



**FACULDADE BATISTA DO RIO DE JANEIRO – FABAT
SEMINÁRIO TEOLÓGICO BATISTA DO SUL DO BRASIL**

FRANCISCO AIRES DE OLIVEIRA JUNIOR

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NO REINO DE DEUS:

Em defesa de uma filosofia de formação de liderança servil a partir de um
modelo trinitário de autodoação

RIO DE JANEIRO

2025

FRANCISCO AIRES DE OLIVEIRA JUNIOR

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NO REINO DE DEUS: Em
defesa de uma filosofia de formação de liderança servil a partir de um modelo
trinitário de autodoação

Artigo apresentado ao curso de Bacharel em Teologia da Faculdade Batista do Rio de Janeiro, como requisito necessário à obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof. Me. Pedro Veiga

RIO DE JANEIRO

2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a minha esposa e minha igreja (a da Bahia e a do Rio).

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NO REINO DE DEUS: Em defesa de uma filosofia de formação de liderança servil a partir de um modelo trinitário de autodoação

Francisco Aires de Oliveira Junior¹

Pedro Henrique Teixeira Pires Veiga²

RESUMO: O presente artigo propõe uma abordagem Reino-centrada e trinitária para o desenvolvimento de líderes cristãos, articulando fundamentos teológicos e princípios de formação organizacional. Estruturado em três dimensões — interna, externa e transcendente — o modelo compreende o desenvolvimento da liderança como um processo espiritual, relacional e contínuo, centrado na autodoação e no serviço. A dimensão interna refere-se à consolidação da identidade do líder em Cristo, sua autopercepção e coerência entre ser, saber e fazer. A dimensão externa diz respeito à capacidade de perceber o outro e o contexto como campo de serviço e missão. Já a dimensão superior implica submissão à revelação divina, discernimento espiritual e alinhamento à vontade de Deus. O processo formativo é representado por uma espiral ascendente de desenvolvimento, composta por cinco etapas recorrentes: identidade, chamado, percepção da realidade, resposta e multiplicação. Essa dinâmica ressalta a natureza não linear e relacional do crescimento do líder, que amadurece por meio da interação entre experiências, crises e fidelidade vocacional. O processo proposto adota critérios de avaliação reino-cêntricos, baseados na fidelidade e no engajamento, privilegiando a coerência com o caráter de Cristo e o comprometimento missionário no contexto da comunidade de fé. Assim, oferece uma base teológica e pedagógica aplicável tanto à formação de líderes ministeriais quanto ao desenvolvimento de lideranças organizacionais orientadas por valores do Reino de Deus.

Palavras-chave: Liderança cristã; Formação de líderes; Espiritualidade trinitária; Desenvolvimento ministerial.

ABSTRACT: This article proposes a Kingdom-centered and Trinitarian approach to the development of Christian leaders, articulating theological foundations and principles of organizational formation. Structured in three dimensions — internal, external, and transcendent — the model understands leadership development as a spiritual, relational, and continuous process, centered on self-giving and service. The internal dimension refers to the consolidation of the leader's identity in Christ, their self-perception, and the coherence between being, knowing, and doing. The external dimension concerns the capacity to perceive the other and the context as a field for service and mission. The superior dimension, on the other hand, implies submission to divine revelation, spiritual discernment, and alignment with God's will. The formative process is represented by an ascending developmental spiral, composed of five recurrent stages: identity, calling, perception of reality, response, and multiplication. This dynamic highlights the non-linear

¹ Graduando em Teologia – FABAT. Atua como missionário da Junta de Missões Nacionais há oito anos entre a população de rua e dependente química e com a formação e desenvolvimento dos missionários da JMN em todo o Brasil. É pastor de missões na Igreja Batista Jardim Clarice, no Rio de Janeiro, palestrante e conferencista nas áreas de missões, projetos sociais, liderança e liderança de jovens.

