais altos de engajamento, autoestima e resiliência, o que contribui para um desempenho mais consistente e para relações interpessoais mais saudáveis. Além disso, a autorrealização, conceito central da teoria humanista de Maslow & Murphy (1954), é favorecida quando o indivíduo encontra canais para expressar seus dons de forma produtiva e significativa. Isso se traduz na capacidade de transformar o talento em serviço ao próximo, o que amplia o senso de pertencimento e de contribuição social.

No ambiente organizacional, o desenvolvimento de talentos tem sido visto como um fator chave para a inovação e a sustentabilidade. Buckingham & Clifton (2001) destacam que líderes eficazes não tentam “consertar” as fraquezas das pessoas, mas investem em seus pontos fortes, alinhando talentos individuais aos objetivos institucionais. Essa abordagem fomenta culturas organizacionais baseadas na confiança, na valorização das diferenças e no crescimento mútuo. Além disso, cria-se um ciclo virtuoso: colaboradores que se sentem reconhecidos e valorizados se tornam mais comprometidos, colaborativos e propensos a ajudar outras pessoas a crescerem, estabelecendo uma rede de desenvolvimento contínuo.

No contexto educacional e comunitário, como igrejas, escolas e movimentos sociais, o desenvolvimento de talentos pode ser um poderoso agente de transformação social. Ao oferecer ambientes formativos que identificam e fortalecem vocações, líderes e instituições capacitam indivíduos não apenas para o mercado de trabalho, mas também para exercerem cidadania plena, assumirem responsabilidades sociais e participarem ativamente da construção de comunidades mais justas e solidárias (Amabile & Kramer, 2011). Isso é particularmente importante entre jovens, que muitas vezes possuem talentos latentes, mas carecem de mentoria, reconhecimento e oportunidades práticas para aplicá-los de forma relevante.

O desenvolvimento de talentos precisa ser visto não apenas como uma técnica de gestão, mas como um compromisso ético com a dignidade humana. Investir no crescimento do outro é reconhecer que cada pessoa carrega potencialidades únicas, que, quando despertadas e orientadas, tornam-se fontes de realização pessoal, melhoria do desempenho e transformação social. Como afirma Senge (2006), o verdadeiro aprendizado ocorre quando pessoas e organizações descobrem como expandir sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam. Assim, o desenvolvimento de talentos torna-se um caminho para uma vida mais plena, produtiva e significativa – tanto para o indivíduo quanto para o coletivo.

Aplicação prática da competência

A competência relacionada ao desenvolvimento de talentos adquire, no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, um significado que transcende práticas pontuais de capacitação, assumindo caráter estrutural e estratégico. A função do Secretário Executivo exige uma leitura atenta do capital humano disponível na

organização, reconhecendo que a sustentabilidade institucional depende diretamente da capacidade de identificar, formar e acompanhar pessoas em diferentes níveis de liderança. Nesse contexto, desenvolver talentos não é apenas uma iniciativa de gestão, mas um princípio orientador da atuação do Secretário como líder.

Ao atuar na coordenação e no suporte aos Campos, a liderança da Secretaria Executiva se expressa na criação de ambientes formativos, nos quais secretários, pastores, líderes locais e equipes técnicas possam crescer de maneira intencional e contínua. A abordagem centrada em pontos fortes, conforme defendida por Buckingham & Clifton (2001), contribui para uma liderança que valoriza diferenças, reconhece potencialidades e promove alinhamento entre talentos individuais e necessidades institucionais. Essa postura fortalece relações de confiança, amplia o engajamento e favorece uma cultura organizacional orientada ao aprendizado.

No âmbito institucional, o desenvolvimento de talentos também se manifesta na capacidade de estruturar processos, delegar responsabilidades com intencionalidade e acompanhar o crescimento das pessoas ao longo do tempo. Seligman (2011) destaca que indivíduos que têm seus pontos fortes reconhecidos e utilizados experimentam maior senso de pertencimento e propósito. Aplicado à Secretaria da UNB, esse princípio reforça uma liderança que compreende o crescimento humano como investimento estratégico, capaz de gerar equipes mais maduras, colaborativas e resilientes diante dos desafios organizacionais.

Essa competência se torna ainda mais relevante quando se considera a diversidade de contextos presentes no território da União Norte Brasileira. Desenvolver talentos, nesse cenário, exige sensibilidade cultural, escuta ativa e adaptação de estratégias formativas às realidades locais. Em vez de modelos homogêneos de liderança, a atuação

do Secretário Executivo da União demanda flexibilidade para reconhecer diferentes vocações, ritmos de aprendizagem e estilos de contribuição. Como afirmam Maslow & Murphy (1954), a autorrealização ocorre quando o indivíduo encontra espaços legítimos para expressar suas potencialidades; cabe à liderança criar tais espaços de maneira responsável e inclusiva.

Por fim, aplicar os princípios do desenvolvimento de talentos à Secretaria Executiva da UNB significa assumir uma liderança que compreende pessoas como o principal recurso da missão institucional. Conforme enfatiza Senge (2006), organizações que aprendem são aquelas que expandem continuamente a capacidade de seus membros de criar os resultados que realmente desejam. Assim, o desenvolvimento de talentos deixa de ser uma ação periférica e passa a integrar o núcleo da liderança exercida pelo Secretário Executivo, contribuindo para a formação de lideranças sólidas, para a continuidade institucional e para o fortalecimento da missão da Igreja no território da União.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Produção de vídeos testemunhos sobre voluntariado por parte de Secretário do Campo.	1. Arquivo de vídeo do testemunho.
2. Apresentação de seminário sobre voluntariado por parte dos Secretários dos Campos.	2. Fotografia da apresentação do seminário.

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Diálogo personalizado com Secretários Executivos dos Campos da UNB para formação e desenvolvimento.	Fotos do encontro	
2. Treinamento personalizado para Secretários dos Campos da UNB.	Fotos dos encontros.	

3. Treinamento para Secretárias de Tesouraria dos Campos sobre férias especiais.	Fotos dos encontros	
4. Diálogo personalizado com Secretárias de atas da UNB	Foto do encontro	
5. Participação das Secretárias de Atas na Comissão Diretiva da UNB	Foto da Comissão Diretiva	
6. Organização do Projeto Reencontro 2024 e 2025	Fotos da programação nos Campos da UNB	

Referências


- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster.
- MacFarlane, B., & Stambaugh, T. (2009). *Leading change in gifted education: The festschrift of Dr. Joyce VanTassel-Baska*. Prufrock Press.
- Maslow, A. H., & Murphy, G. (1954). *Motivation and Personality*. (Under the Editorship of Gardner Murphy.). Harper & Bros.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.


Desenvolvimento de Talentos


Experiências Passadas

Desenvolvimento de talentos


A competência relacionada ao desenvolvimento de talentos destaca-se como um eixo estratégico da liderança contemporânea, ao reconhecer que identificar, estimular e desenvolver talentos não apenas desempenho, mas também a realização pessoal. A liderança intencionalmente cria experiências de alto impacto, valorizando a diversidade e a autorealização e a excelência nos pontos fortes, em ambientes que promovem culturas de inovação, no reconhecimento das competências e na criação de ambientes nos quais todos são convidados a colaborar de forma eficaz.











presupostos, valores e práticas que mudam o comportamento coletivo nas organizações. A literatura aponta que mudanças sustentáveis ocorrem apenas quando se alcançam os níveis mais profundos da cultura – os modelos mentais e crenças

Desenvolvimento de Talentos

Experiências Planejadas

Desenvolvimento de talentos

A competência relacionada ao desenvolvimento de talentos destaca-se como um eixo estratégico da liderança contemporânea, ao reconhecer que identificar, estimular e desenvolver talentos não apenas desempenho, mas também a realização pessoal. A liderança intencionalmente cria experiências de alto impacto, valorizando a diversidade e a autorealização e a excelência nos pontos fortes, em ambientes que promovem culturas de inovação, no reconhecimento das competências e na criação de ambientes nos quais todos são convidados a colaborar de forma eficaz.































refere-se à capacidade de identificar, estimular e desenvolver talentos, direcionando os esforços para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento coletivo nas organizações. A literatura aponta que mudanças sustentáveis ocorrem apenas quando se alcançam os níveis mais profundos da cultura – os modelos mentais e crenças

Transformação cultural

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A competência relacionada à transformação cultural refere-se à capacidade do líder de compreender, influenciar e redirecionar os pressupostos, valores e práticas que moldam o comportamento coletivo nas organizações. A literatura aponta que mudanças sustentáveis ocorrem apenas quando se alcançam os níveis mais profundos da cultura – os modelos mentais e crenças compartilhadas – e não apenas os artefatos visíveis ou os valores declarados. A transformação cultural está diretamente associada ao desempenho organizacional, ao bem-estar das pessoas e à capacidade adaptativa das instituições, exigindo liderança que combine visão estratégica, participação ampla, sensibilidade às emoções coletivas e disposição para aprendizagem contínua em contextos complexos e plurais.

DESENVOLVIMENTO

A cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos partilhados que orienta como as pessoas percebem, pensam, sentem e agem no trabalho (Schein, 2010). Esses pressupostos, porém, não são imutáveis; sob pressões externas e internas, organizações precisam rever valores e crenças para sustentar novas estratégias. Kotter (2008) mostra que empresas cujas culturas enfatizaram simultaneamente clientes, acionistas e colaboradores superaram em larga escala – em

crescimento de receita, preço das ações e lucro – aquelas que não o fizeram, demonstrando o vínculo entre transformação cultural e desempenho econômico.

Ao discutir a profundidade da mudança, Schein apresenta três níveis – artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos subjacentes – e argumenta que apenas a alteração dos pressupostos gera transformação duradoura. Denison & Mishra (1995) complementam essa visão ao relacionar quatro traços culturais (envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão) a indicadores de crescimento e lucratividade, sugerindo que cultura é parte do processo adaptativo da organização. Cameron & Quinn (2005), por sua vez, propõem o Competing Values Framework, no qual culturas “clã”, “adhocracia”, “hierarquia” e “mercado” coexistem e podem ser realinhadas estrategicamente. Apesar de diferentes taxonomias, há convergência de que cultura é multiescalar, dinâmica e passível de diagnóstico sistemático.

As discussões ganham densidade quando se distingue cultura organizacional de cultura nacional. Hofstede et al. (2010) argumentam que dimensões como distância de poder ou individualismo moldam expectativas básicas; entretanto, meta-análises indicam que apenas pequena parcela da variância cultural nas empresas se explica por contexto nacional (Gerhart, 2009), sinalizando que organizações mantêm margem de manobra para desenhar culturas próprias mesmo em ambientes institucionais fortes.

No debate sobre processo de mudança, (Burnes, 2004) reavalia Lewin e sustenta que o modelo “descongelar–mudar–recongelar” continua relevante quando combinado com pesquisa-ação e dinâmicas de grupo – mas reconhece críticas a abordagens exclusivamente top-down, enfatizando movimentos emergentes e orgânicos. Armenakis & Bedeian (1999) ampliam essa abordagem ao destacar conteúdo, contexto, processo e critérios da mudança, defendendo intervenções multissetoriais e monitoramento de

reações afetivas dos empregados. Essa literatura reforça que liderar transformação cultural requer simultaneamente visão estratégica e gestão das emoções coletivas que acompanham a desconstrução de pressupostos antigos.

Discussões recentes sobre diversidade introduzem o conceito de policulturalismo. Huang et al. (2023) demonstram que os efeitos positivos desse ideário dependem de um mindset cultural maleável nos indivíduos; quando prevalece um mindset fixo, as mesmas práticas podem gerar resistência. A implicação é que transformação cultural deve articular políticas institucionais de diversidade com intervenções formativas que flexibilizem mentalidades individuais.

