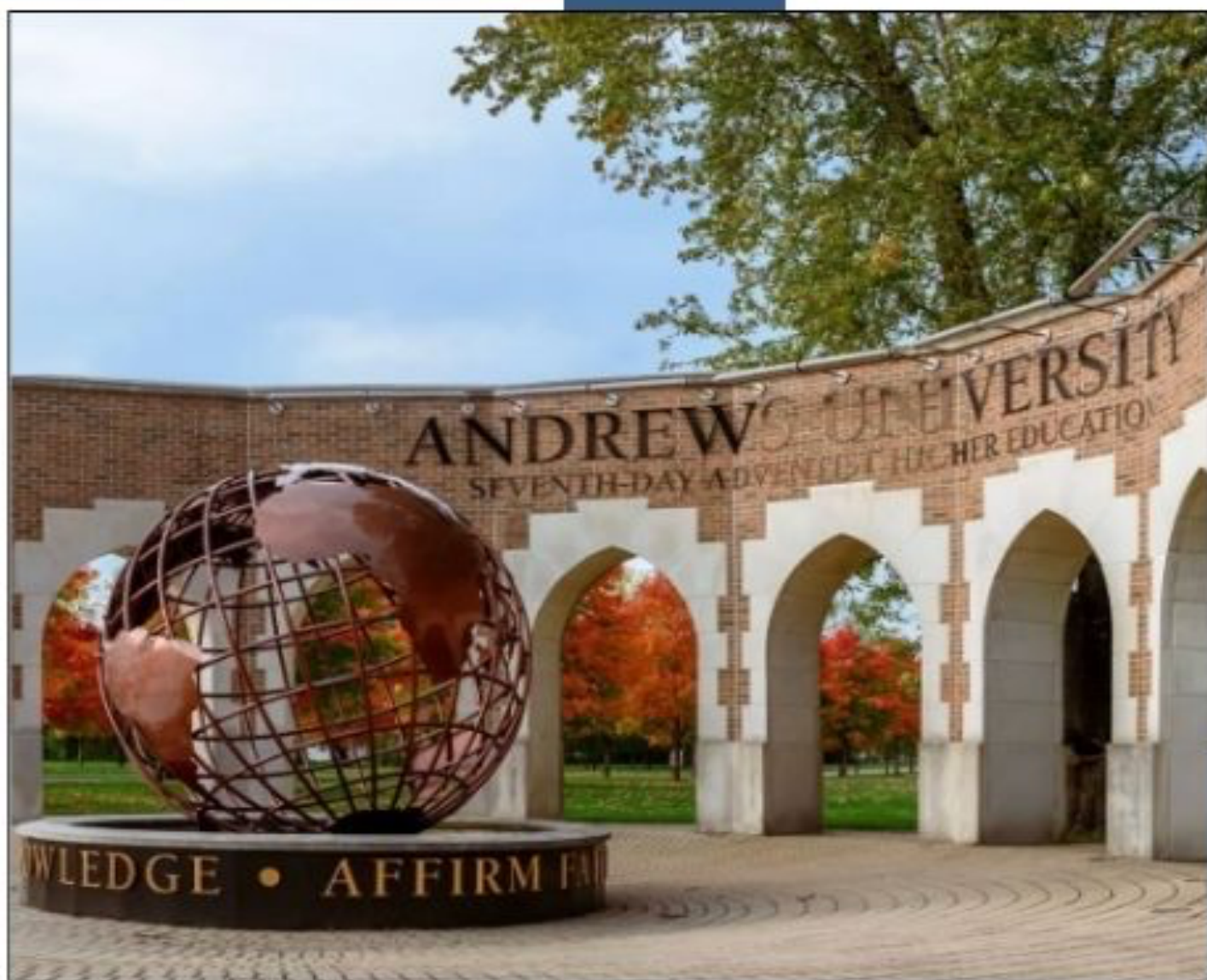


Programa de Liderança

Portifólio 2025



APRESENTAÇÃO



Casado com a Prof^a Mariana de Souza e pai de Juliana, Miguel e Josué. Natural de São Gonçalo, Rio de Janeiro, Brasil. Pastor e líder da Igreja Adventista do Sétimo Dia, É formado em Teologia pelo UNASP-EC, atua como Secretário Executivo e Líder de Comunicação da Associação Rio Sul (ARS). Atualmente, cursa Mestrado em Liderança pela Andrews University, EUA.

Jonas Aguiar

jonasaguiar.com.br

Minha missão

Servir a Deus e às pessoas por meio de uma liderança cristã transformadora, formando discípulos, fortalecendo comunidades e promovendo esperança onde houver dor, com integridade, compaixão e fé.

Minha visão pessoal

Ser um instrumento de Deus na formação de líderes íntegros e comunidades espiritualmente saudáveis, reconhecido por promover transformação, esperança e serviço fiel, especialmente em contextos de vulnerabilidade e desafios sociais.

Meus valores

Fé, Integridade, Serviço, Inovação, Integração Humana por Meio do Respeito às Diferenças

NARRATIVA COMPLETA



INTRODUÇÃO: O RIO COMO ESPELHO DA JORNADA

A proposta desta autobiografia é mais do que relatar uma sequência de fatos – é revelar uma jornada de formação espiritual, pastoral e pessoal por meio de imagens simbólicas. Para isso, adotei como fio condutor uma metáfora profundamente enraizada em minha história e identidade: a cidade do Rio de Janeiro.

O Rio, com suas paisagens diversas, seus contrastes marcantes e sua beleza resiliente, representa de maneira viva a minha caminhada como líder. Cada ponto turístico, cada símbolo dessa cidade, oferece uma lente única pela qual é possível interpretar fases distintas da minha trajetória.

Da Baía de Guanabara aos bairros do subúrbio, do alto do Corcovado à leveza da Ilha de Paquetá, cada capítulo desta narrativa se conecta a um lugar icônico, traduzindo em imagens locais os processos internos que vivi. Assim como o Rio une morro e asfalto, mar e concreto, tradição e inovação, minha liderança foi sendo moldada por contrastes, encontros e transformações.

Essa abordagem metafórica busca não apenas contextualizar minha história, mas também expressar meu compromisso com uma liderança que seja ao mesmo tempo enraizada na realidade, sensível à cultura e guiada por propósitos eternos. Espero que, ao percorrer esses capítulos, o leitor possa enxergar, como quem caminha pela orla ao entardecer, não apenas a beleza do cenário, mas também os passos marcados pela graça ao longo do caminho. Nasci em São Gonçalo, segunda maior cidade do estado do Rio de Janeiro.

Meu bairro era Neves, uma região suburbana, simples, mas cheia de vida. Foi nesse cenário de ruas estreitas, casas modestas e cotidiano difícil que dei meus primeiros passos, e onde Deus começou a moldar quem eu viria a ser.

Minha família, por parte de mãe, era muito religiosa, ligada a práticas espirituais afro-brasileiras, mas desde pequeno eu me sentia atraído pelo catolicismo. Gostava de ir às missas, me tornei coroinha, e fazia isso por vontade própria, sem pressão. Já do lado do meu pai, a distância era mais que física: éramos pouco próximos, e sua presença era mais percebida na ausência. Trabalhando muito e, muitas vezes, estendendo as noites no bar, ele voltava tarde para casa. Mesmo assim, eu o esperava acordado. Às vezes, na hora do jantar, perguntava: "Pai, você não vai querer mais, né?", torcendo para pegar o pedaço de carne que sobrava. Ele, com um sorriso cansado, deixava para mim. Eram gestos simples que eu guardo até hoje. Até os sete anos, minha vida teve algum conforto financeiro, mas era marcada por constantes discussões entre meus pais. O casamento deles era instável, com ciúmes, brigas e agressões verbais. Quando completei sete anos, tudo mudou: a empresa da família quebrou, e com a falência veio a separação.

NEVES: O INÍCIO NO SUBÚRBIO

ONDE O ASFALTO É QUENTE E A ESPERANÇA GERMINA.

Meu pai foi para a Paraíba e, dois meses depois, minha mãe, decidiu tentar recomeçar ao lado dele. Moramos de favor na casa do meu tio Maurílio. Conheci familiares do lado paterno pela primeira vez. Foi ali, em meio à simplicidade e à pobreza ainda maior que a nossa, que vivi um momento marcante: doei um brinquedo que eu amava, o Acquaplay, para uma criança. Ver a alegria nos olhos daquele menino foi uma das primeiras experiências que me ensinaram o que é empatia **(Competência: Responsabilidade Social)** e pouco tempo depois, voltamos para o Rio. Com minha mãe, agora grávida do meu irmão Guilherme, e fomos morar na casa dos meus avós maternos. O imóvel era o único bem que meus pais ainda tinham. Criei laços fortes com meus avós, especialmente minha avó Maurilete e meu avô Geraldo, além dos meus tios Janaina e Juninho. Meu avô travava uma luta constante contra o alcoolismo. lembro que durante a minha infância e adolescência, por algumas vezes tive que buscá-lo caído na rua. Depois, ele e minha avó foram morar em Maricá, onde cuidaram de um sítio. Guardo boas lembranças dos finais de semana ali: aprendi a andar de bicicleta, subir em árvores, brincar longe do barulho do subúrbio.

Vivíamos com dificuldade. Tínhamos crises de falta de comida. Lembro de noites indo dormir com fome e tentando enganar o estômago com água. A energia era cortada com frequência, e até aprendemos a fazer "gato" da rede elétrica. Comíamos pão duro frito com óleo e sal ou aproveitávamos cascas de pão que um tio da minha mãe nos dava. São experiências que, até hoje, me comovem.

Mesmo diante de tantas privações, minha mãe nunca deixou de lutar. Ela acreditava na educação e sempre dizia que o estudo seria meu caminho. Também sempre me tratou com muito carinho, me ouvia, conversava comigo com honestidade e chorava muitas



vezes por não poder nos dar o que queria. Foi com ela que desenvolvi um vínculo forte, uma confiança verdadeira.

Meu pai, embora ausente emocionalmente, também valorizava o estudo. Ele dizia: "Eu não tive escola, mas se você quiser ser alguém na vida, precisa estudar" **(Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)**. Eram dias de escassez, mas que formaram o meu senso de justiça, de compaixão, e de identificação com o sofrimento alheio **(Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã e Competência Responsabilidade Social)**.

Minha mãe, muito guerreira, começou a trabalhar como diarista, e eu cuidava do meu irmão Guilherme, ainda pequeno. Vizinhos, como Dona Sueli, eram apoio indispensável. Minha tia Janaina também morou conosco por um tempo. Havia um senso de comunidade que, mesmo em meio à pobreza, mantinha nossa dignidade **(Competência: Responsabilidade Social)**.

Minha mãe sofria com crises respiratórias graves. Por conta do vício em cigarro, frequentemente tinha crises em que mal conseguia respirar. Algumas vezes, desmaiava. Eu, ainda menino, saía correndo pelas ruas, pedindo ajuda. Batia nas portas dos vizinhos, às vezes no meio da madrugada, tentando encontrar alguém que nos ajudasse a socorrê-la. Essas cenas, que podiam ser traumáticas, acabaram se

tornando pilares de resiliência e espiritualidade para mim. Eu orava, buscava forças em Deus, e de alguma forma sempre sentia que Ele estava presente conosco, mesmo na dor **(Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)**.

Aos 11 anos, quando meus pais se separaram novamente, comecei a assumir responsabilidades muito cedo. Cuidava do meu irmão, ajudava em casa e via minha mãe se esforçar para concluir os estudos e fazer um curso técnico. Aos poucos, Deus ia abrindo caminhos.