² Pedro Veiga é doutorando e mestre em teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio. Pós-graduado em História do Cristianismo e do Pensamento Cristão pelo Seminário Teológico Batista do Sul do Brasil – STBSB. Bacharel em Teologia pelo STBSB. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade do Norte. Vice-diretor dos Seminários Batistas da Convenção Batista Brasileira. É pastor presidente da Igreja Batista em Jardim Clarice, no Rio de Janeiro. É palestrante e conferencista nas áreas de missões, liderança e teologia sistemática.

and relational nature of the leader's growth, who matures through the interaction between experiences, crises, and vocational faithfulness. The proposed process adopts Kingdom-centric evaluation criteria, based on faithfulness and engagement, prioritizing coherence with the character of Christ and missionary commitment within the context of the faith community. Thus, it offers a theological and pedagogical basis applicable both to the formation of ministerial leaders and to the development of organizational leadership guided by the values of the Kingdom of God.

Key-words: Christian Leadership; Leadership Formation; Trinitarian Spirituality; Ministry Development.

1 INTRODUÇÃO

A importância do campo de estudos do desenvolvimento de líderes e de liderança é percebida em diferentes épocas e foi construída com uso de ferramentas distintas em busca, muitas vezes, da criação de modelos e sistemas que sejam atemporais e supraculturais, objetivando teorizar – usando ou não o método científico – para encontrar caminhos absolutos para a formação completa de um líder ideal³. Desde livros como “A arte da guerra”, de origem aproximada do século V a.C, passagens bíblicas que orientam comportamentos de líderes ideais ou mitos em que líderes eram considerados heróis, a partir de concepções de Confúcio e Platão, a formação de liderança é pauta comum a povos diversos e culturas antigas.

Além disso, há o fato de que a própria definição de liderança, por si só, já não é de comum acordo, pois, como explica Gracilene Pereira: “as pesquisas referentes à liderança começaram a apresentar uma visão mais holística (...). Mesmo não havendo consenso relacionado ao seu significado”⁴. Assim, imaginar um consenso acadêmico sobre o processo de formação de líderes dando luz a um modelo fechado e aplicável em qualquer realidade, cultura e cenário é, no mínimo, fruto de ingenuidade.

Ainda assim, a relevância da área de desenvolvimento de líderes foi solidificada ao longo das últimas décadas⁵ e, por isso, algumas similaridades e

³ “As 21 leis irrefutáveis da liderança” ou “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes” são exemplos de obras com grandioso sucesso de vendas que buscam estabelecer paradigmas de modelos ideais.

⁴ PEREIRA, Gracilene. et al. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. Enciclopédia Biosfera, 2021.

⁵ Para um panorama sobre o avanço nas teorias de formação de líderes dos últimos 30 anos, cf. os artigos para meta-análise de teorias do desenvolvimento de líderes e de liderança: Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice, de David

pontos de contato podem ser percebidos para que, juntos, seja possível lançar luz à construção de um caminho coerente e maduro sobre o qual tecer estratégias. Por essa causa, aproximar-se dessas abordagens é de grande valia, pois torna possível o entendimento desses aspectos comuns, contribuindo para um aprendizado que não precisa se ater a um modelo ou sistema único, antes, significa, necessariamente, a disposição de compreensão não associada a um único modelo, ao mesmo tempo em que se tenha espaço para uso de métodos e ferramentas de acordo com a realidade cultural e interesse da organização, construindo as estratégias no caminho coerente apontado.

A área de liderança, para além da área de formação de líderes, está acostumada a ser bombardeada com diversos livros, ferramentas, métodos e modelos de discursos inovadores, que, quase sempre, são cheios de promessas de grandes revoluções com o intento de autopromoção e esvaziamento de sentido, de maneira que a liderança bem-sucedida, muitas vezes, torna-se fragilizada e vulnerável. Assim, mais um livro pode ser lançado com o “código final” para “destravar” a liderança e contagiar pessoas desesperadas por sentido e sucesso, mas buscando isso na sua própria eficiência. O ponto destacado até aqui é que grande parte do material disponível no *mainstream* foca na performance de um líder ideal e não em como um bom líder pode ser formado ou desenvolvido, levando muitas pessoas a, baseadas nesses conteúdos, se travestirem de líderes performáticos para simular o sucesso pretendido.

A partir de uma perspectiva bíblica, no entanto, o espaço do líder é criado de maneira especial por Deus, não por quem este líder pode ser, mas a partir do amor do próprio Deus por ele, mudando a lógica de valorização do outro pelo que este faz ou pode fazer, para uma lógica de dependência do Criador. Por isso, compreender o fim de todas as coisas, mas também o seu início e a maneira como elas devem ser elaboradas, construídas e fundamentadas em Deus, torna-se essencial para que nenhuma atividade seja desenvolvida com a tendência de desvincular-se do próprio Deus.