A dimensão humana da mudança aparece com força em estudos sobre clima e saúde psicológica. Dextras-Gauthier & Marchand (2018) evidenciam que culturas “de grupo”, centradas em apoio mútuo, reduzem sintomas de sofrimento psíquico, enquanto culturas racionais ou hierárquicas os elevam. Xenikou & Furnham (2022) acrescentam que a saúde dos gestores media a relação entre cultura e estilo de liderança: ambientes grupais favorecem bem-estar e estimulam comportamentos transformacionais, ao passo que contextos hierárquicos podem induzir estilos transacionais ou laissez-faire menos saudáveis.

Em síntese, a literatura converge em cinco pontos: (1) cultura influencia desempenho econômico e bem-estar; (2) mudanças profundas exigem intervir em pressupostos e modelos mentais; (3) liderança é necessária, mas insuficiente sem participação ampla; (4) ferramentas de conhecimento e sistemas de recompensa podem acelerar a internalização de novos valores; e (5) alinhamento entre estratégias de diversidade e mindsets individuais potencializa resultados. Divergências surgem quanto

ao grau de controle da alta gestão, à força desejável da cultura (forte versus adaptativa) e à magnitude da influência da cultura nacional sobre a organizacional.

Transformar cultura, portanto, é um processo dialético: envolve negociação entre estruturas formais e significados subjetivos; requer simultaneamente estabilidade identitária e abertura à aprendizagem contínua; e demanda liderança que saiba equilibrar direção estratégica com escuta sensível às vozes plurais da organização.

Aplicação prática da competência

A competência da transformação cultural adquire centralidade no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, uma vez que essa função atua diretamente no ponto de convergência entre identidade institucional, práticas organizacionais e desafios contemporâneos. Liderar a Secretaria em nível de União implica reconhecer que decisões administrativas, orientações técnicas e iniciativas missionárias não operam em um vácuo, mas são continuamente moldadas por pressupostos culturais compartilhados. Conforme argumenta Schein (2010), transformar organizações exige intervir nos níveis mais profundos da cultura – aqueles que orientam a forma como líderes e membros interpretam a realidade e respondem às mudanças.

No contexto da UNB, a liderança da Secretária exerce influência cultural sobretudo por meio de processos, discursos e modelos de atuação que se tornam referência para Campos, distritos e igrejas locais. A forma como normas são comunicadas, treinamentos são conduzidos, decisões são justificadas e pessoas são valorizadas contribui para consolidar – ou fragilizar – uma cultura organizacional saudável. Kotter (2008) destaca que culturas adaptativas são aquelas capazes de preservar identidade ao

mesmo tempo em que ajustam práticas diante de novos cenários. Essa tensão entre estabilidade e adaptação é permanente no trabalho da Secretaria Executiva.

A transformação cultural também se manifesta na capacidade de alinhar estruturas e relações humanas. Denison & Mishra (1995) demonstram que culturas eficazes equilibram envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Aplicado à liderança do Secretário Executivo da União, isso significa criar ambientes institucionais nos quais normas e procedimentos coexistam com participação, escuta e corresponsabilidade. Cameron & Quinn (2005) reforçam que nenhuma organização opera a partir de um único tipo cultural; cabe à liderança discernir quais valores precisam ser fortalecidos em determinado momento histórico para sustentar o desempenho e o bem-estar organizacional.

No exercício prático da Secretaria Executiva da UNB, essa competência se expressa na condução de mudanças graduais e intencionais, capazes de fortalecer a identidade denominacional sem engessar a organização. Transformar cultura, nesse sentido, não implica romper com princípios, mas ressignificar práticas, revisar mentalidades e criar condições para aprendizagem coletiva. Processos como capacitação de lideranças, revisão de fluxos de trabalho, fortalecimento da memória institucional e incentivo à colaboração interdepartamental tornam-se instrumentos concretos de influência cultural.

Assim, aplicar os princípios da transformação cultural à liderança da Secretaria Executiva significa assumir que a cultura organizacional é continuamente moldada pelo comportamento dos líderes. A coerência entre discurso e prática, a forma como conflitos são tratados, o espaço concedido à participação e o cuidado com as pessoas comunicam valores de maneira mais poderosa do que documentos formais. Desse modo, a

transformação cultural deixa de ser um projeto pontual e se consolida como um processo contínuo, no qual a Secretaria da UNB atua como catalisadora de alinhamento institucional, maturidade organizacional e fidelidade à missão em um contexto em constante mudança.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Apresentação de visão geral da Secretaria da UNB para Administradores dos Campos e Instituições UNB em 2023.	1. Arquivo eletrônico em PDF.
2. Treinamento de Secretárias Distritais na Associação Maranhense e Missão Nordeste Maranhense.	2. Fotografias do evento.
3. Realização de treinamento para Secretárias da Secretaria dos Campos e Instituições da UNB.	3. Fotografias do evento.
4. Treinamento online sobre atualização de Secretaria da UNB – Projeto Conte Comigo.	4. Fotografia do lançamento no canal do Youtube.

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Criação de guia de procedimentos da Secretaria para igreja local.	Arquivo eletrônico em PDF.	
2. Realização de Mission Trip com Secretários dos Campos da UNB.	Fotografias do grupo	
3. Incentivo e criação de espaço para acervo histórico na UNB.	Fotografias do espaço	
4. Incentivo e criação de espaço para acervo histórico nos Campos da UNB.	Fotografia e vídeo do espaço	
5. Organização de Escolas de Missão com formatura e envio de jovens para o campo missionário.	Fotos das classes online, presencial, formatura e dedicação do envio de jovens.	

Referências

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
<https://books.google.com/books?id=dOuuBgAAQBAJ>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2018). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1920-1949.
- Gerhart, B. (2009). How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5(2), 241-259.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*, 3rd McGraw Hill. New York.
- Huang, H.-C. B., Yang, Z. R., & Kung, F. Y. (2023). Employees' mindset matters: Leveraging cultural mindset to harness the benefits of organizational polyculturalism. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 408-412.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). Leadership and organizational culture. *Handbook of research methods for organisational culture*, 23-38.

Experiências Passadas

baixe aqui

Trabalho
Cultura

Indivíduos se sentem valorizados e motivados a colaborar de forma significativa.

Compartilhadas – e não apenas os artefatos visíveis ou os valores declarados. A transformação cultural está diretamente associada ao desempenho organizacional, ao bem-estar das pessoas e à capacidade adaptativa das instituições, exigindo liderança que combine visão estratégica, participação ampla, sensibilidade às emoções coletivas e disposição para aprendizagem contínua em contextos complexos e plurais.

Experiências Planejadas

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Liderança Organizacional

Tendências atuais de liderança

A competência relacionada às tendências atuais de liderança refere-se à capacidade do líder de compreender e responder de forma estratégica aos desafios de ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). A literatura contemporânea aponta uma transição dos modelos tradicionais, hierárquicos e centrados no controle, para abordagens mais adaptativas, colaborativas e orientadas à aprendizagem contínua. Tendências como liderança digital, liderança colaborativa, competência intercultural e liderança renascentista destacam-se por integrar visão estratégica, sensibilidade humana e capacidade de lidar com paradoxos. Esses modelos enfatizam inovação, autonomia responsável, uso ético da tecnologia e construção de redes de colaboração, preparando líderes para antecipar mudanças e transformar incertezas em oportunidades.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas

Estratégia e execução

A competência relacionada à estratégia e execução refere-se à capacidade do líder de integrar intenção estratégica e ação operacional por meio de processos contínuos de planejamento, aprendizagem e monitoramento. A literatura contemporânea compreende o planejamento estratégico não como um documento estático, mas como uma prática viva que articula propósito, visão, metas, métricas, recursos e responsabilidades, promovendo coerência organizacional e capacidade adaptativa em ambientes voláteis. Quando conduzido de forma participativa, o planejamento fortalece o engajamento, a aprendizagem coletiva e o senso de pertencimento, ao mesmo tempo em que cria mecanismos de controle e retroalimentação que transformam dados de desempenho em ajustes estratégicos e melhoria contínua.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas

Criatividade, inovação e mudança

A competência relacionada à criatividade, inovação e mudança refere-se à capacidade do líder de promover aprendizagem contínua, experimentação e adaptação em contextos organizacionais complexos e dinâmicos. A literatura contemporânea compreende a inovação como um processo sistêmico, que vai além da geração de ideias e envolve cultura organizacional, liderança, processos e criação de conhecimento. Organizações inovadoras equilibram exploração de novas possibilidades e aprimoramento das práticas existentes, desenvolvendo estruturas ambídestras que conciliam estabilidade e mudança. Nesse processo, a liderança exerce papel central ao criar segurança psicológica, estimular a criatividade coletiva e transformar conhecimento individual em competência organizacional sustentável.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas

Teorias e práticas contemporâneas de liderança

A competência relacionada às teorias e práticas contemporâneas de liderança expressa a capacidade do líder de integrar diferentes modelos teóricos – como liderança autêntica, transformacional, servidora e pipeline – em uma abordagem coerente, ética e orientada ao desenvolvimento humano. A literatura das últimas décadas evidencia um deslocamento do poder posicional para o poder relacional, enfatizando autoconsciência, integridade moral, empoderamento de seguidores e aprendizagem contínua. Embora distintos em foco, esses modelos convergem na compreensão da liderança como um processo formativo, no qual o crescimento pessoal do líder, a inspiração coletiva, o serviço ao outro e a institucionalização do desenvolvimento de talentos constituem dimensões complementares de um mesmo fenômeno. A integração contingente dessas abordagens amplia a eficácia da liderança em contextos complexos, ao alinhar valores, visão, pessoas e sistemas.

Competência Completa

Experiências Passadas

Experiências Planejadas

Tendências atuais de liderança

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A competência relacionada às tendências atuais de liderança refere-se à capacidade do líder de compreender e responder de forma estratégica aos desafios de ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). A literatura contemporânea aponta uma transição dos modelos tradicionais, hierárquicos e centrados no controle, para abordagens mais adaptativas, colaborativas e orientadas à aprendizagem contínua. Tendências como liderança digital, liderança colaborativa, competência intercultural e liderança renascentista destacam-se por integrar visão estratégica, sensibilidade humana e capacidade de lidar com paradoxos. Esses modelos enfatizam inovação, autonomia responsável, uso ético da tecnologia e construção de redes de colaboração, preparando líderes para antecipar mudanças e transformar incertezas em oportunidades.

DESENVOLVIMENTO

A aceleração da transformação digital, a globalização dos mercados e a crescente diversidade da força de trabalho tornam o cenário empresarial cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA). Nesse contexto, os modelos tradicionais de liderança – centrados quase exclusivamente em resultados econômicos e estruturas hierárquicas rígidas – mostram-se insuficientes e limitados. Este ensaio reúne aspectos da

literatura contemporânea e recente para descrever as principais tendências de liderança que emergem como resposta a tais desafios.

Drucker (2012) argumentou que a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo. Essa visão implica uma mudança de paradigma na liderança, onde os líderes não apenas respondem às mudanças, mas as antecipam e as moldam. Isso é especialmente relevante em um contexto em que a incerteza e a volatilidade são características intrínsecas do ambiente empresarial moderno.

Líderes eficazes precisam desenvolver capacidade de pensamento complexo e aprendizagem contínua para navegar em ambientes VUCA. Isso inclui reconhecer oportunidades e riscos oriundos de tecnologias emergentes, bem como cultivar equipes capazes de responder rapidamente a mudanças (Smith & Cockburn, 2014). Além disso, observa-se uma passagem de abordagens individualistas para lógicas coletivas, inspiradas em perspectivas orientais e africanas que valorizam interdependência e cuidado mútuo (April & Hill, 2000).

O avanço exponencial das tecnologias da informação exige liderança digital — competência para alinhar estratégia, pessoas e plataformas tecnológicas (Sivulca et al., 2024). Sob essa ótica, líderes devem ser ágeis, promover cultura de inovação e, simultaneamente, gerir riscos de segurança cibernética (Underwood, 2019). Tais habilidades envolvem tanto compreensão tecnológica quanto sensibilidade às implicações éticas e sociais da digitalização.