Minha avó construiu uma casa no mesmo terreno da nossa, e isso trouxe algum

alívio para nossa estrutura familiar **(Competência: Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)**.

Naquele ambiente, comecei a entender que minha história, marcada por dor, também podia gerar esperança. Aprendi valores novos, descobri talentos e comecei a me ver como alguém capaz de fazer a diferença **(Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)**. Mais tarde, no mesmo terreno, minha avó construiu uma casa simples onde passaram a viver.

Foi em Neves, com o chão rachado, o barulho das buzinas, o pão duro e o afeto da minha mãe, que minha liderança começou a germinar. Não havia luz elétrica todos os dias, mas havia fé. E essa luz nunca se apagou.

BAÍA DE GUANABARA

*CONTRASTES QUE MOLDAM O CARÁTER
ONDE O ASFALTO É QUENTE E A ESPERANÇA GERMINA.*

A Baía de Guanabara é um dos símbolos mais marcantes do Rio de Janeiro. Vista de longe, encanta; de perto, revela suas feridas, resultado de abandono e descuido. Assim foi minha adolescência: repleta de beleza interior florescendo, mas cercada de dificuldades, carências e lutas que exigiram fé, força e adaptação.

Foi nesse período que conhecemos uma colega adventista da minha mãe, a Gilcéia, que começou a estudar a Bíblia com ela no horário do almoço. Foi por meio dela que conhecemos a Igreja Adventista de Alcântara. A princípio, resisti. Eu era católico, gostava do que fazia na igreja, vinha de uma vivência católica sólida. Tinha feito a primeira comunhão, era coroinha e gostava do ritual, do silêncio, da reverência e até sonhava em ser padre. Mas aceitei visitar a igreja adventista uma vez, e fui num sábado de 13º. À tarde, me convidaram para o clube de desbravadores. Sem saber o que era, fui. E ali, pela primeira vez, encontrei adolescentes da minha idade que valorizavam Deus, a Bíblia e o serviço. Fui convidado para um acampamento que aconteceria em duas semanas, e decidi ir. Foi um divisor de águas **(Competência: Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)**.

No clube de desbravadores aprendi sobre liderança, disciplina, cuidado com o corpo, mente e espírito. Comecei a entender que Deus não estava apenas no templo, mas também na floresta, nas trilhas, nas reuniões. Era um espaço onde jovens como eu eram valorizados, desafiados e acompanhados. Participávamos de unidades com papéis definidos, aprendíamos especialidades como primeiros socorros, civismo, natureza e missão.



Era uma formação integral, estruturada, e que me tirava por algumas horas da dureza da vida em casa. **(Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional)**. Também aprendi valores que nunca havia ouvido falar antes, como a importância do desenvolvimento físico, mental e espiritual. Participei de diversas atividades que promoviam o crescimento em cada uma dessas áreas. Aprendi sobre a organização administrativa do clube e fiz parte da minha primeira unidade, composta por oito desbravadores da minha faixa etária cada um com uma função **(Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional)**. Fui exposto à necessidade de estudar e aprender diversas especialidades, o que me motivou muito **(Competência Inovação e Mudança)**.

Além disso, iniciei estudos bíblicos com a irmã Marta, uma senhora simples, deficiente física, que andava com muletas e morava longe de casa. Todo domingo à tarde, ela ia até minha casa para estudar a Bíblia comigo e com cinco adultos. Eu era o único adolescente no grupo. Eu era muito ativo no catecismo e me esforçava para acompanhar o que o professor ensinava, mas ao descobrir que a Bíblia ensinava verdades diferentes do que eu havia aprendido até então, fiquei profundamente surpreso **(Competência Comunicação Intercultural e Globalização)**. Dona Marta, sempre gentil e com profundo conhecimento bíblico, nos ensinava com paciência e dedicação **(Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)**. Sua presença, sua paciência e seu exemplo me impactaram. Descobri que a Bíblia tinha muito mais a dizer do que eu imaginava – e que muito do que eu aprendera no catecismo

não era compatível com o texto bíblico **(Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)**.

Em breve fui batizado num frio domingo à noite de setembro de 1995. Logo, minha mãe e eu formamos uma dupla missionária. Saíamos para dar estudos bíblicos. Tínhamos prazer em ensinar. Sentíamos alegria em ver pessoas entregando a vida a Jesus. Conduzir alguém ao batismo ainda adolescente foi uma das primeiras experiências que me mostraram que minha vida tinha um propósito maior – que meu sofrimento não havia sido em vão, mas que poderia servir para abençoar outras pessoas **(Competência Responsabilidade Social e Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)**.

Um dia, num almoço na casa do irmão Costa, ancião da igreja, ele me olhou e disse: “Você deveria ser pastor”. Eu, tímido, sem coragem de dizer que não, apenas balancei a cabeça afirmando. Mas aquela semente ficou plantada. Com o tempo, começou a germinar. Quase um ano depois, passamos a frequentar a igreja do Barreto, onde conheci novos líderes que marcaram profundamente minha formação: irmão Lourenço Gonzalez, os irmãos Castro, e o Pr. Reinaldo Coutinho. Foram homens que me ensinaram com o exemplo, que me acompanharam de perto, que mostraram como a liderança na igreja era feita com serviço, dedicação, e vida no altar **(Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)**.

A adolescência foi, para mim, uma fase de muitos contrastes. Como a Baía de Guanabara, carregava dores, mas também refletia o céu. Mesmo com as marcas da pobreza e da ausência, foi nesse tempo que a fé floresceu, a vocação nasceu e o caráter começou a ser moldado.

SUBIDA AO CORCOVADO

O CHAMADO

Se a infância foi marcada pelas bases do serviço, a adolescência revelou algo ainda mais profundo: o chamado. Como quem sobe ao Corcovado, minha caminhada pastoral começou com passos curtos, subindo uma montanha íngreme e desconhecida, mas com um alvo visível no horizonte Cristo, o Redentor.

Por volta dos 13 anos, após uma fase intensa de crescimento espiritual, minha mãe e eu fomos convidados a conhecer a congregação do Engenho Pequeno, que contava com apenas 12 membros. Era uma igreja muito carente de líderes e estruturas. Mas havia um acolhimento, um calor humano que nos atraiu.

Decidimos permanecer ali e ajudar no que fosse preciso. Foi nessa igreja que tudo começou a tomar forma. Ali mesmo, fiz minha primeira pregação aos 13 anos. Ao final, senti algo que me marcou para sempre: o prazer de ser instrumento nas mãos de Deus **(Competência Inovação e Mudança; Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã; Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)**.

A partir daí, comecei a ser envolvido na liderança da igreja. Fui nomeado diretor jovem, mesmo com pouca idade. O irmão Ricardo Castro, que era o líder jovem distrital, passou a me orientar. Me ensinou como planejar reuniões, fazer escala de atividades, acompanhar os jovens e integrar ações com outros departamentos da igreja. Ele me deu ferramentas práticas e confiança para liderar mesmo sendo ainda um adolescente, ele foi meu primeiro mentor formal na liderança local **(Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)**.

Logo depois, o Pr. Reinaldo Coutinho começou a realizar reuniões semanais com os diretores jovens do distrito, e ali tive contato direto com a visão estratégica do ministério. Ele promovia reuniões semanais com os diretores jovens do distrito, onde ensinava sobre liderança espiritual, estrutura de igreja, gestão de tempo e discipulado. Com ele, aprendi que o ministério não se vive apenas no sábado – é uma entrega diária. Eu me sentia privilegiado por aprender diretamente com ele, um líder próximo, firme e apaixonado pela missão. Foi ele quem me ajudou a preparar minha primeira semana de oração, que preguei aos 14 anos. Foram sete dias que marcaram minha alma. A cada mensagem, a cada noite, eu sentia minha timidez se transformar em ousadia espiritual. Eu descobria dons que estavam adormecidos, mas que o Espírito Santo começava a despertar. Meu chamado ia se formando não apenas na emoção, mas na prática. **(Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas; Liderança Organizacional e Competência: Inovação e Mudança)**. Nesse mesmo período, chegou ao distrito o Pr. Geovane Souza, que hoje é presidente da Associação Rio Sul. Ele passou a me acompanhar mais de perto e me envolveu diretamente no plantio de uma nova

Visitávamos os interessados, preenchíamos fichas batismais, dávamos estudos bíblicos, orávamos com famílias. Era a igreja nascendo diante dos meus olhos – e eu ali, participando, aprendendo, servindo.

Logo depois, o Pr. Geovane Souza assumiu o distrito. Ele percebeu em mim um potencial ministerial e passou a investir na minha formação. Sob sua liderança, fui nomeado diretor jovem distrital aos 16 anos, e logo depois, regional jovem. Ele me envolveu em diversos projetos, especialmente no plantio de uma nova igreja, onde pude acompanhar desde a identificação de interessados até os estudos bíblicos, batismos e organização dessa nova congregação. O reconhecimento vinha acompanhado de mais responsabilidades. Já não era apenas uma liderança local, mas uma rede de apoio a outras igrejas, outros jovens, outros líderes. Nessa fase, vivi o evangelho na prática: organizando fichas, orando com famílias, visitando irmãos. Cada ação era um degrau na minha caminhada para o ministério **(Competência: Inovação e Mudança e Competência: Comportamento e Desenvolvimento Organizacional)**.

Foi nesse tempo também que conheci a Mariana, uma jovem linda, simpática, espiritual e profundamente dedicada ao ministério musical da igreja. Começamos a conversar e a amizade logo se transformou em namoro. Percebi que Deus estava me presenteando com alguém que não apenas caminharia ao meu lado, mas compartilharia da mesma vocação de serviço **(Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)**.



Mariana era, e continua sendo, uma mulher de fé, alegria, equilíbrio e sabedoria. Ela me ajudou a amadurecer emocionalmente e espiritualmente. Mesmo jovens, sabíamos que nossa união tinha um propósito. O apoio dela à minha jornada ministerial começou ali e continua até hoje. Ela me ajudou a vencer a insegurança, fortaleceu meu compromisso com Deus e com a missão. Seu compromisso com Deus, sua paixão pelo louvor e sua maneira espontânea de se relacionar com as pessoas completavam minha maneira mais introspectiva de liderar. Juntos, formamos uma equipe antes mesmo de nos casarmos.

Toda essa fase da minha vida foi como uma longa subida ao Corcovado. Cada etapa exigia esforço, sacrifício, coragem para superar a

altitude emocional e espiritual.

A visão do chamado se tornava mais clara a cada passo. Eu já não era apenas um jovem envolvido na igreja – estava sendo moldado, intencionalmente, para o ministério pastoral (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores).

Aos poucos, a pergunta feita pelo irmão Costa em um almoço – “Você já pensou em ser pastor?” – deixava de ser um elogio educado e se tornava uma certeza silenciosa. O menino tímido, que tremia ao falar em público, já sonhava em dedicar sua vida ao cuidado de pessoas e à pregação do evangelho. O Cristo Redentor, no alto da montanha, já estava à vista.

PÃO DE AÇÚCAR

A TRAVESSIA DA FÉ

O Pão de Açúcar é uma das paisagens mais emblemáticas do Rio de Janeiro. Imponente, firme, majestoso – mas o que realmente fascina não é apenas a vista, e sim como se chega ao topo: num bondinho suspenso, dependente de cabos invisíveis, exigindo confiança do início ao fim. Minha transição do mundo corporativo para o ministério pastoral foi exatamente assim: uma travessia feita com o coração na mão e os olhos na fé.