Day et al; Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory, também de David Day et al e A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility, de Jeffrey Chandler et al. Todos os três artigos publicados pela revista The Leadership Quarterly.

A tônica almejada aqui é, portanto, a superação da necessidade de um modelo estabelecido ou sistema fechado com grandes segredos de uma liderança extraordinária. Antes disso, objetiva-se demonstrar a necessidade de processos que sirvam de bússola como ferramenta diagnóstica, educacional e construtora de sentido a partir da lógica apontada pela revelação de Deus nas Escrituras.

Além disso, almeja-se demonstrar as dimensões presentes em modelos e sistemas que têm a ensinar a respeito da necessidade de uma abordagem integral e holística, rompendo com estruturas utilitaristas, humanistas e existenciais, mas construindo uma filosofia “Reino-centrada” que tenha como principal termômetro a Trindade e a Bíblia. Assim, o processo de amadurecimento e formação de um líder, sob uma perspectiva bíblica, passa a ser proposto como caminho natural para o desenvolvimento do servo dentro do Reino de Deus.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há materiais que conseguem desenvolver toda uma teoria de formação, educação e treinamento voltada exclusivamente aos interesses institucionais, de maneira que todo o processo de aproveitamento e investimento nos indivíduos redunde, necessariamente, no aperfeiçoamento organizacional, gerando, em última análise, lucro (ainda que o lucro não seja capital financeiro, exclusivamente). A essa abordagem, Robert Brynjolfson e Jonathan Lewis chamam de utilitarista⁶.

Outras abordagens de formação e desenvolvimento de líderes frequentemente buscam equilibrar a balança utilitarista inerente a modelos focados em resultados, desenvolvendo, para isso, aproximações de natureza estritamente humanista. Nesses modelos, o foco principal recai sobre o desenvolvimento individual e a autorrealização do líder, que passa a ser considerado o fim último do processo formativo. Tal centralidade no indivíduo ocorre, contudo, em clara depreciação ou subordinação dos objetivos e metas

⁶ Brynjolfson, Robert; Lewis, Jonathan. Integral Ministry Training: Design & Evaluation.

organizacionais, que não apenas são secundarizados como, em casos extremos, podem ser vistos pelo líder em formação como elementos a serem criticados ou combatidos, representando um obstáculo à sua plena expressão e autonomia.

Para além das abordagens utilitaristas ou daquelas estritamente humanistas, o processo de aproveitamento existencial da jornada de desenvolvimento apresenta-se como uma terceira perspectiva viável para a formação de líderes. Nela, o interesse primordial reside na formação como um fim em si mesma, dissociada de metas externas predeterminadas. Isso implica que nem o indivíduo é direcionado a alcançar um conjunto específico de fins, como competências tangíveis ou a aquisição de habilidades técnicas mensuráveis, nem a organização pode utilizar seus resultados de negócio como os indicadores principais para avaliar a eficácia do treinamento e desenvolvimento. Consequentemente, o próprio processo de crescimento e a experiência de amadurecimento inerente à jornada tornam-se o resultado almejado, sendo o foco da mensuração e o objeto central da busca, valorizando a experiência transformadora em detrimento de outputs padronizados.

Segundo Brynjolfson e Lewis, esses três paradigmas – utilitarista, humanista e existencial – são os modelos mais comuns para a construção de programas de treinamento, inclusive dentro de uma instituição cristã. Contudo, para os autores, nenhum dos três corresponde ao ideal bíblico que seja verdadeiramente Reino-centrado. Isso se deve ao fato de que a finalidade última desses programas não é o serviço e a fidelidade a Deus, mas sim metas substituíveis, como os resultados da organização, o desenvolvimento do líder em formação ou a valorização do próprio treinamento em si. Para os autores, um programa de formação de líderes no Reino de Deus deve servir, não a outro, mas a Deus e isso exige um adequado equilíbrio entre as três abordagens apontadas.

