

## **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](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](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.