Outro modelo significativo é a liderança renascentista. A metáfora do líder renascentista descreve dirigentes capazes de abraçar complexidade, paradoxo e incerteza sem perder clareza de propósito (Kim & Hays, 2010). Esses líderes transformam

ambiguidades em oportunidades, fomentam a criatividade coletiva e encorajam “dissidências produtivas” para gerar inovação (Wilkinson, 2006).

Nos tempos atuais, também destacam-se os modelos colaborativos e flexíveis de liderança. Organizações competitivas substituem estruturas de comando-controle por redes colaborativas que valorizam autonomia, experimentação e aprendizagem com o erro (Timm, 2024). A liderança colaborativa pressupõe disposição para lidar abertamente com conflito, risco e fracasso – elementos centrais para solucionar problemas complexos (Wilkinson, 2006).

Além disso, líderes precisam desenvolver competência intercultural, ajustando-se a múltiplos valores nacionais, geracionais e religiosos presentes na força de trabalho (April & Hill, 2000). A gestão dessa diversidade inclui adaptar estilos de comunicação, repensar incentivos e alinhar produtos a expectativas de clientelas heterogêneas (Esenyel, 2024).

Há de se notar que, apesar da expansão dessas tendências, muitos líderes ainda resistem a desaprender práticas convencionais. Programas de desenvolvimento em empresas e universidades carecem de reorientação para formar dirigentes aptos a ambientes VUCA (Kim & Hays, 2010). Superar esse hiato requer currículos que integrem reflexão crítica, simulações digitais e experiências interculturais.

Aplicação prática da competência

A competência relacionada às tendências atuais de liderança revela-se particularmente estratégica no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, uma vez que essa função se desenvolve em um ambiente organizacional caracterizado por elevada complexidade, diversidade cultural e constantes

transformações institucionais. Liderar em nível de União exige não apenas domínio de processos administrativos e normativos, mas também capacidade de interpretar cenários dinâmicos, antecipar mudanças e sustentar decisões em contextos marcados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Conforme observa Drucker (2012), a liderança contemporânea deixa de ser reativa e passa a ser fundamentalmente prospectiva, contribuindo para a construção consciente do futuro organizacional.

Nesse contexto, as tendências contemporâneas de liderança apontam para a superação de modelos hierárquicos rígidos e centralizadores, favorecendo abordagens mais colaborativas, adaptativas e orientadas à aprendizagem contínua. A atuação do Secretário Executivo da UNB demanda exatamente esse tipo de liderança, capaz de articular diferentes níveis organizacionais – Associação Geral, Divisão, União, Campos, distritos e igrejas locais – em um sistema interdependente. Kim & Hays (2010) destacam que líderes renascentistas são aqueles que conseguem integrar racionalidade estratégica, sensibilidade humana e abertura ao paradoxo, competência essencial para lidar com tensões institucionais sem comprometer a coesão organizacional.

A liderança digital constitui outro eixo fundamental dessa competência no contexto da Secretaria Executiva. A gestão de informações, a comunicação institucional, o acompanhamento de indicadores e a articulação entre equipes distribuídas geograficamente exigem domínio consciente das tecnologias disponíveis, aliado a critérios éticos e estratégicos. Sivulca et al. (2024) ressaltam que a liderança digital eficaz não se limita ao uso de ferramentas, mas envolve a criação de culturas organizacionais que favoreçam transparência, colaboração e aprendizagem. Na UNB, isso se traduz na utilização estratégica de ambientes digitais para fortalecer a governança, ampliar o acesso à informação e promover maior integração entre os Campos.

A competência intercultural também se apresenta como elemento central das tendências atuais de liderança, especialmente em um território marcado por grande diversidade social, cultural e religiosa. April & Hill (2000) afirmam que liderar em contextos plurais requer capacidade de adaptação comunicacional, escuta empática e respeito às diferenças. A Secretaria Executiva, ao orientar e apoiar Campos com realidades distintas, precisa exercer uma liderança que reconheça essas particularidades sem perder a unidade institucional. Essa sensibilidade intercultural contribui para decisões mais contextualizadas, relações mais saudáveis e maior eficácia organizacional.

Outro aspecto relevante das tendências contemporâneas de liderança é a valorização de modelos colaborativos e em rede. Wilkinson (2006) destaca que líderes eficazes em ambientes complexos são aqueles que promovem autonomia responsável, acolhem dissidências produtivas e transformam tensões em oportunidades de aprendizagem. Aplicado à Secretaria Executiva da UNB, esse princípio reforça uma liderança que estimula participação, corresponsabilidade e diálogo, reduzindo dependência excessiva de decisões centralizadas e fortalecendo a maturidade institucional dos Campos.

Aplicar as tendências atuais de liderança ao exercício da Secretaria Executiva da UNB implica, portanto, adotar uma postura de liderança que combina estabilidade institucional com flexibilidade estratégica. Trata-se de sustentar princípios organizacionais claros, ao mesmo tempo em que se revisam práticas, processos e formas de interação à luz das exigências do tempo presente. Essa competência permite que a Secretaria atue não apenas como instância administrativa ou normativa, mas como promotora de aprendizagem organizacional, inovação responsável e alinhamento sistêmico.

Portanto, a incorporação consciente das tendências contemporâneas de liderança não representa adesão acrítica a modismos gerenciais, mas exercício de discernimento estratégico. Conforme ressalta Esenyl (2024), liderar em contextos VUCA exige integração entre teoria, prática e contexto. Ao aplicar esses princípios, a Secretaria Executiva da UNB fortalece sua capacidade de orientar, apoiar e integrar os Campos, contribuindo para uma organização mais resiliente, colaborativa e preparada para responder, com fidelidade institucional e relevância contextual, aos desafios do presente e do futuro.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Elaboração de planejamento estratégico do distrito pastoral na APlAC feito de forma personalizada.	1. Arquivo eletrônico em PDF.
2. Diálogos personalizados com pastores distritais da AAmaR para feedback.	2. Fotografia digital.
3. Visita pastoral na residência do pastor distrital da AAmaR para ouvir e motivar para o trabalho.	2. Fotografia digital.

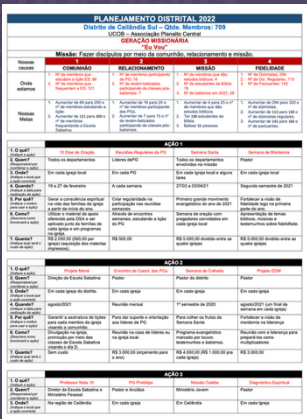
Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Programa de avaliação e orientação da Secretaria AG/DSA feito na sede UNB.	Fotografias do encontro e certificado	
2. Participação do programa de avaliação e orientação da Secretaria AG/DSA feito na União Argentina, Buenos Aires.	Fotografias do evento	
3. Instrução e acompanhamento de delegados da UNB para a Conferência Geral	Fotografias de reuniões online	
4. Visita à equipe de OYiM em um Campo da UNB	Fotografia da visita	

Referências



- April, K. A., & Hill, S. (2000). The uncertainty and ambiguity of leadership in the 21st century. *South African Journal of Business Management*, 31(2), 45-52.
- Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Esenyel, V. (2024). Evolving leadership theories: integrating contemporary theories for VUCA realities. *Administrative Sciences*, 14(11), 270.
- Kim, C., & Hays, J. (2010). Renaissance leaders: global trends and emerging forms of leadership.
- Sivulca, A. D., Abrudan, M.-M., Sala, D. C., & Bibu, N. (2024). Navigational dynamics in the digital age: Digital leadership and e-leadership in organizational transformation. *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*, 33(1st), 618.
- Smith, P. A., & Cockburn, T. (2014). Reflecting emerging digital technologies in leadership models. In *Impact of Emerging Digital Technologies on Leadership in Global Business* (pp. 19-44). IGI Global Scientific Publishing.
- Timm, S. B. E., Bárbara Adelaide Parada. (2024). Liderança em transformação: do modelo tradicional à gestão do futuro. *Revista FT*.
<https://doi.org/10.69849/revistaft/pa10202412171056>
- Underwood, C. (2019). Developing leadership roles for a digital age. *Strategic HR Review*, 18(5), 233-234.
- Wilkinson, D. J. (2006). *The Ambiguity Advantage: What Great Leaders Are Great At*. Palgrave Macmillan.

Tendências Atuais de Liderança

Experiências Passadas




estratégica aos desafios de ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). A literatura contemporânea aponta uma transição dos modelos tradicionais, hierárquicos e centrados no controle, para abordagens mais adaptativas, colaborativas e orientadas à aprendizagem contínua. Tendências como

A competência racionada à estratégia e execução refere-se à capacidade do líder de integrar intenção estratégica e ação operacional por meio de processos contínuos de planejamento,

Tendências Atuais de Liderança

Experiências Planejadas



X

compreende o planejamento estratégico não como um documento estático, mas como uma prática viva que articula propósito, visão, metas, estratégias, recursos e responsabilidades, promovendo

Estratégia e execução

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A competência relacionada à estratégia e execução refere-se à capacidade do líder de integrar intenção estratégica e ação operacional por meio de processos contínuos de planejamento, aprendizagem e monitoramento. A literatura contemporânea compreende o planejamento estratégico não como um documento estático, mas como uma prática viva que articula propósito, visão, metas, métricas, recursos e responsabilidades, promovendo coerência organizacional e capacidade adaptativa em ambientes voláteis. Quando conduzido de forma participativa, o planejamento fortalece o engajamento, a aprendizagem coletiva e o senso de pertencimento, ao mesmo tempo em que cria mecanismos de controle e retroalimentação que transformam dados de desempenho em ajustes estratégicos e melhoria contínua.

DESENVOLVIMENTO

O planejamento estratégico, longe de ser um artefato estático arquivado em gavetas ou pastas digitais, constitui um processo contínuo de aprendizagem coletiva que integra objetivos, métricas, metas, recursos, atividades e resultados, de forma a sustentar a vantagem competitiva em ambientes voláteis (Araque et al., 2025). A premissa central é que o alinhamento sistêmico entre intenção e execução reforça a coerência organizacional, reduz assimetrias de informação e aumenta a capacidade de adaptação (Kaplan & Norton, 2008).

Ao explicitar prioridades, o planejamento estratégico modela a arquitetura organizacional, definindo funções, responsabilidades e fluxos de autoridade em consonância com a missão (Araque et al., 2025). Entretanto, sua eficácia depende de processos participativos: quando empregados contribuem para o diagnóstico e a formulação, internalizam metas e desenvolvem senso de propriedade (Oliveira et al., 2020). Evidências empíricas indicam correlação positiva entre envolvimento no planejamento e desempenho individual (Irmanto & Ridwan, 2021). Assim, a função estruturante do planejamento vai além do organograma: ela abrange aprendizagem e capacitação de pessoas, reforçando a ideia de que estratégia e desenvolvimento humano são faces da mesma moeda.

O planejamento estratégico explicita propósito, visão e valores – elementos centrais para cultivar cultura forte e coesa (Caires, 2018). Ao traduzir esses elementos em objetivos operacionais, cria-se um “fio narrativo” que orienta comportamentos cotidianos (Tavares, 2024). A literatura de cultura corporativa mostra que organizações com valores claramente articulados apresentam maiores índices de engajamento e menores taxas de rotatividade (Denison & Mishra, 1995). Portanto, o planejamento atua como mecanismo simbólico que alinha significados e promove melhoria contínua.

Segundo Porter (1996), estratégia é definir onde competir e como vencer. Nessa lógica, o planejamento estratégico serve de bússola para realocar recursos escassos em direção a iniciativas de maior valor (Al-filali, 2014). Estudos de Aisyah et al. (2024) mostram que organizações que ligam orçamento a prioridades estratégicas elevam a eficiência operacional e a margem de contribuição. Além disso, a prática de análise prospectiva (Demir & Yılmaz, 2010) permite antecipar necessidades futuras e reduzir a miopia gerencial, sustentando a vantagem competitiva.