Essa perspectiva precisa ser fortalecida e pode ser a chave para que, aproximando-se do método científico, seja possível o aprendizado para além de sistemas e modelos fechados, além da construção de uma óptica balanceada e redimida, que desenvolve o líder à luz da própria atuação do Senhor. Para isso, a dinâmica trinitária de autodoação deve ser percebida como bússola para o

mapeamento de um processo que, biblicamente construído, aponte caminhos para que o discípulo de Jesus saiba o próximo passo em seu desenvolvimento para a filosofia Reino-centrada, a saber, da dinâmica do serviço para a vivência reconciliada e glorificação do Senhor.

Para desenvolver essa perspectiva não se tem, no entanto, interesse em apenas construir modelos teóricos sem aplicabilidade prática, antes, pensar numa formação intencional com motivações bem ajustadas é, não apenas o mais bíblico a se fazer, mas também o mais eficiente. Como Dave Early menciona no livro “3 coisas que todo pastor deve fazer”, “Colocar o ministério nas mãos de uns poucos especialistas é extremamente ineficaz”⁷, demonstrando a importância de formar outros líderes para que a igreja não dependa destes “poucos especialistas”. Isso poderia ser combatido ao entender o que Paulo disse aos efésios de que a responsabilidade dos pastores era aperfeiçoar os santos para a obra do ministério⁸ e que esta “obra” refere-se ao serviço cristão ativo como estilo de vida.

Já em “Transformando membros em líderes”, Early desenvolve que esse trabalho de aperfeiçoamento dos santos é um processo que o próprio Deus tem interesse de fazer e, na verdade, já está fazendo, de maneira que desenvolver ou aperfeiçoá-los é “cooperar com Deus usando todos os recursos disponíveis”⁹ para que o serviço ao outro ocorra, ou seja, é patente a convocação dos pastores e líderes a multiplicar outros líderes, de maneira que sejam, não apenas abençoadores da vida do outro, mas também cooperadores de Deus em seu próprio trabalho de vocação e capacitação dos santos.

Em referência a um dos movimentos explicitados na Bíblia de como Deus desenvolve seus seguidores por meio do serviço, o episódio do “lava-pés” pode ser citado, em que Jesus lava os pés de seus discípulos e, lembrando que é Mestre, os orienta a fazer o mesmo: servir¹⁰. Noutro episódio, ao combater o interesse em estabelecimento de hierarquias entre os discípulos dentro do Reino

⁷ Early, Dave. 3 coisas que todo pastor deve fazer. p. 115.

⁸ Cf. Efésios 4.12

⁹ Early, Dave. Transformando membros em líderes. Como ajudar os membros de seu pequeno grupo a liderar novos grupos. p. 92.

¹⁰ Cf. João 13

de Deus, Jesus ensina que o “Filho do Homem não veio para ser servido, mas para servir”, especialmente em entregar-se para a salvação de muitos¹¹.

Outras ações podem ser lembradas como atitudes que demonstram o coração de serviço de Jesus, desde sua própria encarnação¹², oração intercessória¹³ ou cada momento em que se dispôs a ouvir, acolher e amparar os pecadores. Além desses episódios do próprio Jesus agindo com o coração servidor explicitado, no Antigo Testamento, todo o processo de Deus Pai agindo em direção ao pecador e a seu povo obstinado com graça e misericórdia também demonstra o interesse de amar em autodoação que constrangeu, direcionou e preparou o caminho para o Cristo¹⁴.

Ao compreender a complexidade multifatorial da área de liderança nos estudos administrativos e a relevância ativa ministerial, além da convocação bíblica para o desenvolvimento de líderes conforme padrões do Reino de Deus, pode-se estabelecer a necessidade de que, atentar para esse campo, não é só urgente, mas também uma tarefa árdua. Como Day, em 2014, apontou:

O processo de desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de liderança efetiva envolve mais do que simplesmente decidir qual teoria da liderança deve ser usada para motivar o desenvolvimento efetivo. Isso porque o desenvolvimento humano envolve uma complexa sucessão de processos que precisam ser entendidos.¹⁵

Para ele, essa complexidade é evidenciada pela frustração das ferramentas construídas em não serem efetivas grande parte das vezes, ainda que se proponham a ser definitivas e absolutas. Pensar em personalidade como diretamente conectada à eficiência de um líder ou ainda uma série de comportamentos a serem adotados para o treinamento de um líder levará a uma mimetização de características que não conseguem, honestamente, atingir a necessidade de critérios específicos para a educação de adultos.