Aos 18 anos, depois de experiências de trabalho como panfleteiro, servente de pedreiro e funcionário numa gráfica de um irmão da igreja, comecei a trabalhar com o irmão Moacir Assenheimer, em um entreposto de mel e produtos naturais. Ali comecei a vencer a timidez, aprender a negociar, lidar com clientes e desenvolver habilidades de liderança e comunicação.

Dois anos depois, fui convidado pelo irmão Victor, membro da igreja de Piratininga (onde fui obreiro bíblico) para ser editor de imagens numa empresa que estava abrindo um novo setor. Comecei como o segundo funcionário e, com muito esforço, fui crescendo na organização. Trabalhei lá por seis anos, até chegar à posição de gerente geral, sendo responsável por centenas de colaboradores.

(Competência Inovação e Mudança, Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

A empresa chegou a ter mais de 620 funcionários e quase 70 clientes ativos. Meu salário era excelente, chegando a receber o equivalente a 18 salários-mínimos, comissionamento e benefícios. Aos 21 anos, liderava centenas de pessoas, conduzia treinamentos, implementava processos, resolvia conflitos e dialogava com grandes empresários e proprietários do setor de transportes. Mas, ao mesmo tempo em que meu currículo profissional crescia, minha vida espiritual e familiar começava a desmoronar. A rotina era sufocante. Atendia a empresa de dia e de noite, inclusive em plantões e emergências. Mariana e eu estávamos recém-casados, com uma filha pequena e uma vida financeira estável, mas espiritualmente em crise. Ajudei minha mãe a concluir os estudos e fazer um curso técnico de enfermagem, o que era seu sonho. A vida, aos olhos humanos, estava no auge. Mas, por dentro, algo começou a ruir. A jornada de trabalho era intensa. Atendia clientes durante o dia, funcionários à noite, e a diretoria em tempo integral.

(Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã; Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional e Competência Inovação e Mudança; Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

O tempo com a família foi sendo consumido pelas demandas da empresa. Aos poucos, minha vida espiritual foi se apagando. Mariana, sensível como sempre, percebeu antes de mim. Nosso casamento entrou em crise. A ausência de tempo, afeto e atenção gerou afastamento



Foram momentos tensos. A correria do dia a dia nos afastava, e houve momentos em que nosso casamento quase acabou. Mariana, sensível e corajosa, foi quem me despertou. Ela disse: "Jonas, você lembra do seu sonho de ser pastor?"

Essa frase ressoou como o som do bondinho deixando a estação. Comecei a relembrar minha adolescência, as semanas de oração, os cultos dirigidos, os estudos bíblicos, os sorrisos dos irmãos, a presença de Deus.

Percebi que havia me distanciado do chamado. Era como se Deus estivesse me chamando de volta para a montanha. Eu estava no alto de uma torre construída com esforço humano mas era hora de saltar no bondinho da fé. Na época, cursava administração de empresas, mas aquela

conversa foi o gatilho para uma reflexão profunda sobre minha vocação.



Eu compreendia que a liderança não era apenas influenciar equipes – era conduzir vidas espiritualmente, formar discípulos, servir à missão (**Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã e Competência: Inovação e Mudança**). Fiz a prova para teologia no final de 2006, mas não fui aprovado. Fiquei decepcionado, mas logo entendi que o "não" de Deus era, na verdade, um "espera". No início de 2007, compreendi por que ainda não era hora de partir.

Dois milagres exigiam minha presença no Rio: A prima da Mariana, vinda da Paraíba com diagnóstico de câncer, passou a morar conosco com sua mãe e irmã. Conseguimos tratamento para ela no INCA, e sua cura foi considerada um milagre. Tivemos a honra de batizar toda a família e, anos depois, também o esposo e a filha dela.

Meu irmão Guilherme, com 12 anos, havia se envolvido com o uso e a venda de drogas. Estava entrando no mundo do crime. Morou conosco, foi acolhido, amparado e, pela graça de Deus, liberto e restaurado. Entendi que Deus havia me mantido no Rio por propósitos maiores do que eu poderia imaginar. Esses dois episódios me mostraram que não ter passado na prova foi, na verdade, a permissão de Deus para que eu estivesse no lugar certo, na hora certa. (**Competência: Responsabilidade Social e Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã**).

No final de 2007, refiz a prova e entrei na lista de espera. Mesmo assim, pedi demissão da empresa novamente, afirmando:

“Minha vaga vai sair. Deus já confirmou.”

Com 23 anos, pedi demissão da empresa. Foi uma decisão absurda aos olhos humanos. Meus patrões não acreditaram, me ofereceram uma proposta de sociedade, tentaram me convencer de todas as formas. Mas a voz de Deus era mais clara do que qualquer benefício. Mas eu estava convicto: meu lugar era no seminário.

Naquele momento, eu já era ancião da igreja de Acari, para onde havia me mudado aos 18 anos. Envolvido na liderança espiritual, já vivia parte do que viria a ser meu ministério. A decisão de sair da empresa não foi apenas uma guinada de carreira, foi uma reconexão com a minha essência. Recebi uma proposta de sociedade na empresa, mas recusei, convicto do chamado pastoral (**Competência Inovação e Mudança, Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas**)

Se tivesse aplicado mentoring estratégico na empresa, teria preparado um substituto. Hoje, uso essa lição para capacitar sucessores em cada distrito pastoral (**Competência Inovação e Mudança e Aprendizagem e Competência Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas**).

Em janeiro de 2008, minha vaga foi oficialmente liberada. No dia seguinte, Mariana descobriu que estava grávida do nosso segundo filho. Era a confirmação divina. Partimos para o seminário com fé, uma mudança radical de vida e poucos recursos. Um presente e uma confirmação. Era o momento certo. Partimos para o seminário com o suficiente para pagar os quatro anos do curso. Mas com um ano e meio o dinheiro acabou. Durante o curso de teologia, experimentamos a providência divina de forma intensa. O restante veio por meio de milagres mensais, colportagem, ajuda de irmãos e promessas cumpridas por Deus. Deus provia exatamente o necessário. Cada semestre era um milagre. Durante os quatro anos do curso, nossa família cresceu em fé, maturidade e dependência (**Competência Responsabilidade Social, Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas**). Em 2011, nos formamos. Eu em teologia, Mariana em

pedagogia. Tínhamos um casal de filhos e, em abril daquele mesmo ano, descobrimos a gravidez do nosso terceiro filho, Josué. A gravidez foi complicada, com riscos reais. Mas Deus preservou a vida de Mariana e do bebê. O nascimento de Josué e a formatura tornaram-se símbolos da fidelidade divina. A formatura foi, para mim, mais que uma cerimônia: foi um altar de gratidão (**Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã**).

Tive professores que influenciaram positivamente minha formação. Meus estágios foram dirigidos por pastores experientes, e tive contato com igrejas exemplares. Presenciei milagres, especialmente na área financeira. Fomos ao seminário com recursos para quatro anos, mas o dinheiro acabou em um ano e meio. A partir daí, Deus conduziu minha caminhada (**Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores; Competência Responsabilidade Social e Competência Inovação e Mudança**). Cada mês era um milagre. Cada campanha de colportagem era uma confirmação do chamado.

A travessia da fé não foi sem medo, sem noites em claro ou lágrimas no travesseiro. Mas, como o bondinho rumo ao Pão de Açúcar, cada metro percorrido foi sustentado por cabos invisíveis de graça, provisão e promessa. Isso me ensinou que, para viver o chamado, é preciso deixar o chão firme da segurança humana e confiar no invisível. O bondinho da fé não tem rede de proteção visível. Mas leva ao lugar certo. E eu, até hoje, sigo nesse trajeto: às vezes suspenso, sempre sustentado pela mão de Deus.



Abandonei uma carreira lucrativa, com prestígio e segurança, para seguir uma vocação que me tirava da zona de conforto,

mas me colocava no centro da vontade de Deus. Essa decisão me formou, me moldou e me acompanha até hoje em cada escolha de liderança

COPACABANA

RITMOS DA LIDERANÇA

Copacabana é mais do que praia: é movimento, é alegria, é ritmo. Cada onda tem seu compasso, e quem se propõe a caminhar à beira-mar precisa aprender a respeitar as marés, ajustar o passo e seguir em frente. Foi exatamente isso que aprendi ao assumir distritos pastorais distintos como Santíssimo, Belclima e Recreio. Cada um com sua identidade, suas demandas e seus milagres. E todos, sem exceção, marcaram profundamente o meu processo de formação como líder.

Em 2012, recebi meu primeiro campo ministerial: o Distrito de Santíssimo. Voltar ao Rio como pastor, especialmente na mesma associação onde havia crescido espiritualmente e decidido aceitar o chamado ao Ministério, foi uma grande honra. Na equipe pastoral da Associação Rio Sul, reencontrei referências da minha formação: Pr. Marcos Paes, Pr. José Calixto, Pr. Ismael, além do querido Pr. Bettero, que fora departamental quando entrei no clube de desbravadores.

Chegar como pastor ao lado de pessoas que haviam sido meus mentores foi emocionante – mas também intimidante. Em Santíssimo, enfrentei pela primeira vez o desafio de liderar líderes com mais tempo de caminhada do que eu. Homens e mulheres de Deus com décadas de experiência estavam agora sob minha orientação espiritual e administrativa (**Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional**).

Essa experiência me ensinou o valor da escuta, da humildade e da liderança em parceria. Percebi que não se lidera pela idade ou pelo título, mas pela coerência, pela disposição de servir, e pela capacidade de unir corações em torno de uma visão.

Foram dois anos de muitos aprendizados. Presenciei milagres, desenvolvi vínculos profundos e participei do plantio de novas igrejas. Vi a fé renascer em comunidades que antes estavam estagnadas.

E, mais do que números, aprendi a celebrar processos: o avanço que acontece em silêncio, o crescimento que começa com uma conversa na porta da igreja ou uma visita no fim da tarde (**Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas; Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional; Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã e Competência Inovação e Mudança**).

Depois, fui transferido para o Distrito de Belclima. Ali, descobri novas dimensões do ministério pastoral. Fui confrontado com algo que até então me era pouco familiar: obras, reformas e construção de igrejas. Com apoio de profissionais da própria igreja, fui entendendo sobre orçamentos, materiais, legislação e engenharia básica – tudo isso sem perder o foco espiritual da missão.

Belclima também foi o local onde desenvolvi com mais profundidade o trabalho com mentoria e discipulado. Realizamos grupos de estudo com o ancionato, encontros de capacitação, mentorias individuais e projetos de discipulado. Em especial, acompanhei o crescimento do irmão Jason Batista, que chegou à igreja extremamente tímido e, com o tempo, se tornou ancião da Igreja do Rio da Prata (**Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas**).



CONVITE
ORDENAÇÃO
AO MINISTÉRIO *Pastoral*

A Associação Ministerial de Santíssimo Sul do Rio Sul, Associação do Rio Sul, com o apoio de membros do Rio Sul e São Paulo e paróquia da Igreja Católica de Ordenação Ministerial Pastoral de

JONAS JOSÉ AGUIAR DE SOUZA

14 de Novembro de 2019
Na Igreja Adventista do Rio Grande
Rua Aguiar de Souza, 828 - Centro Grande - RS

The image shows a green invitation card for a pastoral ordination. It features a photo of a family (a man, a woman, and two children) in the bottom right corner. The text is in white and black, with 'Pastoral' in a large, elegant script font.

Com Jason Batista e outros líderes, utilizei perguntas baseadas em reflexões pessoais e dons espirituais, como: "Qual o seu dom?", "Como você entende sua missão na igreja?", "O que você gostaria de fazer se não tivesse medo?" Essas perguntas simples provocaram mudanças profundas na autoimagem de muitos irmãos, despertando dons adormecidos.