Kaplan & Norton (2008) defendem que sem indicadores claros a estratégia não passa de uma declaração de intenções. O planejamento cria marcos de controle (benchmarks, KPIs) que permitem monitorar desvios e promover ação corretiva tempestiva (Aisyah et al., 2024). Ademais, a retroalimentação sistemática fortalece o ciclo de aprendizagem estratégica, transformando dados de desempenho em insights para reformular hipóteses e ajustar prioridades (Al-filali, 2014).

O planejamento estratégico contemporâneo combina rigor analítico e abertura ao aprendizado, atuando como liga que conecta estrutura, cultura, recursos e sistemas de controle. Seu valor deriva não apenas do documento final, mas do processo relacional que mobiliza pessoas, legitima decisões e renova capacidades. Em um mundo de mudanças aceleradas, organizações que tratam o planejamento como prática viva – e não como ritual burocrático – ampliam sua resiliência e fortalecem sua relevância no longo prazo.

Aplicação prática da competência

A competência de estratégia e execução assume caráter estruturante no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, uma vez que essa função atua como elo entre visão institucional, orientação denominacional e operacionalização nos diferentes níveis organizacionais da Igreja. Liderar estrategicamente em nível de União exige mais do que a formulação de planos; requer a capacidade de traduzir propósito em prioridades, prioridades em processos e processos em resultados sustentáveis. Conforme destacam Kaplan & Norton (2008), a liderança estratégica se concretiza quando intenção e execução são integradas em ciclos contínuos de planejamento, monitoramento e aprendizagem.

No contexto da UNB, a atuação do Secretário Executivo envolve coordenar múltiplos fluxos simultâneos – administrativos, técnicos e missionários – distribuídos em um território amplo, diverso e desafiador. Nesse cenário, a estratégia funciona como um sistema de alinhamento, capaz de reduzir dispersão de esforços, orientar a alocação de recursos e fortalecer a coerência institucional. Porter (1996) ressalta que estratégia é, fundamentalmente, uma escolha sobre o que priorizar e o que deixar de fazer; essa clareza é indispensável para que a Secretaria exerça seu papel de orientação e suporte aos Campos de maneira eficaz e responsável.

A execução, por sua vez, representa o teste concreto da estratégia. No exercício da Secretaria Executiva, ela se manifesta na capacidade de transformar planos em rotinas, decisões em processos e diretrizes em práticas observáveis. Indicadores, métricas e mecanismos de acompanhamento deixam de ser instrumentos meramente técnicos e passam a funcionar como ferramentas de aprendizagem organizacional, permitindo ajustes contínuos e correções de rota. Denison & Mishra (1995) demonstram que organizações com alto nível de alinhamento entre missão, consistência e adaptabilidade apresentam melhor desempenho e maior resiliência – um princípio diretamente aplicável à governança institucional da UNB.

Outro aspecto central dessa competência é a dimensão participativa do planejamento estratégico. A Secretaria Executiva, ao envolver líderes dos Campos, equipes técnicas e instâncias colegiadas nos processos de planejamento e avaliação, fortalece o senso de pertencimento, a corresponsabilidade e a maturidade institucional. Oliveira et al. (2020) indicam que estratégias construídas de forma participativa aumentam o engajamento e reduzem a distância entre formulação e execução. Nesse sentido, a liderança estratégica da Secretaria não se limita a definir metas, mas cria

condições para que elas sejam compreendidas, assumidas e operacionalizadas em diferentes contextos locais.

A estratégia também cumpre função simbólica e cultural. Ao articular propósito, visão e valores em objetivos claros, a Secretaria Executiva contribui para a construção de uma narrativa institucional coerente, capaz de orientar comportamentos cotidianos e decisões de longo prazo. Schein (2010) destaca que líderes moldam cultura por meio do que priorizam, medem e acompanham. Assim, o exercício consistente da estratégia e da execução fortalece uma cultura organizacional orientada à missão, à responsabilidade e à melhoria contínua, evitando tanto o imprevisto quanto o burocratismo estéril.

Aplicar os princípios de estratégia e execução à liderança da Secretaria Executiva da UNB implica compreender o planejamento não como evento pontual, mas como prática viva, dinâmica e relacional. Trata-se de sustentar ciclos contínuos de diagnóstico, ação, avaliação e aprendizagem, capazes de responder às mudanças do ambiente sem perder a fidelidade à identidade institucional. Como enfatiza Drucker (2012), a eficácia organizacional não decorre da perfeição do plano, mas da capacidade de aprender e ajustar-se continuamente.

Assim sendo, a competência de estratégia e execução consolida o papel do Secretário Executivo como líder sistêmico, responsável por conectar visão e prática, identidade e ação, presente e futuro. Ao exercer essa liderança de forma intencional, a Secretaria da UNB fortalece sua capacidade de orientar os Campos, apoiar decisões estratégicas e promover uma atuação institucional mais integrada, coerente e sustentável. Dessa forma, estratégia e execução deixam de ser ferramentas gerenciais isoladas e se tornam expressões concretas de uma liderança comprometida com a missão, a boa governança e o desenvolvimento organizacional de longo prazo.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Elaboração de planejamento estratégico do Associação Amazonas Roraima da IASD para 2022.	1. Foto de reunião com equipe e arquivo eletrônico em PDF.
2. Reunião de PGP para acompanhamento do Planejamento Estratégico do pastor distrital na AAmaR.	2. Fotografia digital.
3. Reunião de equipe de departamentais para avaliação do Planejamento Estratégico.	3. Fotografia digital.

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Organização e realização da Assembleia Ordinária 2024 da UNB	Arquivo eletrônico em PDF e fotos do evento	
2. Elaboração do Planejamento Estratégico da Secretaria 2026	Arquivo eletrônico e fotos do CADINHO de Secretaria	
3. Elaboração do Planejamento Estratégico do SVA UNB 2026	Arquivo eletrônico e fotos de reunião	
4. Apresentação e organização do Planejamento Estratégico UNB 2026	Fotos das reuniões, apresentação e arquivo eletrônico em PDF	
5. Organização da Comissão Plenária UNB	Fotos da Comissão Plenária, cópia do arquivo eletrônico da sequência do programa e da agenda,	
6. Organização, realização e participação do projeto Reencontro nos Campos da UNB em 2025.	Fotos do lançamento e participação do programa Reencontro.	



Referências

- Aisyah, J. N., Aulia, M. A., Ayuni, Q., & Mualimin, M. (2024). Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(4), 147-155.
- Al-filali, I. Y. (2014). Reyada system and method for performance management, communication, strategic planning, and strategy execution. In: Google Patents.
- Araque, J. C., Weiss, E. L., Araque, J. C., & Weiss, E. L. (2025). 341Organizational Strategic Planning. In *Leadership with Impact: Preparing Health and Human Service Practitioners in the Age of Innovation and Diversity* (pp. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197753392.003.0012>
- Caires, A. F. (2018). A importância do planejamento estratégico nas organizações. *Anhanguera Educacional*, 22(36), 168-171.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Irmanto, A., & Ridwan, M. (2021). Analisis Tentang Pentingnya Rencana Strategis Organisasi. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 1(1). <https://doi.org/10.58707/jipm.v1i1.68>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Oliveira, F., Arruda, C., & Maia, L. (2020). Participative strategy making and employee engagement: Evidence from Brazilian firms. *Journal of Business Research*, 115, 338–348.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Tavares, G. (2024). Continuous improvement and strategic alignment: A study in Brazilian SMEs. *Management Research Review*, 47(5), 921–939.

Estratégia e Execução

Experiências Passadas

A competência relacionada à estratégia e execução refere-se à capacidade do líder de integrar intenção estratégica e ação operacional por meio de processos contínuos de planejamento, aprendizagem e monitoramento. A literatura contemporânea compreende o planejamento estratégico não como um documento estático, mas como uma prática viva que articula propósito, visão, metas, métricas, recursos e responsabilidades, promovendo a adaptação em ambientes em constante mudança.






A competência relacionada à criatividade, inovação e mudança refere-se à capacidade do líder de promover aprendizagem contínua, experimentação e adaptação em contextos organizacionais complexos e dinâmicos. A literatura contemporânea compreende a inovação como um processo sistêmico, que vai além da geração de ideias e envolve cultura organizacional, liderança,

Estratégia e Execução

Experiências Planejadas

A competência relacionada à estratégia e execução refere-se à capacidade do líder de integrar intenção estratégica e ação operacional por meio de processos contínuos de planejamento, aprendizagem e monitoramento. A literatura contemporânea compreende o planejamento estratégico não como um documento estático, mas como uma prática viva que articula propósito, visão, metas, métricas, recursos e responsabilidades, promovendo a adaptação em ambientes em constante mudança.





A competência relacionada à criatividade, inovação e mudança refere-se à capacidade do líder de promover aprendizagem contínua, experimentação e adaptação em contextos organizacionais complexos e dinâmicos. A literatura contemporânea compreende a inovação como um processo sistêmico, que vai além da geração de ideias e envolve cultura organizacional, liderança,

Criatividade, inovação e mudança

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A competência relacionada à criatividade, inovação e mudança refere-se à capacidade do líder de promover aprendizagem contínua, experimentação e adaptação em contextos organizacionais complexos e dinâmicos. A literatura contemporânea compreende a inovação como um processo sistêmico, que vai além da geração de ideias e envolve cultura organizacional, liderança, processos e criação de conhecimento. Organizações inovadoras equilibram exploração de novas possibilidades e aprimoramento das práticas existentes, desenvolvendo estruturas ambídestras que conciliam estabilidade e mudança. Nesse processo, a liderança exerce papel central ao criar segurança psicológica, estimular a criatividade coletiva e transformar conhecimento individual em competência organizacional sustentável.

DESENVOLVIMENTO

A literatura contemporânea convergiu em torno da ideia de que a inovação transcende o lançamento de produtos; trata-se de um processo sistêmico que abrange melhorias em processos, estruturas organizacionais e modelos de negócios (Tofanini & Pottes, 2024). Ao considerar inovação nessa amplitude, fica claro que seu êxito depende menos de lampejos de criatividade isolada e mais da capacidade da organização de cultivar uma mentalidade inovadora ancorada em aprendizagem, experimentação e compartilhamento de conhecimento.

Organizações que integram inovação a todos os níveis têm maior probabilidade de criar e sustentar vantagens competitivas, pois conseguem antecipar tendências, reduzir custos operacionais e oferecer valor superior ao cliente (Drucker & Maciariello, 2014). Além disso, a criatividade coletiva amplia o espectro de soluções para problemas complexos, combinando raciocínio analítico e pensamento divergente (Saremi, 2022). Tal abordagem reforça a sustentabilidade de longo prazo: a busca contínua de oportunidades e o aperfeiçoamento de processos tornam a organização resiliente frente às disrupções de mercado (Cropley & Cropley, 2015).

Liderança e colaboração. A consolidação de uma cultura de inovação começa pela liderança, cuja função é articular propósito, prover recursos e criar segurança psicológica para que as equipes testem ideias sem medo de punição (Gaspersz, 2014). Estudos de Dyer et al. (2011) mostram que líderes inovadores praticam comportamento exploratório – questionar, observar, experimentar, associar – e contaminam positivamente seus times. Aprendizagem contínua. Investir em capacitação, mentoring e comunidades de prática amplia o estoque de conhecimento tácito e explícito, condição apontada por Nonaka & Takeuchi (1995) como núcleo do processo de criação de conhecimento organizacional. Tofanini & Pottes (2024) acrescentam que o networking interorganizacional acelera a difusão de ideias e aumenta a taxa de inovação incremental

Embora rotinas confirmem eficiência, elas podem cristalizar comportamentos que sufocam a novidade (Langer et al., 2019). March (1991) denominou esse dilema de exploração (buscar novas soluções) versus exploração (aprimorar as existentes). Ambidestria organizacional. O'Reilly III & Tushman (2013) propõem que estruturas ambidestras – capazes de operar unidades voltadas à inovação radical paralelas às unidades de negócio tradicionais – equilibram tensão entre estabilidade e ruptura. Essa

arquitetura exige liderança que saiba alocar recursos, definir métricas diferenciadas e manter coerência cultural. Incremental versus radical. Langer et al. (2019) evidenciam que, apesar do glamour da inovação radical, incrementos contínuos sustentam desempenho no longo prazo.