¹¹ Cf. Mateus 20

¹² Cf. Filipenses 2

¹³ Cf. João 17

¹⁴ Toda trajetória de Gênesis pode demonstrar isso quando, numa espiral descendente de pecado, Deus permaneceu indo em direção ao seu povo para resgate e prover solução para seu coração obstinado. Ou ainda a trajetória do resgate de Israel dos seus períodos de exílio, especialmente demonstrado pela oração de Neemias, por exemplo, no capítulo 9 de seu livro.

¹⁵ Day, David; et al. Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. Tradução nossa.

Day ainda diz que

(...) treinamentos geralmente envolvem a entrega de situações-problema já resolvidas, mas o desafio está quando se percebe que os líderes contemporâneos são complexos demais para serem alcançados com treinamentos de curto prazo¹⁶

Assim, seria necessário incluir discussões de

(...) identidade, meta-cognição e processos de auto-regulação para o refinamento das estruturas de conhecimento e capacidade de processamento de informações associados com a expertise da liderança (...)¹⁷

Diz ele, citando Lord e Hall. Já para esses autores, diretamente, em 2005,

A liderança envolve tipicamente um complexo arranjo de habilidades comportamentais, cognitivas e sociais que podem ser desenvolvidas em diferentes níveis e requerem diferentes experiências de aprendizado. (Day & Halpin, 2004, Mumford et al., 2000, Zaccaro & Klimoski, 2001). (...) Para sustentar o interesse por meses e anos, é necessário desenvolver práticas de habilidades complexas que também envolvem um papel de alguém que se percebe com a identidade de liderança.¹⁸

O que torna possível evidenciar o pensamento dos autores de que a complexidade envolvida no processo de desenvolvimento de liderança e de líderes exige uma abordagem que vá além da construção de métodos e modelos, mas que consiga observar o todo do sujeito a ser aperfeiçoado, ao mesmo tempo em que se equilibra o olhar para não apenas o sujeito como alvo, tensionando essa percepção da identidade com a ideia de Brynjolfson, de que a perspectiva do Reino atenta para além do indivíduo e para além da organização. Nos últimos anos, todavia, o discurso do desenvolvimento ganhou uma abordagem de crítica educacional à essa mesma percepção, de que um bom programa de desenvolvimento precisa ser construído à luz de um processo de competências fechadas ou de um aprendizado comportamental à luz da chamada liderança humilde.¹⁹

¹⁶ Idem.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Lord, Robert; Hall, Rosalie. Identity, deep structure and the development of leadership skill. Tradução nossa.

¹⁹ Chandler, Jeffrey; et al. A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. Tradução nossa.

Como Eva et al disseram, em 2021:

Atualmente, os campos de pesquisa e prática do desenvolvimento de liderança coletiva permanecem dominados por aproximações baseadas em competências e treinamentos típicas de uma perspectiva centrada na pessoa. Assim, a literatura tem negligenciado largamente outras perspectivas.²⁰

Assim, ao observar as teorias de liderança como insuficientes para promover um desenvolvimento de líderes adequado e como que as próprias teorias de desenvolvimento têm encontrado barreiras paradigmáticas em suas construções, evidencia-se a urgente necessidade de se estabelecer uma filosofia alinhada ao desenvolvimento científico, mas também bíblicamente coerente que consiga suplantar os desafios encontrados nessas abordagens ao mesmo tempo que não se proponha a construir uma réplica desses sistemas humanistas, utilitaristas ou existencialistas, mas com roupagem cristã. Antes, extraia os aprendizados frutos dos aspectos comuns dessas aproximações, iluminando-os com os princípios bíblicos adequados à uma perspectiva que esteja de acordo com a revelação de Deus.

3 ASPECTOS COMUNS E A INTERFACE BÍBLICA

A partir dos estudos citados, elementos comuns identificados envolvem aspectos voltados ao autodesenvolvimento ou autopercepção, a que se pode chamar de dimensão interna, e voltados à percepção de mundo, do outro e dos problemas a serem solucionados, ou dimensão externa, estabelecendo duas dimensões do desenvolvimento de liderança que devem ser consideradas, independente da teoria ou método utilizado.²¹ Além dessas, uma dimensão inerente à perspectiva cristã, mas que também foi refletida em outras culturas e perspectivas religiosas diz respeito à compreensão de uma realidade superior ou etérea, que ultrapasse a visão do próprio líder e o motive para além de si mesmo e da organização, dimensão a que se pode chamar de transcendente.