Inspirados por essas transformações, implementamos uma estrutura organizacional baseada nos dons espirituais. A igreja de Santa Clara foi reorganizada: os membros foram distribuídos em ministérios conforme seus talentos naturais e espirituais. Também redesenhamos a estrutura de tomada de decisões, criando um modelo mais descentralizado, participativo e eficiente, sem abandonar os cultos e tradições que sustentavam a identidade da igreja **(Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional e Competência Inovação e Mudança)**.

Esses projetos geraram engajamento genuíno. As pessoas se sentiam vistas, valorizadas, úteis. E mais do que isso: sentiam-se chamadas por Deus para servir.

Essa mesma lógica me acompanhou quando fui transferido para o Distrito do Recreio, um campo novo, desafiador, composto por apenas duas congregações com 19 membros cada. A realidade era bem diferente: uma região de difícil penetração do evangelho, com predominância de condomínios fechados, vida urbana intensa e pouca abertura para abordagens evangelísticas tradicionais.

Mesmo assim, Deus abriu portas. Irmãos dos distritos anteriores – como Santíssimo e Belclima – se voluntariaram para fortalecer o trabalho ali. A igreja começou a tomar corpo, a liderança se estruturou, e o ministério começou a crescer **(Competência Inovação e**

Mudança).

Nesse distrito conheci o Ministério Servindo por Amor, liderado por Samuel, Ana Paula e outros jovens e adultos. O grupo saía todos os domingos às 6h da manhã para distribuir café da manhã aos moradores de rua, mas o projeto ia além da alimentação: era um modelo de reinserção social e cuidado integral. Eles sabiam os nomes dos moradores, acompanhavam suas histórias e estavam disponíveis em emergências durante a semana.

Durante os três anos que atuei no Recreio, fiz parte ativa desse ministério. Vi vidas sendo transformadas, dependentes químicos sendo libertos, famílias sendo restauradas. Foi uma das experiências mais marcantes da minha vida pastoral **(Competência Responsabilidade Social e Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)**.

O projeto seguia uma lógica de liderança compartilhada: cada voluntário assumia tarefas específicas, havia autonomia, responsabilidade mútua e clareza de propósito **(Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional)**. O 'Servindo por Amor' mostrou que a igreja não é apenas um prédio ou um programa – é presença viva onde a dor está. E mais: revelou que a liderança cristã não se limita à eloquência do púlpito, mas se revela na simplicidade do pão repartido na calçada.

Hoje, ao olhar para esses três distritos – Santíssimo, Belclima e Recreio – vejo neles não apenas campos pastorais, mas escolas de formação, cada uma com seu ritmo, sua maré, sua identidade. Como as ondas de Copacabana, cada igreja tinha um tempo, uma força e uma beleza própria. E meu papel como pastor era, e continua sendo, ajustar o compasso, acompanhar o movimento e servir com fidelidade em cada estação.

ARPOADOR

SERVIR À MARGEM

No Arpoador, um dos cantos mais simbólicos do Rio, o sol nasce antes de qualquer outro ponto da cidade. É ali que os primeiros raios iluminam a areia e rompem a escuridão. Assim também foi minha experiência com o Ministério Servindo por Amor, no Distrito do

Recreio: uma luz de compaixão e dignidade que nasceu em meio à noite da exclusão e do abandono. O Distrito do Recreio era novo, recém-criado, formado por apenas duas congregações pequenas com 19 membros cada uma.

Ali foi, em muitos sentidos, o mais desafiador do meu ministério até então. A região, por um lado, era marcada por condomínios de alto padrão, e por outro, por realidades de rua muitas vezes invisibilizadas pela dinâmica urbana acelerada. Ali, evangelizar era desafiador, e alcançar corações exigia novas estratégias e uma escuta mais sensível **(Competência Inovação e Mudança)**.

Foi nesse contexto que conheci o ministério "Servindo por Amor". A iniciativa não começou com uma comissão ou um planejamento formal, mas com o coração de irmãos e irmãs movidos pelo desejo genuíno de servir a quem ninguém via. O projeto era liderado, à época, por Samuel, Ana Paula e uma equipe maravilhosa composta por crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos. Havia uma entrega integral.

Todos os domingos, sem falhar, desde as 6h da manhã, essa equipe se reunia para preparar lanches com recursos próprios – café, pão, fruta, bolo – e seguir até os pontos onde havia concentração de moradores de rua. Mas o gesto ia muito além da entrega da comida. Eles sabiam os nomes, as histórias, os aniversários. Era comum ver voluntários orando por eles, acompanhando internações, buscando vagas em abrigos, e até ajudando no reencontro com famílias perdidas há anos **(Competência Responsabilidade Social e Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)**.

Fiz parte desse projeto por três anos consecutivos, servindo junto com eles. Posso dizer com segurança: ali eu vi o evangelho encarnado. Moradores de rua sendo libertos das drogas, restaurando a autoestima, retomando vínculos familiares e até mesmo sendo batizados. Uma das maiores lições que recebi nesse tempo foi o valor do olhar intencional. Não era só sobre entregar alimento – era sobre ver. Ver o ser humano por trás da sujeira. Ver a dor por trás da indiferença. Ver a dignidade onde o mundo só via rejeição. Mas o mais impactante era ver vidas sendo transformadas. Vi pessoas se libertando das drogas, reencontrando suas famílias, sendo reinseridas na sociedade – não apenas com um banho ou um prato de comida, mas com afeto, nome, discipulado e oração **(Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança**

Cristã e Competência Responsabilidade Social).

A estrutura do projeto também me ensinou muito. Cada voluntário tinha uma função definida: logística, preparo dos alimentos, abordagem, oração, louvor, apoio emergencial. Havia uma dinâmica de trabalho baseada em confiança e responsabilidade. O modelo era horizontal: não havia um "chefe" tradicional, mas sim um senso coletivo de propósito **(Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional)**.

Esse modelo permitia que líderes leigos florescessem naturalmente. Vi adolescentes assumindo responsabilidades com maturidade, jovens liderando orações e devocionais, adultos orientando e discipulando com doçura. A igreja ali era viva, atuante, pulsante – mesmo fora do templo. Havia um princípio de liderança colaborativa e horizontal. Cada voluntário sabia exatamente sua função: preparar os kits, abordar os moradores, organizar os recursos, conduzir o louvor ou a oração. Era liderança baseada em confiança, corresponsabilidade e entrega **(Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional)**. Além da atuação direta com os moradores de rua, o projeto teve um impacto profundo na própria identidade da igreja. Os membros se tornaram mais sensíveis, mais engajados, mais conscientes da sua missão no mundo. A igreja passou a ser vista pela comunidade local como um espaço de transformação e acolhimento **(Competência**

Responsabilidade Social). Esse projeto se tornou para mim um espelho da liderança de Jesus. Ele tocava os leprosos, comia com os rejeitados, falava com os invisíveis. No Servindo por Amor, o evangelho se tornava visível – encarnado em gestos simples e profundos **(Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã; Competência Inovação e Mudança)**.

Também era impressionante ver como o projeto mobilizava recursos internos e externos. Muitas vezes, empresários, vizinhos e simpatizantes da causa contribuíam com doações, roupas, alimentos. Isso só reforçava o quanto a ação gerava relevância comunitária e espiritual.

Como pastor, eu era impactado todas as semanas por essa experiência.

Entendi que liderar é mais do que ensinar doutrina ou organizar cultos – é servir com coerência e coração. O “Servindo por Amor” era o lugar onde a teologia descia do púlpito e se sentava na calçada.

Ali, percebi também o poder da formação prática de novos líderes. Jovens que talvez não falassem em público estavam aprendendo a liderar orações. Irmãos tímidos começaram a pregar em breves devocionais. Pessoas antes desconectadas passaram a servir com brilho nos olhos. Ali, os dons espirituais floresciam de forma prática: havia quem cantava, quem aconselhava, quem liderava a logística e quem apenas abraçava. Mas todos serviam. Foi nesse ambiente que percebi que a liderança servidora não começa no púlpito, mas na

calçada. Ela não é imposta, é inspirada. E o que mais me marcou foi entender que liderar é também ajoelhar-se para amarrar os sapatos de alguém que já perdeu os seus **(Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)**.

O Arpoador me parece a metáfora perfeita: o lugar aonde a luz chega primeiro, onde a cidade acorda com poesia. E foi isso que esse ministério representou na minha vida: um amanhecer de compaixão, uma clareira de esperança, uma prática concreta de justiça e graça. Liderar ali era se ajoelhar. Era enxergar o rosto de Cristo no rosto sujo do abandonado. E, talvez por isso, o “Servindo por Amor” tenha sido um dos capítulos mais belos da minha caminhada pastoral.

MARACANÃ

LIDERAR ENTRE LÍDERES

O Maracanã é o maior palco do futebol brasileiro. Mas sua grandeza não vem apenas do tamanho: vem da história que ele representa, da responsabilidade de atuar diante de uma multidão que entende do jogo. Estar ali exige mais do que talento – exige maturidade, respeito e entrega. Foi esse o sentimento que me envolveu quando, em janeiro de 2018, tive a felicidade de realizar uma viagem que ampliou muito minha cosmovisão: visitei o Egito e Israel. Foi uma experiência transcultural marcante, onde vivenciei uma cultura completamente diferente da minha. Em 2019, participei do projeto I Will Go no Peru, onde ouvi histórias inspiradoras sobre trabalho com comunidades locais e a adaptação de mensagens bíblicas ao seu contexto cultural. No mesmo ano, visitei uma mesquita em Campinas, onde dialogamos com líderes muçulmanos sobre fé e valores compartilhados. Já em janeiro de 2024, participei de uma missão transcultural em Manaus, atendendo grupos ribeirinhos. Todas essas experiências ampliaram minha visão missiológica e de liderança **(Competência Comunicação Intercultural e Globalização e Competência Inovação e Mudança)**.

Nessas viagens, pratiquei a escuta ativa, evitando debates doutrinários. Em vez disso, compartilhei como o adventismo valoriza a

saúde e a família – temas importantes para aquelas comunidades. Apliquei também o princípio da inovação coletiva, ouvindo as pessoas para adaptar a mensagem do evangelho, demonstrando que a criatividade nasce da diversidade **(Competência Inovação e Mudança)**.

Essas vivências me ensinaram que a comunicação intercultural começa pelos interesses comuns, não pelas diferenças **(Competências Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã e Comunicação Intercultural e Globalização)**.

Em novembro de 2019 fui chamado para atuar na área de mordomia cristã, sob a liderança do Pr. Gustavo de Sá, Pr. Luiznei Gambarelli, Pr. Marco Antônio e outros colegas, tive que reaprender o ministério pastoral por outra ótica. Sou muito grato a esses líderes, pois eles viram características e potencialidades em mim que ainda não haviam sido exploradas **(Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)**. Participei de reuniões de planejamento, do CAD e aprofundei minha rede de contatos, ampliando minha visão ministerial. Fui acompanhado por líderes da USEB, como o Pr. Thiarlles Boeker e o Pr. Felipe Andrade, que refinaram minha compreensão sobre a mordomia e o papel estratégico dessa área na vida da igreja.



Foi também uma fase marcante de aprendizado, pois exatamente nesse período o mundo foi atingido pela pandemia da COVID-19. Tive que me reinventar como líder. Foi uma oportunidade para crescer e amadurecer em várias áreas, especialmente em inovação e tecnologia (**Competência Inovação e Mudança**).