Nem todos os setores demandam o mesmo nível de ruptura. Em ambientes altamente regulados (p. ex., saúde, aviação), a inovação incremental pode gerar ganhos substanciais sem comprometer a conformidade (Langer et al., 2019). Assim, a estratégia de inovação deve alinhar intensidade e direção das iniciativas à capacidade de absorção da organização e às expectativas do mercado (Porter & Advantage, 1985).

Inovar, portanto, é um imperativo estratégico que requer convergência entre cultura, liderança, processos e aprendizagem. Organizações que internalizam a mentalidade inovadora conseguem simultaneamente explorar oportunidades emergentes e refinar operações estabelecidas. Ao adotar metodologias ágeis, fomentar colaboração interfuncional e equilibrar incrementalismo e ruptura, tais organizações tornam-se capazes de gerar valor sustentável num ambiente competitivo e mutante.

É relevante considerar que a inovação está vinculada à criatividade. A compreensão da criatividade como um processo cognitivo complexo fornece bases sólidas para práticas organizacionais que desejam sistematizar a inovação. Smith & Ward (2012) destacam que a criatividade envolve não apenas a geração de ideias originais, mas também a capacidade de reorganizar estruturas mentais pré-existentes, o que implica um papel central da memória, atenção e pensamento divergente. Assim, organizações inovadoras devem ir além de ambientes que apenas incentivam brainstorming superficial e, em vez disso, investir na formação de um ecossistema cognitivo onde indivíduos

possam fazer conexões não óbvias, experimentar combinações inusitadas e reconfigurar problemas com novos enquadramentos.

Além disso, pesquisas cognitivas demonstram que a criatividade é favorecida por estados mentais que equilibram foco e abertura à novidade. De acordo com Ward & Kolomyts (2010), ambientes que estimulam curiosidade epistêmica, tolerância à ambiguidade e liberdade para errar promovem a ativação de redes neurais associadas ao pensamento associativo e ao processamento semântico flexível – habilidades necessárias para soluções inovadoras. Nesse sentido, lideranças organizacionais precisam não apenas promover práticas colaborativas, mas também cultivar culturas psicológicas seguras, onde a experimentação é reconhecida como parte do processo de construção de valor, e não como ameaça à reputação individual ou institucional.

O desenvolvimento da criatividade organizacional exige o reconhecimento da interação dinâmica entre indivíduo e contexto. Como apontam Runco & Jaeger (2012), o potencial criativo é amplificado quando os indivíduos têm acesso a desafios bem definidos, recursos cognitivos adequados e mecanismos de feedback oportuno. Portanto, a inovação sustentável não decorre unicamente de talentos excepcionais, mas da capacidade institucional de estruturar fluxos de aprendizagem adaptativos, promover diversidade cognitiva e alinhar incentivos ao comportamento criativo. A inteligência coletiva, quando intencionalmente cultivada, transforma a criatividade de um traço individual em uma competência organizacional estratégica.

Aplicação prática da competência

A competência relacionada à criatividade, inovação e mudança assume relevância estratégica no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, especialmente

por se tratar de uma função que atua em um ambiente organizacional marcado por complexidade crescente, diversidade cultural e rápidas transformações sociais e institucionais. Liderar nesse contexto exige mais do que preservar estruturas existentes; requer a capacidade de promover aprendizagem contínua, incentivar a experimentação responsável e conduzir processos de adaptação sem comprometer a identidade organizacional. Conforme destacam Nonaka & Takeuchi (1995), a inovação sustentável emerge quando o conhecimento individual é sistematicamente convertido em conhecimento organizacional, processo que depende diretamente da atuação da liderança.

No âmbito da Secretaria Executiva, a criatividade e a inovação se manifestam de forma sistêmica, sobretudo na capacidade de revisar processos, repensar fluxos de trabalho e promover novas formas de articulação institucional entre União, Campos e igrejas locais. A inovação, nesse sentido, não se restringe à introdução de ferramentas ou métodos inéditos, mas envolve a criação de condições culturais que favoreçam a aprendizagem organizacional, a colaboração interfuncional e a melhoria contínua. Drucker & Maciariello (2014) ressaltam que a inovação eficaz ocorre quando líderes conseguem integrar criatividade, disciplina e propósito estratégico – um equilíbrio essencial para funções de governança institucional.

A liderança da Secretaria Executiva também demanda sensibilidade para lidar com o dilema clássico entre exploração de novas possibilidades e exploração das práticas existentes. March (1991) observa que organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de equilibrar inovação e eficiência, evitando tanto o imobilismo quanto a ruptura desordenada. No contexto da UNB, esse princípio se traduz na capacidade de introduzir mudanças graduais e contextualizadas, alinhadas à capacidade institucional dos Campos e às exigências normativas da organização. A ambidestria organizacional proposta por

O'Reilly III & Tushman (2013) oferece um referencial relevante para compreender esse equilíbrio entre estabilidade e renovação.

Outro aspecto central dessa competência diz respeito à dimensão cultural da inovação. A criatividade organizacional floresce em ambientes que oferecem segurança psicológica, valorizam a diversidade cognitiva e encaram o erro como parte do processo de aprendizagem. Gaspersz (2014) e Schein (2010) enfatizam que líderes moldam a cultura organizacional por meio do que incentivam, toleram e acompanham. Assim, no exercício da Secretaria Executiva, a promoção de uma cultura aberta à inovação passa pela forma como decisões são comunicadas, ideias são acolhidas e iniciativas são avaliadas, criando um ambiente institucional que favorece participação, corresponsabilidade e engajamento.

A inovação também se conecta diretamente à capacidade adaptativa da organização frente às mudanças do ambiente externo. Tidd (2023) argumenta que organizações inovadoras não apenas respondem às mudanças, mas desenvolvem estruturas que lhes permitem antecipar tendências e aprender continuamente. Para a Secretaria Executiva da UNB, isso implica utilizar dados, feedbacks e avaliações institucionais como insumos estratégicos para ajustes de rota, fortalecimento de processos e aprimoramento da atuação organizacional em todo o território da União.

Além disso, a criatividade aplicada à liderança que se demanda da Secretaria não se expressa apenas em soluções técnicas, mas na habilidade de reconfigurar problemas, reinterpretar desafios e construir novas narrativas institucionais capazes de mobilizar pessoas em torno de propósitos comuns. Smith & Ward (2012) e Runco & Jaeger (2012) destacam que a criatividade envolve a reorganização de estruturas mentais existentes, habilidade particularmente relevante para líderes que atuam em contextos complexos e

multifacetados. Essa capacidade cognitiva amplia a qualidade das decisões e fortalece a visão estratégica da liderança. Aplicar os princípios da criatividade, inovação e mudança à Secretaria Executiva da UNB implica, portanto, compreender a liderança como agente catalisador de aprendizagem organizacional. Trata-se de sustentar um ambiente institucional no qual a inovação não seja episódica nem improvisada, mas resultado de processos intencionais, alinhados à missão, à identidade e às responsabilidades organizacionais. Como observa Esenyel (2024), liderar em contextos VUCA exige integração entre pensamento sistêmico, sensibilidade humana e capacidade de adaptação contínua.

Por fim, a incorporação consciente da criatividade e da inovação fortalece o papel da Secretaria Executiva como instância estratégica de orientação, coordenação e suporte aos Campos. Ao promover uma cultura que valoriza aprendizagem, experimentação responsável e melhoria contínua, a liderança da Secretaria contribui para uma organização mais resiliente, integrada e preparada para enfrentar os desafios do presente e do futuro. Assim, criatividade, inovação e mudança deixam de ser conceitos abstratos e se tornam competências práticas, capazes de sustentar uma liderança institucional fiel à missão e relevante em um contexto em constante transformação.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Apresentação de sermão para liderança das Igrejas Adventistas do Amazonas usando um gabarito para anotação de ideias do sermão.	1. Arquivo eletrônico em PDF do gabarito.
2. Escrita de uma carta personalizada para cada esposa de pastor enquanto este, estava em concílio pastoral distante da família.	2. Arquivo eletrônico em PDF da carta.

3. Desenvolvimento de projeto missionário “Macedônia” envolvendo alunos recém-formados em Teologia visando o crescimento da igreja no Amazonas e formação de novos distritos pastorais.	3.Arquivo eletrônico em PDF do projeto.
---	---

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Apresentação de seminário sobre a influência da Secretaria para formação de missionários.	Cópia do seminário e fotos da apresentação.	
2. Criação de um programa sistematizado das secretárias das igrejas adventistas da UNB – Troféu Excelência	Arquivo eletrônico em PDF	
3. Desenvolvimento de uma avaliação formal da Secretaria de cada Campo da UNB.	Arquivo eletrônico em PDF da avaliação e fotos da avaliação.	
4. Gravação de série de vídeos curtos para rede social sobre liderança com base no livro “Caminho a Cristo”	Cópia do vídeos e postagens	
5. Criação e uso do Sistema Adventista de Gerenciamento de Assembleias (SAGA)	Prints das telas do sistema e fotos do uso do sistema em Assembleias da UNB e DSA.	
6. Organização do Adorai	Fotografias do evento	

Referências

- Cropley, D. H., & Cropley, A. J. (2015). *The psychology of innovation in organizations*. Cambridge University Press.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Press.
- Esenyel, V. (2024). Evolving leadership theories: integrating contemporary theories for VUCA realities. *Administrative Sciences*, 14(11), 270.
- Gaspersz, J. (2014). Building an innovation mindset. *European Business Review*.
- Langer, A., Eurich, J., & Güntner, S. (2019). Innovation and Organisation. In *Innovation in Social Services: A Systematizing Overview based on the EU Research Platform INNOSERV* (pp. 29-40). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-05176-1_5
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity research journal*, 24(1), 92-96.
- Saremi, H. (2022). Innovation in Management Challenges & Opportunities. *Innovation in Management: Challenges & Opportunities*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Smith, S. M., & Ward, T. B. (2012). Cognition and the Creation of Ideas 23. *The Oxford handbook of thinking and reasoning*, 456.
- Tidd, J. (2023). Managing innovation. *IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK)*, 95-108.
- Tofanini, C. T., & Pottes, L. (2024). A Necessidade de Inovação Dentro das Organizações para a Vantagem Competitiva e Perenidade do Negócio. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 29(11, Series 10), 52–55.
- Ward, T. B., & Kolomyts, Y. (2010). Cognition and creativity. *The Cambridge handbook of creativity*, 5, 93-112.

Experiências Passadas

[illegible]

Experiências Planejadas

[illegible]

Teorias e práticas contemporâneas de liderança

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

RESUMO

A competência relacionada às teorias e práticas contemporâneas de liderança expressa a capacidade do líder de integrar diferentes modelos teóricos – como liderança autêntica, transformacional, servidora e pipeline – em uma abordagem coerente, ética e orientada ao desenvolvimento humano. A literatura das últimas décadas evidencia um deslocamento do poder posicional para o poder relacional, enfatizando autoconsciência, integridade moral, empoderamento de seguidores e aprendizagem contínua. Embora distintos em foco, esses modelos convergem na compreensão da liderança como um processo formativo, no qual o crescimento pessoal do líder, a inspiração coletiva, o serviço ao outro e a institucionalização do desenvolvimento de talentos constituem dimensões complementares de um mesmo fenômeno. A integração contingente dessas abordagens amplia a eficácia da liderança em contextos complexos, ao alinhar valores, visão, pessoas e sistemas.