²⁰ Eva, Nathan; Cox, Julie; Tse, Herman; Lowe, Kevin. From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. Tradução nossa.

²¹ Gracilene Pereira, também no artigo já citado, descreve um pouco como os conceitos de liderança apresentam similaridades que envolvem o líder, os liderados e o contexto onde lideram.

Além das três dimensões citadas, a maneira como elas interagem entre si e como os sujeitos são atravessados ou as atravessam estabelecem dinâmicas de movimento construído a partir de então, especialmente a maneira com a qual cada indivíduo responde à realidade percebida, com desenvolvimento criativo, gestão de crises, mediação e estabelecimento e alinhamento de visão.

Ao olhar para o texto bíblico, é possível perceber o interesse em apontar a unidade do Deus Triúno como modelo através do qual a igreja deveria viver, a saber, com a unidade tal que tivesse o mesmo modo de pensar, o mesmo amor e sendo unidos de alma e de mente (Fp 2.2). Paulo, o autor deste trecho, deixa claro que esse modo de pensar unido seria alcançado pela igreja porque ela mesma já foi unida com Cristo (“Tenham o mesmo modo de pensar de Cristo Jesus” - Fp 2.5).

Segundo Madureira, em seu livro *Inteligência Humilhada*, no entanto, a palavra original, que foi traduzida aqui como “modo de pensar”, pode significar tanto pensar, quanto agir ou ainda sentir, que, de toda forma, demonstra – ainda mais – a complexa e integral devoção da igreja de Jesus ao ser unida com Ele num processo que, semelhante a Ele, também se entrega em serviço ao outro.²²

Em Efésios 1.3-14, pode-se ver também o apóstolo Paulo demonstrando como o resgate para a reconciliação dos salvos por Deus foi uma ação feita pela Trindade em ação, mútua cooperação e autodoação para cumprimento de sua vontade e para sua própria glória. Esse processo de entrega de Deus em unidade triúna é uma das belezas que torna possível e necessário enxergar a vida cristã como uma unidade em corpo também de entrega mútua: Agora adotados como filhos, todas as coisas convergem nele e, salvos, esses filhos, selados com o Espírito Santo, são reconciliados em um só corpo com Deus, por meio da cruz (Ef 2.16). Assim, o serviço torna-se o caminho por onde se opera a vida cristã, uma vez que se considera o outro superior a si mesmo (Fp 2.3).²³

A partir disso, pode-se admitir a necessidade de se definir um processo de formação e desenvolvimento de líderes que consiga lidar com a complexidade

²² Para Madureira, o texto da *kenosis* não é um convite para que os seguidores de Jesus se esvaziem, pois esses não têm do que se esvaziar, mas para que eles possam servir: pensar, sentir e agir como Cristo, que serviu. Para um desenvolvimento de como a abordagem kenótica pode ser útil na vida cristã para o serviço em meio ao sofrimento, cf. Aires e Veiga, em “Uma abordagem kenótica do sofrimento: o serviço como caminho do mistério, lamento e autodoação”.

²³ Para um desenvolvimento mais amplo de como a liderança no Reino de Deus opera somente por meio do serviço, cf. Veiga, Pedro. *Autoridade dos que servem*.

individual dos sujeitos, sem cair num dos paradigmas já criticados, mas que ainda respeite a percepção bíblica de que uma liderança autêntica é aquela cujo olhar está redimido para o outro por causa de Jesus e da unidade promovida por Ele e vivida pela Trindade. Assim, mesmo sabendo que uma filosofia do processo de formação não conseguirá ser estabelecida como modelo linear, ela poderá ser útil por cumprir função diagnóstica para ajudar o líder a identificar onde estão as tensões principais em sua atual fase de desenvolvimento com as motivações redimidas, além de cumprir função pedagógica, por permitir estruturar conteúdos com foco e alinhamento direcionados, sem rigidez e absolutismos. Isso será possível com o entendimento de um modelo interpretativo em vez de uma cronologia determinista, descrevendo a lógica do desenvolvimento, não a sequência estática dos fatos.