A situação exigiu uma gestão ágil de mudanças: substituímos cultos presenciais por vigílias virtuais, treinamentos e reuniões pelo Zoom, mantendo a comunhão sem perder o propósito (**Competência Inovação e Mudança**). Foi uma aplicação prática do modelo de Kotter, em que a urgência gerou inovação. Durante esse tempo, percebi a necessidade de criar redes de apoio virtual para líderes, promovendo o cuidado e a continuidade do ministério pastoral (**Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas**). Se tivesse aplicado a teoria da maturidade organizacional, teria criado grupos de mentoria reversa, onde jovens ensinariam os mais velhos, especialmente na área tecnológica – uma prática que fortalece a adaptabilidade (**Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional**).

Em março de 2022, recebi o chamado para ser Secretário Ministerial da Associação Rio Sul. Eu estava no auge da dedicação pastoral nos distritos. Servia com alegria, via frutos do ministério, formava novos líderes e ainda me envolvia com projetos de impacto social.

Quando o convite chegou, confesso que fui tomado por um misto de honra e temor. O chamado era para cuidar de quem cuida, pastorear os pastores, orientar os aspirantes ao ministério, sustentar famílias que já tinham dado tudo de si.

Substituir o Pr. Roberto Pareja, um homem de Deus, respeitado e admirado, parecia tarefa alta demais. Pensei: "Será que serei aceito? Terei maturidade suficiente? Sabedoria para servir sem parecer ensinar?" Mas Deus, como sempre, foi preparando o caminho. Fui recebido com carinho, paciência e confiança por colegas de ministério que antes me inspiravam, e agora me acolhiam como parceiro. No início, senti medo. Comecei um novo ciclo de liderança: agora não eram apenas igrejas locais sob minha orientação, mas colegas de ministério, aspirantes, famílias pastorais e líderes espalhados por toda a associação. Cada visita era um mergulho em uma nova história. Cada conversa, um aprendizado profundo.

Assumir a Secretaria Ministerial me levou a um novo patamar de serviço. Cada visita a um pastor era uma aula viva sobre vocação, desafios e milagres. Comecei a enxergar o ministério não pelas estatísticas, mas pelas histórias. Ao sentar-se com um pastor, ouvir sua trajetória, seus conflitos e suas vitórias, compreendi que cada postura tinha uma razão, cada resistência vinha de uma dor ou de uma entrega mal compreendida (**Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã e Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional**).

Minhas visitas se tornaram momentos de cura e inspiração. Nunca quis chegar com respostas, mas com perguntas como: "Como foi seu chamado? O que mais tem pesado em sua caminhada? De que forma posso apoiar você e sua família?". Passei a adotar um estilo de acompanhamento baseado no que chamo de coaching relacional espiritual.

Essa abordagem criou relacionamentos de confiança, permitiu que os pastores se abrissem, compartilhassem medos, celebrassem conquistas e buscassem apoio sem receio. Mais do que líder, passei a ser visto como companheiro de jornada (**Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas**).

O trabalho com os aspirantes ao ministério foi outro privilégio. Jovens pastores, cheios de paixão, mas ainda em formação, passaram a fazer parte da minha agenda constante. Organizei encontros, mentorias, orientações práticas e devocionais específicas para eles. Busquei ser ponte entre o seminário e a vida real do campo, mostrando como teoria e prática precisam andar de mãos dadas. Fui construindo com eles um ambiente seguro para aprender, errar, dialogar e crescer. Não queria apenas transmitir conteúdo, mas formar caráter, visão e espiritualidade. Incentivei-os a sonhar alto, mas também a cultivar raízes profundas de humildade e serviço. Criei espaços de diálogo entre gerações, fóruns de inovação e ambientes seguros onde os aspirantes pudessem compartilhar dúvidas, medos e ideias. Vi neles o reflexo do que eu mesmo vivi anos antes **(Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Inovação e Mudança)**.

Nesse período, fui grandemente abençoado pela convivência com líderes que marcaram meu crescimento. Destaco o Pr. Geraldo Magela, exemplo de equilíbrio e sabedoria. E o Pr. Claudinei, que me ensinou muito sobre gestão pastoral, sensibilidade organizacional e visão do Reino. Foram meses intensos – viagens, visitas, concílios, aconselhamentos, crises, reuniões com famílias, apoio emocional a líderes cansados. Mas também foram meses de frutos profundos. Ver pastores revigorados, casamentos restaurados, vocações reacendidas – isso não tem preço.

Em novembro de 2023, um novo capítulo começou. O Pr. Luiznei Gambarelli, Secretário Executivo da associação, aposentou-se. E a comissão diretiva – sob liderança do Pr. Geovane Souza e do Pr. Lucas Rodrigues – decidiu me nomear como novo Secretário Executivo da Associação Rio Sul. Outro chamado desafiador, para uma posição que exige visão estratégica, equilíbrio administrativo e profunda espiritualidade.

Foi outro momento em que senti o peso do Maracanã. Agora, além de cuidar de pastores, eu passava a lidar com gestão institucional, planejamento estratégico, tomada de decisões administrativas, representação junto à USeB e à DSA, reuniões do CAD, relatórios, avaliações e demandas operacionais da sede.

Assumir o cargo de Secretário Executivo me levou a um novo nível de responsabilidade. Agora, além do cuidado pastoral, preciso lidar com decisões organizacionais, relatórios, planejamento de longo prazo, articulação com departamentos, concílios e representação institucional **(Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional e Competência: Comportamento e Desenvolvimento Organizacional)**.

Fui novamente acolhido, agora sob a liderança do Pr. Thiarlles Boeker e do Pr. Fabrício Morais, meus colegas no mestrado. Servir ao lado desses homens de Deus, em cargos de liderança, me ensina todos os dias que liderar é também seguir, aprender, recalibrar e amar. Hoje, vivo a responsabilidade de equilibrar o ministério espiritual com as exigências administrativas. Tento manter o coração no altar e a mente no planejamento. Cada reunião, cada relatório, cada conversa com colegas e líderes da igreja é uma chance de fortalecer a missão. Em cada reunião, seja na sede da associação, na USeB ou na DSA, carrego comigo o sentimento de que não sou digno, mas sou grato. Ser administrador da igreja é um privilégio que me constrange e me motiva. É o reconhecimento de uma caminhada construída aos poucos, desde o púlpito da congregação do Engenho Pequeno até os encontros decisivos nas salas de diretoria.

Hoje, vivo essa dupla atuação com temor e responsabilidade: pastor e secretário. Coração no altar e cabeça no planejamento. Esse equilíbrio entre ministério espiritual e gestão administrativa representa um verdadeiro desafio **(Competência Inovação e Mudança)**.

E como no Maracanã, sigo acreditando que não jogo sozinho. Sou parte de um time que busca, com erros e acertos, representar bem o nome de Deus no campo onde Ele nos colocou. Liderar entre líderes não é sobre comando – é sobre serviço com humildade e coragem.

CRISTO REDENTOR

O FUTURO DA JORNADA

Se o Rio de Janeiro pudesse ser definido por um único símbolo, seria o Cristo Redentor, portanto ao final desta jornada, não há metáfora mais poderosa que o Cristo Redentor. De braços abertos sobre o Rio, Ele não domina, acolhe. Não julga, abraça. Não se impõe, convida. Sua postura sobre o Corcovado inspira uma liderança que vê de cima sem perder a conexão com quem está embaixo. Foi a essa imagem que me agarrei para compreender e integrar todas as estações da minha caminhada. Os contrastes se fundem em uma paisagem que só faz sentido quando vista de cima. E é dessa perspectiva da graça de Cristo que quero encerrar esta jornada.

A autobiografia que construí ao longo deste projeto de mestrado se tornou um ato de adoração e revisão de propósito. Não foi apenas um exercício acadêmico, mas uma travessia espiritual, um reencontro com a origem, com os sonhos que nasceram na infância, com as dores que me moldaram, com os dons que me foram confiados. Revisitando memórias, lágrimas, decisões e milagres, percebi que o fio que unia tudo não era minha força ou estratégia, mas a presença constante de Deus me chamando, me moldando e me sustentando.

O menino de Neves, que sonhava enquanto comia angú sem tempero, que via a luz ser cortada da casa e o pão duro chegar como bênção, nunca imaginou liderar centenas de funcionários aos 21 anos, nem tampouco pastorear distritos, plantar igrejas, se tornar obreiro, pastor, líder, esposo, pai, aluno de mestrado ou sentar à mesa da liderança executiva da igreja. E, no entanto, a graça me levou – degrau por degrau – até aqui. Minha identidade nunca esteve no cargo, e sim no chamado. Essa consciência tem me ancorado nas decisões mais difíceis, nas crises mais delicadas e nas escolhas mais ousadas **(Competência: Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã).**

Cada capítulo da vida se revelou um treinamento prático para os desafios seguintes. O que parecia simples como distribuir panfletos ou vender mel me



preparou para negociar com empresários, formar equipes, lidar com pressões organizacionais. Os tempos de dor familiar me ensinaram a ser sensível com famílias pastorais, com esposas de colegas, com filhos de líderes cansados. O ministério pastoral me transformou. E o mestrado chegou na hora certa: no tempo da maturidade, da reflexão, da busca por aprofundamento. Estou aprendendo a sistematizar aquilo que vivi. A dar nome a experiências, a conectar prática e teoria, a alinhar cosmovisão com gestão (Competência: Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Hoje, minha visão de futuro está ancorada em valores inegociáveis. Hoje, ao olhar para o futuro, quero manter os olhos fixos em Cristo e nos valores que Ele me ensinou através da vida e agora reforça por meio deste mestrado:



- Liderar com humildade intelectual, ouvindo, aprendendo e reconhecendo que há sabedoria nos mais velhos e visão nos mais novos (**Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional**).

- Formar líderes, especialmente os jovens, criando redes de apoio, ambientes de confiança, oportunidades de desenvolvimento espiritual e emocional (**Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas**).

- Promover inovação responsável, ajustando estruturas sem romper identidades, adotando tecnologias sem perder a ternura, repensando formatos sem abandonar princípios (**Competência Inovação e Mudança**).

- Viver a missão com sensibilidade social, enxergando os invisíveis, abraçando os feridos, atuando com intencionalidade onde a dor clama por respostas (**Competência Responsabilidade Social**).

- Valoriza o discipulado e a formação de novos líderes, construindo ambientes seguros para que dons floresçam, ideias sejam ouvidas e vidas sejam acompanhadas (**Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas**).

- Enxerga o potencial da inovação sem renunciar à identidade. Que consegue adaptar métodos sem perder os princípios, usando criatividade para alcançar os que estão à margem, como aprendi em tantos momentos da jornada (**Competência: Inovação e Mudança**).

- Forma comunidades organizadas, saudáveis e participativas, onde o poder é compartilhado, os processos são transparentes e a missão está no centro (**Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional**).

- Entende a responsabilidade social como parte indissociável da missão. Que vê os excluídos, os moradores de rua, as crianças hospitalizadas, não como projetos de caridade, mas como parte da família de Deus (**Competência Responsabilidade Social**).

E, acima de tudo, lidera com ternura e integridade, servindo com os olhos voltados para o Cristo que lidera com mãos feridas. Testemunhar Cristo não apenas nas palavras, mas na postura. Que meus braços, como os dEle, permaneçam abertos para acolher, servir e redimir.

Os próximos passos dessa jornada não estão completamente traçados. Mas sei quem os guia. E sei que, com Mariana ao meu lado, com minha família como legado e com Deus como destino, meu ministério ainda tem muito a entregar.

Vejo neste mestrado uma plataforma de transformação. Quero inspirar outros líderes, ajudar distritos a florescerem, preparar sucessores, multiplicar legados. Quero unir teologia e prática, inteligência organizacional e pastoreio compassivo, visão estratégica e compaixão pastoral.