DESENVOLVIMENTO

A literatura de liderança das últimas quatro décadas indica um deslocamento progressivo do poder posicional para o poder relacional, fenômeno que se reflete na difusão dos modelos de liderança autêntica, transformacional, servidora e no conceito de liderança pipeline. Embora cada abordagem apresente singularidades, todas convergem em torno de três postulados centrais: (a) o aperfeiçoamento pessoal do líder é pré-requisito

para o aperfeiçoamento coletivo, (b) o foco ético e o empoderamento de seguidores elevam o desempenho organizacional e (c) ambientes que fomentam confiança, criatividade e compromisso são mais propensos à inovação. A seguir, discutem-se os fundamentos teóricos de cada modelo, suas contribuições para o autodesenvolvimento e as sobreposições que sugerem a necessidade de uma estrutura integradora.

A liderança autêntica foi conceituada por Luthans & Avolio (2003) como um processo que atrai e motiva seguidores pela genuinidade de valores, emoção e comportamento. George (2003) acrescenta que líderes autênticos demonstram paixão por sua missão e coragem para praticar seus valores. Suas quatro dimensões essenciais – autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional (Walumbwa et al., 2008) – fomentam um clima de confiança que, de acordo com Ahma (2024), eleva criatividade e desempenho. Ao enfatizar a reflexão intrapessoal, a liderança autêntica opera como catalisador do autodesenvolvimento, pois incentiva o líder a alinhar identidade pessoal e prática profissional.

Introduzida por Burns (1978) e popularizada por Bass & Bass Bernard (1985), a liderança transformacional enfatiza a capacidade do líder de estimular níveis de motivação e moralidade superiores em seguidores (Bass, 2006). Seus componentes – influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada – estimulam inovação organizacional (Suryadi et al., 2024), enquanto a provisão de suporte emocional e cognitivo fortalece o compromisso. Bass (1990) observa que líderes transformacionais ampliam e elevam os interesses de seus seguidores, tornando o processo de liderança um veículo de crescimento mútuo.

Greenleaf (2013) argumentou que o verdadeiro teste da liderança vem por meio da seguinte pergunta: as pessoas que são servidas tornam-se mais saudáveis, sábias, livres

e autônomas? A liderança servidora desloca o foco do líder para as necessidades dos liderados, enfatizando empatia, cura, conscientização e crescimento. Pesquisas recentes confirmam que essa abordagem aumenta satisfação, engajamento e confiança (Sullivan, 2019). Nesse modelo, a identidade moral do líder e sua inteligência emocional convergem para criar uma cultura na qual o desenvolvimento pessoal de cada membro é condição para o sucesso organizacional.

Charan et al. (2011) propuseram a liderança pipeline como arquitetura de carreiras que define “passagens” críticas, cada qual exigindo mudanças em competências, valores de tempo e aplicação de habilidades. Ao institucionalizar programas de *coaching*, *job rotation* e métricas específicas para cada nível, o pipeline assegura um fluxo constante de líderes capazes (Emory & Peltz, 2020). Esse sistema reforça o princípio da melhoria contínua (kaizen) e cria “rotas de aprendizagem” que integram objetivos de curto prazo com a estratégia de longo prazo.

Embora os quatro modelos compartilhem ênfase em ética, empoderamento e desenvolvimento, diferem no locus de atenção. A liderança autêntica prioriza o locus intrapessoal; a transformacional enfatiza a visão e a mudança cultural; a servidora privilegia as necessidades dos seguidores; e o pipeline estrutura processos e sucessão. Anderson & Sun (2017) defendem que a integração dessas abordagens eleva o impacto porque cada uma cobre lacunas da outra. No entanto, sua eficácia é contingente ao contexto: em ambientes de alta volatilidade, a flexibilidade da liderança transformacional pode suplantar a constância da servidora, ao passo que, em organizações altamente regulamentadas, o pipeline fornece a previsibilidade necessária (Abolade, 2024).

Em nível individual, esses modelos sugerem uma trilha de crescimento que inicia na autoconsciência, avança para a inspiração coletiva, consolida-se no serviço altruísta e

institucionaliza-se na gestão sistemática de talentos. Para as organizações, a adoção de práticas que combinem feedback 360°, programas formais de mentoring, estruturas de sucessão e métricas de clima moral cria um ciclo virtuoso de desempenho e bem-estar.

Os modelos de liderança autêntica, transformacional, servidora e a liderança pipeline não são mutuamente excludentes, mas camadas complementares de um mesmo fenômeno: a liderança como processo de desenvolvimento. Líderes que internalizam os princípios de autoconsciência ética, inspiração visionária, serviço compassivo e aprendizagem contínua têm maior probabilidade de construir organizações que prosperam economicamente e impactam positivamente a comunidade. A integração contingente desses modelos constitui, assim, um roteiro robusto para o exercício da liderança no século XXI.

Aplicação prática da competência

A competência relacionada às teorias e práticas contemporâneas de liderança constitui um eixo integrador para o exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, pois oferece uma estrutura conceitual capaz de articular identidade pessoal, governança institucional e missão organizacional. Ao integrar modelos como liderança autêntica, transformacional, servidora e o pipeline de liderança, esta competência fornece não apenas explicações teóricas sobre o fenômeno da liderança, mas critérios práticos para orientar a atuação do líder em contextos complexos, multilaterais e marcados por elevada responsabilidade institucional. Conforme indicam Anderson & Sun (2017), a força dessas abordagens reside justamente em sua complementaridade, permitindo uma liderança mais completa, ética e contextualizada.

Na área administrativa, essas teorias sustentam uma liderança que vai além da autoridade formal e do cumprimento de rotinas organizacionais. A liderança autêntica, conforme proposta por Luthans & Avolio (2003), contribui para o fortalecimento da credibilidade institucional do Secretário Executivo ao alinhar autoconsciência, coerência moral e transparência relacional no exercício das funções administrativas. Associada à liderança transformacional, essa abordagem favorece a condução de processos colegiados, a mediação de interesses distintos e a construção de confiança entre administradores, secretários e equipes técnicas. Bass (2006) demonstra que líderes transformacionais elevam o comprometimento organizacional ao conectar decisões administrativas a valores, propósito e visão compartilhada – elemento essencial para a governança saudável da União.

No campo técnico, as teorias contemporâneas de liderança oferecem fundamentos sólidos para uma atuação formativa, orientadora e pedagógica da Secretaria. A liderança servidora, conforme articulada por Greenleaf (2013), reforça a compreensão de que normas, regulamentos e procedimentos existem para servir ao desenvolvimento das pessoas e à fidelidade institucional, e não apenas ao controle organizacional. Nesse sentido, o Secretário Executivo atua como facilitador de aprendizagem, criando ambientes de confiança nos quais secretários executivos dos Campos, líderes locais e equipes administrativas possam compreender, internalizar e aplicar conscientemente as orientações denominacionais. Walumbwa et al. (2008) destacam que líderes que combinam autenticidade com consideração individualizada favorecem maior adesão, responsabilidade e maturidade organizacional.

Já na área missionária, as práticas contemporâneas de liderança enfatizam inspiração, adaptabilidade e desenvolvimento de pessoas como elementos centrais para a

mobilização institucional. A liderança transformacional, ao estimular significado e visão, contribui para engajar líderes e membros em processos missionários sustentáveis, especialmente em contextos marcados por diversidade cultural, desafios sociais e mudanças geracionais. Ao mesmo tempo, a liderança servidora reforça uma postura de cuidado, escuta e acompanhamento, essencial para lidar com expectativas, vocações e processos missionários de médio e longo prazo. Burns (1978) observa que a liderança genuína ocorre quando líderes e liderados se elevam mutuamente em propósito e compromisso, princípio que se alinha de forma direta ao papel da Secretaria no apoio às frentes missionárias da UNB.

De forma transversal às três áreas da Secretaria, o modelo do Leadership Pipeline, proposto por Charan et al. (2011), oferece uma contribuição estratégica singular. Ao compreender a liderança como um processo progressivo de desenvolvimento de competências, valores e responsabilidades, esse modelo auxilia a Secretaria Executiva na formação intencional de líderes em diferentes níveis organizacionais. No contexto da UNB, o pipeline de liderança contribui para a clareza de papéis, a preparação adequada para transições, a institucionalização do desenvolvimento de talentos e a continuidade organizacional – aspectos fundamentais para a sustentabilidade administrativa, técnica e missionária da Igreja.

A integração dessas teorias permite compreender a liderança da Secretaria como uma prática sistêmica, que articula pessoas, processos e cultura em torno de uma identidade institucional clara. A liderança autêntica sustenta coerência ética; a liderança transformacional promove engajamento e mudança; a liderança servidora fortalece relações e desenvolvimento humano; e o pipeline de liderança assegura continuidade e maturidade organizacional. Juntas, essas abordagens oferecem um referencial equilibrado

para lidar com as múltiplas demandas do exercício da Secretaria Executiva em nível de União.

Aplicar as teorias e práticas contemporâneas de liderança ao exercício da Secretaria Executiva da UNB implica reconhecer que liderar, nesse contexto, é um ministério estratégico de influência institucional. Trata-se de sustentar estruturas administrativas, orientar processos técnicos e mobilizar pessoas para a missão de forma integrada, ética e consciente. Ao fazê-lo, o Secretário Executivo contribui para uma organização mais coesa, resiliente e preparada para responder aos desafios do presente e do futuro com fidelidade à identidade e relevância contextual.

As teorias contemporâneas oferecem linguagem, estrutura e consciência crítica para uma liderança que já está em exercício, fortalecendo a atuação do Secretário Executivo como líder institucional, formador de pessoas e guardião da identidade organizacional da União Norte Brasileira.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Apresentação de seminários sobre secretaria em encontros de Secretaria da UNB.	1. Fotos de encontros
2. Organização do Encontro de Secretaria Anual da UNB	2. Fotos do evento
3. Organização do Concílio de Administradores e Departamentais UNB 2023	3. Fotos do evento

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Realização de culto de missão e voluntariado da FAAMA	Fotos do evento	
2. Mensagens em vídeo sobre o Dia da Secretária de forma personalizada para os Campos da UNB	Cópia do vídeo	
3. Reuniões Administrativas com os Administradores dos Campos da UNB 2025	Fotos das reuniões	
4. Mensagens sobre liderança cristã enviadas de forma personalizada e periódica para líderes e pastores.	Cópia das mensagens em WhatsApp	
5. Realização de culto de consagração de jovens voluntários para a janela 10/40 no escritório da UNB.	Fotografia do culto	
6. Certificação de Excelência das Secretarias dos Campos UNB	Fotografia da entrega do certificado	
7. Treinamento e acompanhamento dos Campos para realização das Assembleias Ordinárias	Fotografias e prints das reuniões online	
8. Participação dos Secretários Executivos no I Will Go e planejamento para 2028	Fotografias do evento	

Referências

- Abolade, G. O. (2024). Transformational Leadership Approach for Sustainable Christian Mission Engagement in the Community. *Edumania – An International Multidisciplinary Journal*, 02(02), 60–74.
<https://doi.org/10.59231/edumania/9038>
- Ahma, P. (2024). Authentic leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 47(1), 55–70.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International journal of management reviews*, 19(1), 76-96.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (2006). Transformational leadership. *Lawrence Elabaum Associating*.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Burns, J. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18-23.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. L. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (Vol. 391). John Wiley & Sons.
- Emory, L. B., & Peltz, D. P. (2020). Leadership Development: The Role of Learning in the Authentic, Transformational, Servant, and Kenotic Leader. In D. P. Peltz & J. H. Wilson (Eds.), *True Leadership: Leadership Styles and the Kenotic Relationship* (pp. 109-118). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-46660-2_7
- George, B. (2003). Leadership is authenticity, not style. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, 18-25.
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Sullivan, G. S. (2019). Servant Leadership: Research. In *Servant Leadership in Sport: Theory and Practice* (pp. 67-79). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-11248-6_4
- Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, T., & Al-Amin, A.-A. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. *Transforma Jurnal Manajemen*, 2(2), 108-119.
<https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129>
- 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.