Assim, admite-se a existência das dimensões de desenvolvimento (1) interna, (2) externa e (3) transcendente, entendendo que qualquer processo de aperfeiçoamento de líderes precisa lidar com o próprio sujeito a ser aperfeiçoado, capacitá-lo a enxergar o cenário e o outro com quem interage e fazer esses dois movimentos à luz de uma revelação superior bíblica. Essas dimensões são conectadas por dinâmicas de interação e resposta que precisam ser movidas à luz do serviço intencional e contínuo para que se cumpra a razão de ser de cada santo a ser aperfeiçoado. Dessa maneira, um paradigma Reino-centrado, fruto da dinâmica trinitária e orientado pelo serviço, construirá bases para a solidificação do processo de desenvolvimento de líderes.

4 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO LÍDER NO REINO

O processo de formação envolve, portanto, o entendimento e amadurecimento para entrega da (1) identidade do líder, ou seja, quem ele é como criatura, filho e servo, além das dinâmicas de seus papéis funcionais como cônjuge, pai, pastor, missionário, etc. Além disso, quem ele foi (2) chamado para ser, ou seja, a maneira como ele se percebe vocacionado por Deus a cumprir uma missão geral e específica; a (3) necessidade que ele percebe no mundo ao seu redor, seja em relação aos outros a servir ou aos cenários a interagir e problemas a resolver; a (4) resposta que o líder dará em face da realidade

percebida de acordo com a vocação recebida de Deus; e, por fim, seu movimento de (5) multiplicação, que o levará a cumprir o interesse da formação de líderes, que é sua multiplicação para eficiência da obra do ministério e aceleração da missão de Deus.

Essas cinco etapas do processo, na realidade, não são vividas de maneira tão demarcada em que seja possível classificar-se em uma delas exclusivamente, como se fossem passos sequenciais definidos, mas podem ser percebidas como componentes de um ciclo de desenvolvimento através do qual um líder terá a necessidade de passar, pois, ainda que não de maneira cartesiana, para atingir um crescimento de sua influência por meio do serviço, a exponencialidade de sua atuação dependerá do quanto ele crescerá nesse caminho.

Assim, o que se estabelece é um ciclo de crescimento, etapa após etapa, em que se constrói uma espiral ascendente de influência, através da qual o movimento gerado pelo serviço e recebido através de mentoria e discipulado e do serviço ofertado através da liderança e entrega ao outro, provocam mudanças no líder em desenvolvimento e multiplicação de outros líderes servos.

4.1 Critérios de sucesso em uma formação de líderes no Reino de Deus

Numa filosofia “Reino-centrada”, encontrar ferramentas para mensurar o sucesso de um programa de treinamento também é bastante complexo. Pensando nas perspectivas citadas, a construção de avaliações apoiadas exclusivamente em desenvolvimento de competências individuais pode levar ao estabelecimento de paradigmas humanistas, enquanto que considerar os resultados alcançados na organização em termos de lucro (novamente, para além do financeiro), também parece honesto, mas pode levar ao paradigma utilitarista de igual forma. De mesma forma, estabelecer ferramenta nenhuma ou meramente a participação como meio para mensurar o desempenho de um programa de treinamento pode levar ao paradigma existencialista.

Assim, no Reino de Deus, ao atentar para os grandes homens e mulheres que foram usados no desenvolvimento do plano redentivo e foram, também,

desenvolvidos nesse processo, as duas coisas ocorrem em simultâneo: tanto um engajamento pessoal na tarefa proposta pelo Senhor quanto o aprimoramento da fidelidade nesta tarefa em particular, de modo que, nem o crescimento individual era deixado de lado, mas não se pode mensurar o sucesso dessas importantes figuras somente quantificando seus resultados imediatos. Engajamento e fidelidade parecem ser, portanto, excelentes ferramentas que equilibram o olhar para o desenvolvimento adequado numa perspectiva reinocentrada. Não apenas à tarefa missionária esperada, por si só, mas também à própria perspectiva do Reino em si mesma, de maneira que os critérios de caráter e fruto do Espírito são, necessariamente, resultados almejados e impulsionados por qualquer ferramenta do Reino de Deus que tenha o próprio Deus triúno como bússola.

