

## **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 comprehende 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. Sivulca 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 comprehende 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 eclesiástica 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.
- Sivilca, 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](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.