Teorias e Práticas Contemporâneas de Liderança

Experiências Passadas

the WAY back
a jornada para o futuro acontece aqui

FORTES
Palavra
CADE
Conselho de Administração e Representantes Eleitos em 2018

SÍNTESE DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE 2018

baixe aqui

baixe aqui

Teorias e Práticas Contemporâneas de Liderança

Experiências Planejadas

práticas existentes, desenvolvendo estruturas e habilidades que possam estabelecer a assistência. Nesse processo, a liderança

de

modelos

uma

criando

ares e

as

mativo,

sviço

o. A

ssões e

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Liderança e Pesquisa

CLIQUE NO LINK ABAIXO PARA ACESSO
AO ARQUIVO DA TESE DOUTORAL

SÍNTESE INTEGRADORA DAS COMPETÊNCIAS

Síntese Integradora das Competências em Liderança

Andrews University – UNASP

Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro

Autogestão e inteligência emocional

A autogestão e a inteligência emocional constituem o alicerce sobre o qual se edificam as demais competências de liderança. Em contextos organizacionais marcados por complexidade, pressão e mudanças constantes, a capacidade do líder de reconhecer, compreender e regular suas próprias emoções torna-se determinante para a qualidade das decisões, das relações interpessoais e do clima organizacional. Conforme argumenta Goleman (2017), líderes eficazes distinguem-se menos por habilidades técnicas isoladas e mais pela maturidade emocional que demonstram ao lidar com pessoas, conflitos e incertezas.

A literatura aponta que a inteligência emocional se estrutura em dimensões interdependentes, como autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais (Boyatzis et al., 2000; Goleman, 1998). Essas dimensões não apenas favorecem o equilíbrio emocional do líder, mas ampliam sua capacidade de influência positiva, promovendo confiança, cooperação e engajamento. Tyler (2015) e Paninchukunnath (2008) destacam que líderes emocionalmente inteligentes são mais aptos a compreender o impacto de suas emoções sobre o comportamento organizacional, ajustando sua atuação de maneira intencional e ética.

Além disso, a autogestão envolve um compromisso contínuo com o aprendizado e o autoaperfeiçoamento. Syamsuriadi (2019) observa que líderes que desenvolvem

autogestão cultivam resiliência, adaptabilidade e clareza de propósito, atributos indispensáveis em ambientes dinâmicos. Wamsler & Restoy (2020) complementam que o equilíbrio emocional do líder contribui para a criação de ambientes organizacionais saudáveis, nos quais o desenvolvimento humano e a sustentabilidade institucional se tornam possíveis. Assim, a autogestão não é apenas uma competência intrapessoal, mas um fator estratégico para a liderança eficaz.

Cosmovisão e consciência pós-moderna

A competência relacionada à cosmovisão e à consciência pós-moderna fornece a moldura interpretativa a partir da qual o líder compreende a realidade, define valores e orienta suas decisões. Cosmovisão, conforme definido por Sire (2009), refere-se ao conjunto de pressupostos fundamentais que moldam a forma como os indivíduos percebem o mundo, o sentido da vida e o propósito da ação humana. Nash (2012) complementa que tais pressupostos constituem um sistema coerente de crenças que influencia profundamente o comportamento, a ética e a liderança.

No exercício da liderança, a cosmovisão não atua de forma abstrata, mas se expressa na maneira como o líder formula visão, interpreta desafios e projeta o futuro. Hybels (2002) define visão como uma imagem clara e inspiradora de um futuro desejável, capaz de mobilizar pessoas em direção a objetivos compartilhados. Briner & Pritchard (2021) demonstram que líderes com visão consistente conseguem articular propósito, simplicidade e alinhamento com valores centrais, criando impacto duradouro nas organizações.

Em contextos pós-modernos, marcados por pluralismo, relativismo e fragmentação de significados (Bauman, 2001; Taylor, 2007), a consciência cultural torna-

se uma exigência adicional à liderança. Berger (2005) e Finn III (2012) argumentam que líderes eficazes precisam desenvolver capacidade de autorreflexão crítica, reconhecendo seus próprios pressupostos e dialogando com perspectivas diversas. Essa competência permite que o líder navegue em ambientes complexos sem perder coerência interna, integrando convicções profundas com sensibilidade cultural e comunicacional.

Modelos mentais e quebra de paradigmas

Os modelos mentais constituem estruturas cognitivas que orientam a percepção, a interpretação da realidade e a tomada de decisão. Segundo Senge (2006), tais modelos são profundamente enraizados e frequentemente operam de forma inconsciente, influenciando comportamentos individuais e organizacionais. Gentner (2001) e Johnson-Laird (2010) destacam que os modelos mentais funcionam como representações internas que permitem aos indivíduos simular cenários, antecipar consequências e resolver problemas complexos.

Embora essenciais para a ação, os modelos mentais também podem se tornar limitadores quando não são revisados criticamente. Marques (2014) observa que esses modelos filtram informações, podendo reforçar vieses cognitivos e resistência à mudança. Chermack (2003) acrescenta que decisões estratégicas frequentemente refletem mais os pressupostos do decisor do que a realidade objetiva do contexto, o que torna a atualização dos modelos mentais uma competência estratégica da liderança.

A abertura à quebra de paradigmas, portanto, representa a disposição do líder para revisar pressupostos, desaprender práticas obsoletas e incorporar novas perspectivas. Johnson-Laird (2004) argumenta que líderes que permanecem cognitivamente flexíveis tomam decisões mais eficazes em ambientes incertos. Essa competência sustenta

processos de inovação, aprendizagem organizacional e adaptação contínua, funcionando como ponte entre experiência acumulada e novos desafios emergentes.

Desenvolvimento de talentos

O desenvolvimento de talentos constitui uma dimensão central da liderança contemporânea ao reconhecer que o potencial humano é o principal recurso das organizações. MacFarlane & Stambaugh (2009) definem talentos como aptidões naturais que, quando estimuladas intencionalmente, transformam-se em competências de alto impacto. Essa abordagem desloca o foco da liderança do controle para a capacitação, promovendo crescimento individual e coletivo.

A psicologia positiva reforça essa perspectiva ao demonstrar que o uso frequente dos pontos fortes está associado a maior engajamento, bem-estar e desempenho (Seligman, 2011). Buckingham & Clifton (2001) argumentam que líderes eficazes não tentam corrigir todas as fragilidades, mas alinham talentos individuais às demandas organizacionais, criando ambientes de confiança e reconhecimento. Essa lógica fortalece culturas colaborativas e reduz desgaste emocional.

Além disso, o desenvolvimento de talentos possui implicações éticas e sociais. Maslow & Murphy (1954) associam a autorrealização à possibilidade de expressar plenamente as potencialidades pessoais. Amabile & Kramer (2011) demonstram que ambientes que celebram pequenos progressos e reconhecem contribuições individuais ampliam a motivação e a criatividade. Assim, desenvolver talentos não é apenas uma estratégia de desempenho, mas um compromisso com a dignidade humana e a aprendizagem contínua.

Transformação cultural

A transformação cultural refere-se à capacidade de influenciar e redirecionar valores, crenças e práticas compartilhadas nas organizações. Schein (2010) define cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos aprendidos por um grupo ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos moldam comportamentos e decisões, tornando a cultura um fator determinante do desempenho organizacional.

Kotter (2008) demonstra que mudanças sustentáveis ocorrem apenas quando se alcançam os níveis mais profundos da cultura, e não apenas seus artefatos visíveis. Denison & Mishra (1995) reforçam que culturas que equilibram envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão apresentam melhores resultados organizacionais. Cameron & Quinn (2005) complementam essa visão ao mostrar que culturas precisam ser continuamente realinhadas para responder a contextos mutáveis.

A liderança exerce papel central nesse processo, pois mudanças culturais exigem participação ampla, gestão das emoções coletivas e aprendizagem organizacional (Armenakis & Bedeian, 1999; Burnes, 2004). A transformação cultural, portanto, não é um evento pontual, mas um processo contínuo que requer coerência entre discurso e prática, fortalecendo a identidade organizacional e sua capacidade adaptativa.

Tendências atuais de liderança

As tendências contemporâneas de liderança emergem como resposta a ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). April & Hill (2000) argumentam que modelos tradicionais, baseados em hierarquia rígida e controle, mostram-se insuficientes diante da complexidade atual. Drucker (2012) já

indicava que liderar no século XXI exige capacidade de antecipar mudanças e criar futuros possíveis.

A liderança digital, colaborativa e intercultural destaca-se nesse cenário. Sivilca et al. (2024) ressaltam que líderes digitais precisam alinhar estratégia, tecnologia e pessoas, promovendo inovação sem negligenciar implicações éticas. Kim & Hays (2010) introduzem a metáfora do líder renascentista, capaz de integrar racionalidade, criatividade e sensibilidade humana em contextos ambíguos.

Essas tendências reforçam a centralidade da aprendizagem contínua, da colaboração e da adaptabilidade. Wilkinson (2006) observa que líderes eficazes em ambientes complexos são aqueles que acolhem paradoxos e estimulam dissidências produtivas. Assim, as tendências atuais não substituem fundamentos clássicos da liderança, mas os ampliam, exigindo integração entre competência técnica, inteligência emocional e visão sistêmica.

Estratégia e execução

A competência de estratégia e execução integra intenção estratégica e ação operacional por meio de processos contínuos de planejamento, monitoramento e aprendizagem. Porter (1996) define estratégia como a escolha deliberada de onde competir e como vencer, enquanto Kaplan & Norton (2008) enfatizam que a execução transforma estratégia em resultados concretos por meio de métricas, alinhamento e responsabilização.

A literatura contemporânea compreende o planejamento estratégico como prática viva, e não como documento estático (Araque et al., 2025). Processos participativos de planejamento fortalecem o engajamento e o senso de pertencimento, aumentando a

eficácia da execução (Oliveira et al., 2020). Além disso, a retroalimentação contínua permite ajustes estratégicos diante de mudanças contextuais (Tavares, 2024).

Estratégia e execução também se conectam à cultura organizacional. Denison & Mishra (1995) demonstram que valores claros e compartilhados facilitam a implementação estratégica. Assim, a liderança estratégica exige não apenas análise racional, mas capacidade de mobilizar pessoas, alinhar recursos e sustentar coerência entre propósito e prática.

Criatividade, inovação e mudança

A criatividade e a inovação são compreendidas como processos sistêmicos que envolvem cultura, liderança, aprendizagem e criação de conhecimento. Drucker & Maciariello (2014) afirmam que a inovação não se limita à geração de ideias, mas à capacidade de transformá-las em valor organizacional. Nonaka & Takeuchi (1995) destacam que a criação de conhecimento ocorre por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito.

March (1991) introduz o dilema entre exploração e exploração, evidenciando a necessidade de equilibrar inovação e eficiência. O'Reilly III & Tushman (2013) propõem a ambidestria organizacional como resposta a esse desafio, permitindo que organizações inovem sem comprometer operações existentes. A liderança desempenha papel crucial ao criar segurança psicológica para experimentação (Gaspersz, 2014).

A criatividade também possui fundamentos cognitivos. Smith & Ward (2012) demonstram que o pensamento criativo envolve recombinação de estruturas mentais existentes, enquanto Runco & Jaeger (2012) destacam a importância de contextos que

favoreçam curiosidade e tolerância à ambiguidade. Assim, inovação sustentável resulta da interação entre indivíduo e ambiente organizacional.

Teorias e práticas contemporâneas de liderança

As teorias contemporâneas de liderança refletem um deslocamento do poder posicional para o poder relacional, enfatizando ética, autenticidade e desenvolvimento humano. Luthans & Avolio (2003) definem liderança autêntica como processo baseado em autoconsciência, transparência e coerência moral. Walumbwa et al. (2008) demonstram que esses atributos fortalecem confiança e desempenho.