Por conseguinte, pensar no desenvolvimento de competências individuais não peca em nada no que diz respeito ao interesse do aperfeiçoamento dos santos, desde que estas competências não sejam estabelecidas com fim em si mesmas, no próprio indivíduo somente ou nas finalidades organizacionais apenas. Assim, é possível pensar numa abordagem de competências multidimensionais, integrativas e coletivas com o intento de construir ou fortalecer habilidades de aprendizado e habilidades de influência para crescimento dos líderes ou líderes em potencial. Ainda que estas sejam competências para acompanhamento do desenvolvimento e não métricas de cálculo do Retorno do Investimento (ROI) realizado, que precisa permanecer em engajamento e fidelidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante estabelecer ainda que, numa perspectiva do Reino de Deus, questões iniciais precisam ser vencidas, tais como a ideia de que a liderança é inata e não pode ser desenvolvida. Uma vez estabelecida a definição de liderança segundo uma abordagem bíblica e teológica, não se pode pensar em nada que seja impossível de ser construído como ideal de um líder, pois toda a humanidade está em corrupção pecaminosa e é o próprio Espírito que tanto capacita a Igreja para o serviço mútuo e louvor da glória de Deus quanto escolhe

e os impulsiona a cumprir papéis de liderança no serviço do povo de Deus. Assim, tanto líderes tóxicos e abusivos podem ser restaurados quanto pessoas sem habilidade de liderar podem ser grandemente usadas pelo Senhor para guiar o povo de um lugar a outro por meio do serviço para a glória do próprio Deus.

A espiral ascendente do desenvolvimento de um líder envolve a percepção de si mesmo, do mundo ao seu redor e de como ocorre essa interação, seja de si para o mundo, do mundo para si, de si para si mesmo e da dependência da experiência religiosa nessas compreensões e avanços. Essa espiral é movimentada por meio do serviço unicamente e se expande à medida que a influência aumenta para ampliação da quantidade de pessoas afetadas diretamente pelo processo de serviço em autodoação. A espiral também é alimentada pelos fatores externos ao indivíduo quando se admite sua estagnação por conta própria e seu movimento por meio do serviço que também recebe do outro. Por fim, a virada de ciclo da espiral ocorre quando a autodoação servil impulsiona o líder em desenvolvimento à multiplicação no desenvolvimento de outro líder, iniciando outro processo de formação na vida de mais um multiplicador.

Encontrar os ciclos de desenvolvimento de liderança nos personagens bíblicos demonstrará a aplicabilidade desse processo. No entanto, é preciso que a tensão entre a fundamentação do processo e a desconstrução da necessidade de modelos fechados seja estabelecida, de modo que não se caia em mais um paradigma temporal. Com o processo bem estabelecido, modelos de desenvolvimento de líderes podem ser utilizados de maneira ampla, bem como ferramentas e recursos de melhoria contínua ou princípios de definição de cada parte ou do todo. Um processo de desenvolvimento é descritivo para orientação e seu papel metodológico é para revisão de foco e controle de prioridade, não para definição de parâmetros estabelecidos de maneira supraculturais.

REFERÊNCIAS

BRYNJOLFSON, Robert; LEWIS, Jonathan. **Integral Ministry Training: Design & Evaluation**. William Carey Library. 2006. ISBN 0-87808-457-6.

CHANDLER, Jeffrey; et al. **A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility**. *The Leadership Quarterly*, v. 34, n. 1, 2023, ISSN 101660. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>>. Acesso em 03 de novembro de 2025.

DAY, David; et al. **Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice**. *The Leadership Quarterly*, v. 32, n. 5, 2021, ISSN 1048-9843. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>>. Acesso em 03 de novembro de 2025.

EARLY, Dave. **3 coisas que todo pastor deve fazer**. Missões Nacionais. 1ª ed. 2023.

EARLY, Dave. **Transformando membros em líderes: Como ajudar os membros de seu pequeno grupo a liderar novos grupos**. Missões Nacionais. 1ª ed. 2024.

EVA, Nathan; et. al. **From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development**. *The Leadership Quarterly*, v. 32, n. 5, 2021, ISSN 1048-9843. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>>. Acesso em 03 de novembro de 2025.

LORD, Robert; HALL, Rosalie. **Identity, deep structure and the development of leadership skill**. *The Leadership Quarterly* 16, no. 4 (2005): 591–615. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>>. Acesso em 03 de novembro de 2025.

PEREIRA, Gracilene; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. **Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0**. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer, Jandaia – GO, v. 18, n. 37, pp.512-528. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18677/EnciBio_2021C44>. Acesso em 19 de novembro de 2025.