Como no alto do Corcovado, onde tudo parece pequeno diante da grandeza de Cristo, quero viver com os olhos no céu e os pés na cidade. Olhar o Rio – minha casa – como um campo missionário cheio de promessas. E olhar para cada líder, cada membro, cada criança, cada aspirante, como alguém digno do abraço do Redentor.

O mestrado em liderança na Andrews University, em parceria com o UNASP, é um novo degrau nessa montanha. Aqui, estou reaprendendo a refletir, a planejar, a sistematizar experiências que antes eram apenas vividas – agora interpretadas com profundidade teórica e propósito estratégico. Estou sendo desafiado a unir a sabedoria prática da vida com a excelência acadêmica, transformando vivência em visão.

Este processo me mostrou que minha história é instrumento de liderança. Que minha dor pode gerar empatia, que minha trajetória inspira, e que a minha caminhada marcada por contrastes como o Rio pode ser um mapa para quem vem depois.

Ao me colocar diante do Cristo Redentor, entendo que o verdadeiro líder é aquele que aponta para Ele. Que os braços que abraçam a cidade também me convidam a abrir os meus para acolher, formar, servir, transformar.

Assim, sigo. Ainda aprendendo. Ainda em travessia. Mas com a certeza de que quem começou a boa obra há de completá-la. E que, até o último capítulo, Cristo seguirá sendo o autor, o redentor e o destino da minha liderança.

CRONOGRAMA GERAL DO MESTRADO



MÓDULO	CURSOS	INSTRUTORES	CRÉDITOS
Módulo 1 Jun 18-30 2023 UNASP	LEAD630 Orientação em Liderança LEAD635 Plano de Desenvolvimento em Liderança LEAD689 Seminário: Liderança de Equipes EDRM505 Métodos de Pesquisa I	Janet & Orientadores Robson & Orientadores Robson & Anna Gustavo & Lanny	2 cr 2 cr 3 cr 2 cr
		Total Módulo:	9 cr
Módulo 2 Jan 7-19 2024 UNASP	LEAD638 Teorias de Liderança LEAD648 Workshop: Mudança e Desenv. Organizacional LEAD689 Seminário: Aprendizagem & Des. Humano LEAD689 Seminário: Métodos de Pesquisa II LEAD600 Congresso Anual	Erich & Silvio Sung & Douglas Robson & Dayse Gustavo & Lanny	2 cr 2 cr 2 cr 2 cr
		Total Módulo:	8 cr
Módulo 3 Jun 16-28 2024 UNASP	LEAD689 Seminário: Comportamento Organizacional LEAD648 Workshop: Liderança & Ética LEAD689 Seminário: Recursos Humanos LEAD637 Métodos de Pesquisa e Revisão de Literatura	Jay & Eduardo Janet & Anna Bordes & Everson Gustavo & Lanny	2 cr 2 cr 2cr 2 cr
		Total Módulo:	8 cr
Módulo 4 Jan 5-17 2025 UNASP	LEAD636 Fundamentos Filosóficos LEAD689 Seminário: Comunicação Intercultural LEAD648 Workshop: Responsabilidade Social LEAD689 Seminário: Métodos de Pesquisa IV	Adolfo & Afonso Erich & Silvio Robson & Wellington Gustavo & Lanny	2 cr 2 cr 2 cr 2 cr
		Total Módulo:	8 cr
Módulo 5 Jun 15-27 2025 ANDREWS	LEAD698/699: Projeto de Pesquisa/Dissertação Apresentação de Portfólio	Gustavo & Orientadores Robson & Orientadores	3 cr 0 cr
		Total Módulo:	3 cr
	TOTAL DE CRÉDITOS DO PROGRAMA:		36 cr



LIDERANÇA PESSOAL

FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS,
ÉTICA E VALORES NA LIDERANÇA
CRISTÃ

2025

MESTRADO EM
LIDERANÇA

jonasaguiar.com.br

Andrews University

Escola de Educação

FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS, ÉTICA E VALORES NA LIDERANÇA CRISTÃ

A dissertação é um
cumprimento parcial dos
requisitos para a graduação de
Mestre em Liderança

por

Jonas José Aguiar de Souza

Junho 2025

Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã

Introdução

A liderança é um exercício profundamente enraizado em fundamentos filosóficos, pois pressupõe uma visão de mundo, uma concepção de ser humano, de verdade e de propósito. Nesse sentido, a filosofia é uma estrutura essencial para uma liderança coerente, ética e transformadora. A crise de integridade em instituições contemporâneas revela uma carência fundamental: a ausência de lideranças que alinhem discurso e prática a valores sólidos. Em meio à instabilidade ética e ao pluralismo moral, a liderança cristã assume um papel singular, sendo chamada a oferecer um modelo de conduta inspirado na ética bíblica e sustentado por valores universais. Esta ética é relacional, fundamentada no amor, na justiça e no serviço. Este artigo aprofunda a reflexão sobre os fundamentos filosóficos da liderança cristã e educacional, à luz de pensadores clássicos e contemporâneos, relacionando-os às práticas no contexto religioso, educacional e comunitário.

Fundamentação Teórica

Filosofia como Alicerce da Liderança

A filosofia é a base oculta de toda prática educacional e organizacional (Knight, 2001). Muitos líderes operam com convicções implícitas, sem refletir criticamente sobre as ideias que guiam suas decisões. O estudo da filosofia torna-se essencial para compreender o porquê de suas escolhas e atitudes, promovendo uma prática mais consciente e intencional.

Liderar é, portanto, um exercício de escuta, empatia e construção de sentido compartilhado. A filosofia bíblica-cristã, quando bem compreendida, fundamenta a missão institucional. A cosmovisão pessoal molda todas as ações, e o líder que não a conhece corre o

risco de ser incoerente (Sire, 2009). Conhecer-se é um ato filosófico indispensável à liderança autêntica.

Fundamentos da Ética Cristã

A ética oferece os princípios orientadores para a liderança. A ética é o estudo dos valores morais e da conduta (Knight, 2001), e a maior necessidade do mundo é de líderes verdadeiros e íntegros (White, 1996, p. 123). Deus é a origem da moralidade, tornando a ética um imperativo espiritual (Sire, 2009). A ética cristã prioriza o caráter acima da competência. O comportamento ético é a única forma sustentável de liderança a longo prazo (Maxwell, 2006). Valores são forças motivacionais profundas que direcionam todas as decisões humanas (Covey, 2002). Como afirma Cortella (2018):

“Praticar o que se ensina” tem a ver com coerência ética, pois torna evidente o equilíbrio entre aquilo que se fala e aquilo que se pratica. É o que faz uma pessoa autêntica. O termo “autêntico” diz respeito àquela pessoa que coincide com ela mesma. Desse modo, quem não pratica o que ensina perde a autenticidade. Perde validade no modo de ação, de reflexão, de pensamento. Praticar o que se ensina é não dizer uma coisa e fazer outra. Autenticidade é um valor ético a ser partilhado, ensinado e, acima de tudo, praticado. (p. 18)

A Prática da Liderança Filosófica

A filosofia da liderança se realiza na prática, pois a liderança precisa se contextualizar para cumprir sua missão. Paulo, apóstolo e líder transformador, serve como paradigma:

“Tornei-me tudo para todos, para por todos os meios salvar alguns” (I Coríntios 9:22, NVI).

Essa adaptabilidade é expressão de uma filosofia de serviço (Greenleaf, 2002; Covey, 2002).

O líder verdadeiro serve com sabedoria, ajustando linguagem e métodos, mas nunca traindo os valores essenciais, pois deve respeitar os princípios existentes da Palavra de Deus

Liderança Ética na Prática

Liderar eticamente é viver coerentemente. A ética deve estar presente nas pequenas atitudes diárias, como respeitar o próximo, manter a palavra e agir com justiça, mesmo sob sacrifício. Essa postura é a liderança baseada em princípios, conectando valores às ações por meio da inteligência espiritual (Covey, 2002). Nas escolas e igrejas adventistas, a ética orienta todo o processo educacional e organizacional. A ética circunstancial, que justifica comportamentos por conveniência, é uma ameaça (Maxwell, 2006). A ética cristã é transcendente, não mudando com a cultura.

Cosmovisão Cristã e Liderança Transformadora

A filosofia cristã da liderança parte de pressupostos teológicos: Deus como Criador, o ser humano como criatura com valor eterno, e a missão como expressão da redenção. A liderança é uma vocação à coerência entre fé, valores e ação. Henri Nouwen afirma que o líder cristão lidera a partir da vulnerabilidade, intimidade com Deus e capacidade de servir (Nouwen, 1989). A filosofia da liderança cristã é espiritual, enraizada na oração, reflexão e comunhão. A liderança que transforma é aquela que se permite ser transformada. Ellen White reforça: “O mundo não necessita tanto de homens de grande intelecto, como de nobre caráter” (White, 1996, p. 145).

Dietrich Bonhoeffer, ao refletir sobre o custo do discipulado, argumenta que a liderança cristã exige um compromisso sacrificial, muitas vezes enfrentando oposição ou sofrimento por fidelidade aos princípios do Reino (Bonhoeffer, 2005). Esse chamado ao sacrifício é particularmente relevante em contextos pós-modernos, onde a relativização dos

valores desafia a integridade do líder. Bonhoeffer insiste que a liderança não é busca por poder, mas um ato de obediência a Cristo, que modelou o serviço supremo na cruz.

Na prática, isso implica que líderes cristãos devem cultivar uma espiritualidade robusta, capaz de sustentar sua missão em contextos adversos. Como observam autores adventistas, a liderança transformadora repensa programas, métodos e metas à luz da missão de formar discípulos e cidadãos do Reino, promovendo não apenas excelência acadêmica ou profissional, mas uma vida alinhada aos valores eternos.

Conclusão

A vocação do líder cristão é uma expressão existencial do chamado de Deus para servir, ensinar e transformar. O verdadeiro líder desenvolve sua identidade a partir do “ser” e não apenas do “fazer”. A prática da liderança exige conexão com valores eternos, escuta do Espírito e responsabilidade diante do próximo. A filosofia é uma ferramenta essencial para compreender o propósito da atuação e dirigi-la com intencionalidade. O pensamento crítico é aliado da fé quando orientado por uma cosmovisão cristã coerente.

A formação do caráter é mais importante que competências técnicas. O líder que não integra saber e ser opera com incoerência. A liderança transformadora nasce do encontro entre razão e fé, serviço e pensamento crítico, missão e amor. A liderança que ignora a filosofia torna-se presa de modismos e práticas vazias. A liderança fundamentada na filosofia desenvolve consciência crítica, propósito e capacidade de transformação pessoal e comunitária.

A ética cristã reconhece o ser humano como imagem de Deus, portador de valor intrínseco e vocacionado à comunhão e ao serviço. A ética do Reino, conforme o Sermão do

Monte (Mateus 5–7, NVI), exige transformação interior orientada pelo amor e fidelidade a Deus.

A ética transforma relações de poder, substituindo dominação por serviço (Greenleaf, 2002). Na pós-modernidade líquida, a ética cristã reafirma a justiça, misericórdia e verdade como expressões do caráter de Deus (Bauman, 2009). Disciplinas espirituais como simplicidade, jejum, serviço e confissão promovem conformação aos valores do Reino (Foster, 2006). A ética cristã é doutrina, vivência e testemunho.

A liderança cristã ética exige caráter, clareza de valores, compromisso com a verdade e espiritualidade. Sem ética, a liderança é vazia e perigosa. Quando vivida com autenticidade, transforma vidas, comunidades e instituições. Como afirmou White, o mundo precisa de homens e mulheres que permaneçam firmes pelo que é certo, ainda que caiam os céus (White, 1996, p. 167).