A liderança transformacional, introduzida por Burns (1978) e desenvolvida por Bass (2006), enfatiza inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada, promovendo mudança cultural e engajamento. A liderança servidora, proposta por Greenleaf (2013), desloca o foco para o crescimento dos liderados, associando liderança a serviço e cuidado (Sullivan, 2019).

Por fim, o modelo de liderança pipeline Charan et al. (2011) institucionaliza o desenvolvimento de líderes por meio de trilhas progressivas de competências e responsabilidades. Anderson & Sun (2017) argumentam que a integração desses modelos amplia a eficácia da liderança em contextos diversos. Assim, as teorias contemporâneas convergem na compreensão da liderança como processo formativo contínuo, integrando identidade, visão, serviço e aprendizagem.

Aplicação prática no contexto da liderança do Secretário Executivo da UNB

A integração das nove competências em liderança, analisadas ao longo desta síntese, não se encerra em um exercício teórico ou conceitual, mas encontra sua plena

relevância na aplicação prática do papel exercido como Secretário Executivo da União Norte Brasileira. A função de Secretário, compreendida em sua natureza estratégica, relacional e missionária, exige uma liderança capaz de articular pessoas, processos, cultura organizacional e visão institucional de forma coerente, ética e sustentável. Nesse sentido, as competências desenvolvidas ao longo do Doutorado em Liderança oferecem um arcabouço consistente para orientar a atuação nas três áreas fundamentais da Secretaria: administrativa, técnica e missionária.

Na área administrativa, competências como autogestão e inteligência emocional, estratégia e execução e modelos mentais revelam-se essenciais para lidar com a complexidade organizacional, a diversidade de contextos dos Campos e a busca por resultados consistentes. A liderança administrativa da Secretaria da UNB demanda equilíbrio emocional para mediar conflitos, clareza cognitiva para interpretar dados e cenários, e capacidade estratégica para transformar informações em decisões que fortaleçam a governança, a transparência e a eficácia institucional. Nesse ambiente, liderar significa alinhar visão, processos e pessoas, promovendo uma cultura de planejamento, acompanhamento e responsabilidade compartilhada.

Na área técnica, a aplicação das competências relacionadas à cosmovisão, à transformação cultural e ao desenvolvimento de talentos torna-se particularmente relevante. A Secretaria no aspecto técnico não se limita ao cumprimento de normas, manuais e procedimentos, mas exerce um papel formativo e orientador junto às igrejas locais, distritos e Campos. Assim, liderar tecnicamente implica compreender a identidade organizacional da Igreja, respeitar sua tradição normativa e, ao mesmo tempo, fomentar uma cultura de aprendizado, excelência e fidelidade aos princípios institucionais. A atuação do Secretário Executivo, nesse campo, é a de um facilitador que traduz

orientações denominacionais em práticas acessíveis, promove capacitação contínua e contribui para o fortalecimento da identidade eclesial em todo o território da União.

Já na área missionária, destacam-se as competências de criatividade, inovação e mudança, tendências contemporâneas de liderança e teorias e práticas contemporâneas de liderança. A Secretaria, ao apoiar e orientar ações missionárias, precisa dialogar com contextos socioculturais diversos, novas gerações e diferentes formas de engajamento. Isso exige uma liderança adaptativa, relacional e inspiradora, capaz de incentivar a participação, mobilizar voluntários e integrar estruturas organizacionais à missão da Igreja. Nessa dimensão, a liderança do Secretário Executivo atua como ponte entre visão estratégica e prática missionária, garantindo que processos administrativos e técnicos sirvam, de fato, ao propósito maior da missão.

De forma transversal, o desenvolvimento de talentos permeia as três áreas da Secretaria, pois a sustentabilidade do trabalho institucional depende da formação contínua de equipes de escritório, pastores, secretários distritais e locais. A aplicação dessa competência reforça uma liderança que investe em pessoas, promove mentoria, valoriza o aprendizado e constrói capacidade institucional de longo prazo. Ao mesmo tempo, a transformação cultural emerge como resultado natural de uma liderança coerente, que alinha discurso e prática, fortalece valores organizacionais e cria ambientes de confiança e colaboração.

Em síntese, as nove competências integradas neste estudo oferecem não apenas um referencial teórico robusto, mas um mapa prático de liderança para o exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira. Elas sustentam uma atuação que vai além da gestão de processos, alcançando a formação de pessoas, o fortalecimento da identidade institucional e o avanço da missão. Assim, a liderança que a Secretaria estabelece, se

consolida como um ministério estratégico, no qual teoria, experiência e propósito se unem para servir à Igreja de forma fiel, relevante e orientada para o futuro.

Referências

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International journal of management reviews*, 19(1), 76-96.
- April, K. A., & Hill, S. (2000). The uncertainty and ambiguity of leadership in the 21st century. *South African Journal of Business Management*, 31(2), 45-52.
- Araque, J. C., Weiss, E. L., Araque, J. C., & Weiss, E. L. (2025). 341Organizational Strategic Planning. In *Leadership with Impact: Preparing Health and Human Service Practitioners in the Age of Innovation and Diversity* (pp. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197753392.003.0012>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Bass, B. M. (2006). Transformational leadership. *Lawrence Elabaum Associating*.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar.
- Berger, J. G. (2005). Living Postmodernism. *ReVision*, 27(4).
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- Briner, B., & Pritchard, R. (2021). *Lições de liderança de Jesus: Um modelo eterno para os líderes de hoje*. Editora Hagnos.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Burns, J. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18-23.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley. <https://books.google.com/books?id=dOuuBgAAQBAJ>
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. L. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (Vol. 391). John Wiley & Sons.
- Chermack, T. J. (2003). Mental models in decision making and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), 408-422.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Finn III, E. (2012). Constructing a Leadership and Scholarship Worldview. *Journal of International Diversity*, 2012(4), 51-60.
- Gaspersz, J. (2014). Building an innovation mindset. *European Business Review*.
- Gentner, D. (2001). Mental models, psychology of.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results* (Harvard Business Review Classics). Harvard Business Press. In.

- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Hybels, B. (2002). *Liderança corajosa*. São Paulo: Vida.
- Johnson-Laird, P. N. (2004). The history of mental models. In *Psychology of reasoning* (pp. 189-222). Psychology Press.
- Johnson-Laird, P. N. (2010). Mental models and human reasoning. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(43), 18243-18250.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Kim, C., & Hays, J. (2010). Renaissance leaders: global trends and emerging forms of leadership.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- MacFarlane, B., & Stambaugh, T. (2009). *Leading change in gifted education: The festschrift of Dr. Joyce VanTassel-Baska*. Prufrock Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marques, J. (2014). Mental models and reality. In *Leadership and Mindful Behavior: Action, Wakefulness, and Business* (pp. 73-89). Springer.
- Maslow, A. H., & Murphy, G. (1954). *Motivation and Personality*. (Under the Editorship of Gardner Murphy.). Harper & Bros.
- Nash, R. H. (2012). *Cosmovisões em Conflito*. Brasília: Editora Monergismo.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Oliveira, F., Arruda, C., & Maia, L. (2020). Participative strategy making and employee engagement: Evidence from Brazilian firms. *Journal of Business Research*, 115, 338-348.
- Paninchukunnath, A. (2008). The emotional mind of business leaders. *ASBM Journal of Management*, 1(1), 68.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity research journal*, 24(1), 92-96.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Sire, J. W. (2009). *O universo ao lado: um catálogo básico sobre cosmovisão*. Hagnos.
- Sivulca, A. D., Abrudan, M.-M., Sala, D. C., & Bibu, N. (2024). Navigational dynamics in the digital age: Digital leadership and e-leadership in organizational transformation. *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*, 33(1st), 618.

- Smith, S. M., & Ward, T. B. (2012). Cognition and the Creation of Ideas 23. *The Oxford handbook of thinking and reasoning*, 456.
- Sullivan, G. S. (2019). Servant Leadership: Research. In *Servant Leadership in Sport: Theory and Practice* (pp. 67-79). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-11248-6_4
- Syamsuriadi, S. (2019). Self Management Concept Dalam Kepemimpinan Lembaga Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 871-879.
- Tavares, G. (2024). Continuous improvement and strategic alignment: A study in Brazilian SMEs. *Management Research Review*, 47(5), 921–939.
- Taylor, C. (2007). *A secular age*. Harvard university press.
- Tyler, L. S. (2015). Emotional intelligence: Not just for leaders. In (Vol. 72, pp. 1849-1849): Oxford University Press.
- 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.
- Wamsler, C., & Restoy, F. (2020). Emotional Intelligence and the Sustainable Development Goals: Supporting peaceful, just, and inclusive societies. *Peace, justice and strong institutions*, 1-11.
- Wilkinson, D. J. (2006). *The Ambiguity Advantage: What Great Leaders Are Great At*. Palgrave Macmillan.

CRONOGRAMA DO CURSO

MÓDULO	CURSOS	PROFESSOR	CRÉDITOS
Módulo 1 Jun 18-30 2023 UNASP	LEAD648 Liderança, Identidade & Espiritualidade LEAD789 Sem. Av.: Tendências Atuais em Liderança LEAD535 Princípios de Escrita Acadêmica LEAD881 Desenvolvimento de Projeto Doutoral	Erich & Silvio Robson & Wellington Francislê & Dayse Gustavo & Lanny	2 cr 2 cr 2 cr 2 cr
Total Módulo:			8 cr
Módulo 2 Jan 7-19, 2024 UNASP	LEAD789 Sem. Av.: Liderança e Dinâmica Organizacional LEAD789 Sem. Av.: Transf. da Cultura Organizacional LEAD 889 Seminário Doutoral LEAD 637 Métodos de Pesquisa LEAD600: Congresso Anual	Jay & Eduardo Erich & Silvio Robson & Wellington Gustavo & Lanny Robson & Lanny	2 cr 2 cr 2 cr 2 cr 0 cr
Total Módulo:			8 cr
Módulo 3 Jun 16-28 2024 UNASP	LEAD789 Sem. Av.: Liderança, Mentoring & Coaching LEAD789 Sem. Av.: Liderança e Cosmovisões LEAD 648 Workshop: Teorias Contemp. de Liderança LEAD 648 Workshop: Métodos de Pesquisa para Líderes	Erich & Silvio Adolfo & Afonso Robson & Advisors Gustavo & Lanny	2 cr 2 cr 2 cr 2 cr
Total Módulo:			8 cr
Módulo 4 Jan 5-17 2025 UNASP	LEAD789 Sem. Av.: Lid., Neurociência e Intel. Emocional LEAD789 Sem. Av.: Lider. na Cosmovisão Pós-Moderna LEAD789 Sem. Av.: Lid., Inovação e Empreend. Social LEAD 885 Pesquisa em Liderança	Pablo & Lanny & Admilson Erich & Silvio Sung & Valdecir Gustavo & Lanny & Francislê & Dayse	2 cr 2 cr 2 cr 2 cr
Total Módulo			8 cr
Módulo 5 Jun 15-27 2025 Andrews	LEAD789 Sem. Av.: Liderança e Modelos Organizacionais LEAD789 Sem. Av.: Lid., Mod. Mentais e Mud. de Paradigma LEAD789 Sem. Av.: Lid. e Comportamento Organizacional LEAD895 Portfolio Doutoral LEAD789 Grupo de Liderança e Aprendizado (GLA)	Robson & Wellington Pardon Mwansa & Silvio Jay & Everson Gustavo & Lanny Robson & Wellington	2 cr 2 cr 2 cr 2 cr 0 cr
Total Módulo:			8 cr
Módulo 6 Jan 4-16 2026 UNASP	LEAD 699 – Tese Apresentação de Portfolio	Robson & Orientadores	10 cr 4 cr
Total de Créditos do Programa:			54 cr

[illegible]