Aplicação Pessoal da Competência

A compreensão da competência "Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores" qualifica minha atuação como líder cristão e pastor. Em um cenário marcado por conflitos de valores, crise de autoridade e relativização da verdade, essa formação proporciona um alicerce sólido para uma liderança consciente, responsável e transformadora. A filosofia amplia minha reflexão crítica; a ética fortalece minha coerência entre fé e prática; e os valores cristãos sustentam minha vocação com clareza e propósito.

No ministério pastoral, essa competência se traduz em decisões mais justas, relacionamentos mais íntegros e comunidades que valorizam a verdade, justiça e serviço. Fortalece minha identidade como líder-servidor, alinhado com os princípios do Reino, capaz

de inspirar e formar outros líderes com convicções sólidas, caráter íntegro e missão clara. É uma competência que transforma a maneira como lidero, ensino, escuto e sirvo.

Documentos



Graduação em Teologia

Em 2011 no UNASP-EC

Série sobre A Ética dos 10 Mandamentos

Em 2019 na IASD Recreio



Série sobre Fé e Trabalho

Em 2023 num Encontro de Colaboradores da Associação Rio Sul



Sermão na
**Semana de
Oração Jovem**

07 a 12 de julho de 2024 na IASD de
Resende, RJ

Encontro de
**Secretaria da
Associação Rio
Sul**

Realizado em 09 de novembro de
2024

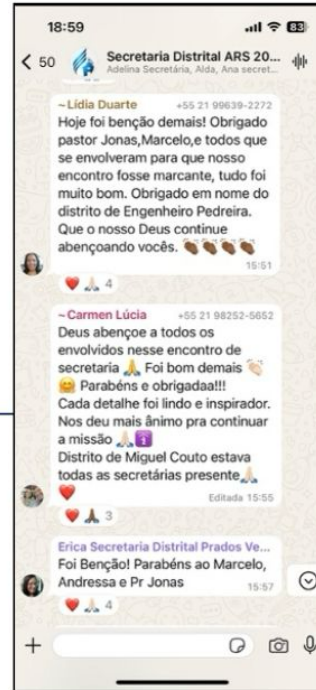


Sermão sobre
Cosmovisão

07 a 12 de julho de 2024 na IASD de
Resende, RJ

Encontro de **Secretaria da Associação Rio Sul**

Feedback por WhatsApp no grupo
dos Secretários



Sermão na **Semana de Oração Jovem**

Feedback no da IASD de Resende
no Instagram



Série sobre **Fé e Trabalho**

Feedback de uma colaboradora por
WhatsApp sobre o Encontro de
Colaboradores da Associação Rio Sul

Referências

- Bauman, Z. (1997). *Ética pós-moderna* (J. R. Costa, Trans.). Paulus.
- Bonhoeffer, D. (2005). *The cost of discipleship*. SCM Press.
- Cortella, M. S. (2018). *Filosofia: E nós com isso?* Papirus.
- Covey, Stephen R. (2002). *Liderança Baseada em Princípios*. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2002.
- Foster, R. J. (2008). *Celebração da disciplina: O caminho do crescimento espiritual* (30ª ed.). Editora Vida.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Makron Books.
- Knight, George R., (2001) *Filosofia e Educação*, 1ª Edição, Casa Publicadora Brasileira.
- Maxwell, J. C. (2006). *As 21 irrefutáveis leis da liderança: Siga-as e as pessoas o seguirão*. Thomas Nelson Brasil.
- Nouwen, H. J. M. (1989). *In the name of Jesus: Reflections on Christian leadership*. Mundo Cristão.
- Sire, James W., (2009) *O Universo ao Lado*, 4ª Edição, Hagnos.
- White, Ellen G., (1996) *Educação*, 6ª Edição, Tatuí-SP, Casa Publicadora Brasileira.



LIDERANÇA INTERPESSOAL

APRENDIZAGEM, MENTORING E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

2025

MESTRADO EM
LIDERANÇA

Andrews University

Escola de Educação

APRENDIZAGEM, MENTORING E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A dissertação é um
cumprimento parcial dos
requisitos para a graduação de
Mestre em Liderança

por

Jonas José Aguiar de Souza

Junho 2025

Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas

Introdução

No cenário organizacional contemporâneo, marcado pela complexidade, inovação e constante transformação, torna-se essencial investir no desenvolvimento humano como estratégia para o fortalecimento da liderança e para a construção de culturas organizacionais sustentáveis. A liderança no século XXI vai além da simples gestão de tarefas: exige a capacidade de desenvolver pessoas, inspirar talentos e criar ambientes que favoreçam o crescimento individual e coletivo.

Práticas como a aprendizagem contínua, o mentoring e o coaching emergem como pilares fundamentais nesse processo, promovendo a formação de equipes engajadas, criativas e alinhadas à missão organizacional. Mais do que transmitir conhecimentos técnicos, a liderança eficaz compromete-se com o crescimento integral dos indivíduos, cultivando autonomia, confiança e propósito.

Este artigo tem como objetivo discutir, à luz de autores consagrados e de fundamentos teóricos e espirituais, como essas estratégias contribuem para transformar a liderança em um processo formativo e inspirador, voltado não apenas para o sucesso organizacional, mas para o florescimento humano em sua totalidade.

Fundamentação Teórica

Liderança e Aprendizagem Contínua

Peter Senge (1990), em sua obra seminal *A Quinta Disciplina*, introduz o conceito de "organizações que aprendem", nas quais a aprendizagem contínua e sistêmica é vista como base para a inovação, a sustentabilidade e o crescimento organizacional. Seu modelo propõe

cinco disciplinas fundamentais — domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico — que estimulam a reflexão crítica e o desenvolvimento de soluções sustentáveis no ambiente corporativo.

Complementando essa perspectiva, Chris Argyris e Donald Schön (1996) distinguem entre dois tipos de aprendizagem organizacional: o aprendizado de loop simples, voltado para a correção de erros sem questionar pressupostos subjacentes; e o aprendizado de loop duplo, que desafia esses pressupostos, promovendo mudanças mais profundas por meio da reflexão crítica e da reavaliação de estratégias, cultura e liderança. Esse segundo tipo de aprendizagem exige ambientes de confiança e segurança psicológica, nos quais os indivíduos se sintam encorajados a questionar e a inovar.

Jack Mezirow (1991), por sua vez, amplia esse olhar ao apresentar a teoria da aprendizagem transformadora, segundo a qual o aprendizado significativo ocorre quando os indivíduos reexaminam suas crenças à luz de experiências desafiadoras. Esse processo não apenas aprimora o desempenho profissional, mas também promove uma transformação pessoal profunda, impactando a identidade e o propósito do sujeito.

Assim, líderes que fomentam uma cultura de aprendizagem contínua atuam como catalisadores de transformação organizacional e pessoal, promovendo ambientes mais reflexivos, inovadores e humanizados.

Mentoring, Coaching e Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento humano nas organizações é fortemente impulsionado por práticas como o mentoring e o coaching, que promovem o crescimento pessoal e profissional de maneira estruturada, ética e intencional. David Clutterbuck (2004), em *Everyone Needs a Mentor*, destaca que a mentoria é uma relação baseada em confiança, onde o mentor, mais

experiente, orienta o mentorado em sua jornada de longo prazo, promovendo aprendizado e desenvolvimento mútuo.

Lois J. Zachary (2000) aprofunda essa visão ao afirmar que uma relação de mentoria eficaz requer escuta ativa, respeito mútuo, avaliação contínua e compromisso recíproco. Para ela, o mentor não deve estar à frente, mas caminhar ao lado do mentorado, favorecendo um processo de crescimento colaborativo e intencional.

Já o coaching, segundo John Whitmore (2002), é um processo voltado para desbloquear o potencial humano com foco na autonomia e no desempenho. O autor propõe o modelo GROW — Goal, Reality, Options, Will — como ferramenta prática para que o indivíduo encontre suas próprias soluções, transformando o líder em um facilitador que estimula protagonismo e autorreflexão.

Tanto o mentoring quanto o coaching exigem sensibilidade, paciência e compromisso por parte do líder, que deve atuar no desenvolvimento humano em todas as suas dimensões — física, emocional e espiritual — contribuindo para a formação de equipes mais conscientes, autônomas e alinhadas a propósitos maiores.

Empoderamento e Confiança

A liderança baseada na confiança é essencial para o empoderamento das equipes e para a construção de culturas organizacionais saudáveis, participativas e autônomas. O empowerment, ou empoderamento, refere-se ao processo pelo qual as pessoas adquirem autonomia, responsabilidade e engajamento em suas ações. Nesse contexto, líderes eficazes não apenas descentralizam o poder, mas também reconhecem e valorizam as potencialidades de seus liderados.

Stephen R. Covey (2004), em *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, propõe a “autoliderança” como base para o desenvolvimento integral, enfatizando que a confiança é o solo fértil sobre o qual se desenvolvem líderes dentro das próprias equipes. Para ele, “a velocidade da confiança” aumenta a eficiência, clareza e engajamento organizacional.

Brené Brown (2012), ao abordar temas como vulnerabilidade e coragem, acrescenta que ambientes de crescimento exigem líderes dispostos a se expor com autenticidade. Ela afirma que onde há medo de errar, não há espaço para inovação ou aprendizado significativo, reforçando que a coragem de ser vulnerável é um diferencial da liderança empática e transformadora.

Empoderar, portanto, é confiar no outro e criar as condições para que ele floresça — promovendo ambientes em que o desenvolvimento humano se torna uma experiência coletiva e transformadora.

Aprendizagem Transformadora e Reflexiva

Jack Mezirow (1991) propõe a aprendizagem transformadora como um processo pelo qual o indivíduo muda seus referenciais de significado por meio da reflexão crítica. Este tipo de aprendizagem, quando promovido por líderes conscientes, transforma não apenas o comportamento, mas também a identidade dos indivíduos. Donald Schön (1983), por sua vez, reforça a importância do profissional reflexivo, que aprende com a própria prática e desenvolve a capacidade de pensar sobre suas ações de forma sistemática.

Contribuições de Autores Brasileiros

Autores brasileiros também contribuem significativamente para o debate. Eugênio Mussak (2003), em *Metacompetência*, discute o papel da aprendizagem na construção de uma

cultura organizacional baseada em confiança e responsabilidade. Mário Sérgio Cortella (2016), com uma abordagem filosófica, reforça a importância do propósito, da ética e da educação na atuação do líder como formador de pessoas.

O Papel do Líder como Educador e Mentor

O líder educador desafia, provoca reflexão e celebra o crescimento do outro. Mário Sérgio Cortella (2016) reforça que o líder é uma referência ética, cultural e humana, inspirando sem impor. O líder age com empatia, escuta ativa e confiança.

A liderança que educa transforma pessoas, molda destinos e contribui para um mundo mais justo e colaborativo.

Conclusão

A liderança transformadora fundamenta-se na capacidade de cultivar pessoas, promover reflexão e desenvolver talentos de forma integral. Mais do que uma competência gerencial, trata-se de um compromisso com o crescimento humano, que transcende estratégias administrativas e se enraíza em princípios éticos, espirituais e sociais. A aprendizagem contínua, o mentoring, o coaching, o empowerment e o desenvolvimento humano convergem para esse ideal de liderança mais humana, eficaz e sustentável.

Em um mundo em constante mudança, liderar é também educar, inspirar e libertar potencialidades. A aprendizagem organizacional extrapola os limites da sala de aula, manifestando-se no diálogo, na escuta sensível e no confronto respeitoso de ideias. Líderes que se reconhecem como aprendizes e facilitadores criam ambientes justos, produtivos e saudáveis, capazes de formar equipes resilientes e colaborativas, prontas para os desafios do século XXI.

Práticas como o mentoring e o coaching, quando associadas à valorização dos dons espirituais e ao empoderamento dos liderados, fortalecem o desempenho organizacional e promovem o senso de missão.

Investir no crescimento de pessoas é plantar sementes de inovação, confiança e propósito. Uma liderança que aprende, compartilha e transforma é, acima de tudo, uma liderança que serve — e é nesse serviço que se encontra o verdadeiro legado.

Como essa competência pode me ajudar em meu trabalho

A competência de Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas tem aplicação direta e transformadora na minha prática ministerial como pastor, educador e líder de equipes. Em um cenário onde as demandas emocionais, espirituais e sociais das pessoas são cada vez mais complexas, desenvolver essa competência significa assumir um compromisso permanente com o crescimento integral dos que me cercam.

No cotidiano do ministério pastoral, essa competência me desafia a ir além do papel de pregador ou administrador. Ela me convida a ser mentor espiritual, especialmente para os jovens líderes, professores da Escola Sabatina, coordenadores de departamentos e ministérios, como o infantil e o de adolescentes — este último coordenado por minha esposa. Nesse processo, acompanho o desenvolvimento de novos líderes, ajudando-os a descobrir seus dons, traçar metas, vencer inseguranças e exercer sua autonomia com responsabilidade.

O mentoring e o coaching cristão permitem uma liderança relacional e personalizada. Em vez de apenas orientar, caminho ao lado das pessoas, discernindo seus dons espirituais e habilidades ministeriais. Essa abordagem fortalece tanto o indivíduo quanto a missão da igreja, que se concretiza na vivência coletiva do corpo de Cristo.

Essa competência também amplia minha sensibilidade para os diferentes estilos de aprendizagem e fases do desenvolvimento humano, algo essencial na prática do discipulado cristão e na formação de novos líderes. Com isso, adapto minha abordagem conforme a maturidade espiritual, intelectual e emocional de cada pessoa, respeitando seu tempo e suas particularidades.

Ao adotar uma postura de aprendizagem contínua, sou desafiado a refletir sobre minha própria prática pastoral: o que estou ensinando com meu exemplo? Como comunico, motivo e disciplino? Essa autorreflexão me ajuda a liderar com humildade, intencionalidade e propósito — e a crescer junto com a comunidade que sirvo.

A prática dessa competência se concretiza em diversas ações do meu ministério:

- Reuniões de feedback com a equipe ministerial, promovendo aprendizagem organizacional e visão compartilhada;
- Pares de discipulado cristão, conectando membros maduros a novos convertidos e incentivando o crescimento espiritual mútuo;
- Capacitações baseadas nos dons espirituais, permitindo que cada membro sirva com propósito;
- Uso de perguntas reflexivas em aconselhamentos pastorais, promovendo autonomia e responsabilidade;
- Criação de espaços de estudo bíblico interativo e de troca de experiências entre líderes;
- Reflexão contínua sobre minha liderança, com momentos de autoavaliação e escuta de feedbacks sinceros.

Liderar com empatia e autenticidade gera conexões reais, fortalece a confiança e cria espaços seguros, onde as pessoas se sentem valorizadas e encorajadas a crescer — tanto espiritualmente quanto pessoalmente. Ao investir no desenvolvimento das pessoas ao meu redor, fortaleço meu propósito vocacional e pastoral: formar discípulos que também se tornem líderes, multiplicadores da missão e agentes de transformação em suas comunidades.



Concílio de **Aspirantes**

Concílio realizado de 26 a 28 de outubro

Encontro de **Secretaria da Associação Rio Sul**

Realizado em 09 de novembro de 2024

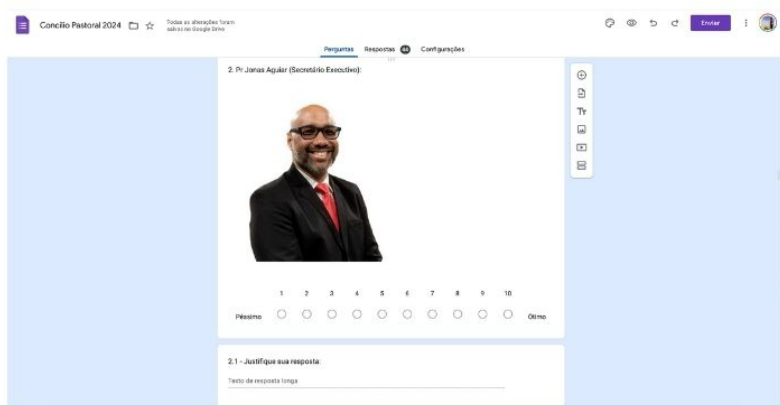


Treinamento de **Secretários Distritais e Novos Secretários**

Realizado em fevereiro de 2025

Escola de **Missão Teen**

Realizada em 09 de março de 2025



Instrumento e Resultados da **Pesquisa de Satisfação Pastoral**

Via forms em Fevereiro de 2024



Encontro de **Secretaria da Associação Rio Sul**

Realizado em 09 de novembro de 2024

Referências

- Argyris, C.; Schön, D. A. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- Brow, B. *A Coragem de Ser Imperfeito*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- Clutterbuck, D. *Everyone Needs a Mentor*. London: CIPD, 2004.
- Cortella, M. S. *Por que fazemos o que fazemos?*. São Paulo: Planeta, 2016.
- Covey, S. R. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.
- Mezirow, J. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Mussak, E. *Metacompetência: o que é, como se mede, para que serve*. São Paulo: Integrare, 2003.
- Schön, D. A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books, 1983.
- Senge, P. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- Whitmore, J. *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2002.
- Zachary, L. J. *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.



LIDERANÇA INTERPESSOAL

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL
E GLOBALIZAÇÃO

2025

MESTRADO EM
LIDERANÇA

Andrews University

Escola de Educação

COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E GLOBALIZAÇÃO

A dissertação é um
cumprimento parcial dos
requisitos para a graduação de
Mestre em Liderança

por

Jonas José Aguiar de Souza

Junho 2025

Comunicação Intercultural e Globalização

Introdução

No contexto da globalização, as organizações estão cada vez mais imersas em ambientes multiculturais, onde a comunicação intercultural emerge como um fator crucial para o sucesso das interações e da liderança. A crescente mobilidade de pessoas, ideias e tecnologias intensifica o contato entre diferentes culturas, exigindo dos líderes habilidades para lidar com valores, crenças e estilos de comunicação distintos. Este artigo propõe uma análise crítica sobre a inter-relação entre comunicação intercultural e globalização, destacando autores-chave e suas contribuições para a compreensão e prática da liderança em contextos diversos e complexos.

Fundamentos da Comunicação Intercultural

A comunicação intercultural refere-se à troca de informações entre indivíduos de diferentes culturas. Edward T. Hall (1959, 1976), considerado um dos precursores da antropologia intercultural, introduziu os conceitos de culturas de alto e baixo contexto, elementos essenciais para compreender como mensagens são transmitidas e interpretadas. Culturas de alto contexto, como as orientais, valorizam a comunicação implícita e o contexto não verbal, enquanto culturas de baixo contexto, como a norte-americana, privilegiam mensagens diretas e explícitas.

Geert Hofstede (1980), por sua vez, contribuiu com as dimensões culturais — como distância do poder, individualismo versus coletivismo, e aversão à incerteza — que permitem analisar como os valores culturais moldam o comportamento organizacional e os estilos de liderança.

A pesquisadora Stella Ting-Toomey (1999) aprofundou essa discussão com a teoria da negociação da face (“face-negotiation theory”), enfatizando a importância da manutenção do respeito interpessoal e da adaptação comunicacional diante de conflitos culturais.

Liderança Global e Sensibilidade Cultural

Com o avanço da globalização, surge a figura do líder global, cuja competência transcende fronteiras geográficas e culturais. Erin Meyer (2014), em *The Culture Map*, demonstra como diferenças culturais impactam dimensões como a comunicação, a persuasão, a avaliação e a gestão do tempo, oferecendo um mapa cultural que auxilia líderes a navegar com maior sensibilidade pelas complexidades multiculturais.

Ginka Toegel e Jean-Louis Barsoux (2016), em artigo na *Harvard Business Review*, defendem que a eficácia na liderança global está diretamente relacionada à capacidade de se adaptar a diferentes sistemas de valores e estilos de trabalho, propondo práticas de autoconhecimento, empatia e flexibilidade comportamental.

Nancy Adler, com sua obra *International Dimensions of Organizational Behavior*, enfatiza a importância da valorização da diversidade e da promoção da inclusão como pilares da liderança internacional.

Comunicação e Cooperação em Contextos Globais

O Modelo de Sensibilidade Intercultural, proposto por Milton Bennett, apresenta estágios de desenvolvimento da consciência cultural que vão desde a negação até a integração da diversidade. Este modelo serve como um guia prático para líderes que buscam cultivar ambientes de respeito mútuo e cooperação intercultural.

Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner (2012) reforçam que a liderança eficaz em contextos globais depende da capacidade de reconhecer e integrar as diferenças culturais, transformando a diversidade em vantagem estratégica.

Comunicação Organizacional em Ambientes Multiculturais

No campo da comunicação organizacional, Sarah Tracy destaca a importância da escuta ativa, da ética comunicacional e da adaptação às realidades culturais das equipes. Mary Jo Hatch (2006), por outro lado, propõe uma visão simbólica das organizações, defendendo que estas são constituídas por sistemas de significados compartilhados que variam conforme o contexto cultural, o que exige sensibilidade e competência comunicativa dos líderes.

Contribuições Brasileiras

Autores brasileiros também têm contribuído para esse debate. José Luiz Tejon Megido, em *O Voo do Cisne*, propõe uma abordagem sensível à diversidade e às relações interpessoais no contexto da liderança multicultural. Ricardo Lemos explora a comunicação interna nas organizações como espaço de diálogo entre culturas organizacionais diversas. Já Ladislau Dowbor chama atenção para o papel das lideranças locais na construção de pontes entre o global e o comunitário, valorizando o poder transformador do contexto.

A Comunicação Intercultural como Transformação de Cosmologias

No contexto da comunicação intercultural, é fundamental reconhecer que as mensagens transmitidas não são apenas interpretadas de forma diferente, mas são processadas por meio das lentes culturais e espirituais que formam a cosmologia de cada grupo. Paul G. Hiebert (2016) afirma que toda verdadeira conversão ou transformação passa não apenas pela mudança de comportamento ou crença, mas pela renovação profunda da cosmologia, ou seja,

da estrutura mental e cultural com a qual as pessoas organizam e interpretam a realidade. Ele diz que:

O evangelho diz respeito a vidas transformadas. Quando testemunhamos acerca de Cristo, convidamos as pessoas para uma vida inteiramente nova, não apenas para algumas modificações em suas vidas antigas. Essa transformação é radical e total. Envolve mudanças em todos os níveis da cultura, incluindo as cosmovisões. Também transforma as pessoas física, biológica, psicológica, social e espiritualmente. Essa é a transformação que Deus opera nelas se elas o seguirem. (p. 509)

Essa compreensão é crucial para líderes que atuam em contextos multiculturais, pois a eficácia de sua liderança depende da capacidade de dialogar com essas estruturas invisíveis e, muitas vezes, inconscientes. Isso também se aplica ao ambiente pastoral, onde o evangelho precisa ser anunciado de forma que faça sentido nas categorias mentais e afetivas dos ouvintes, evitando sincretismos e confusões culturais.

Quando o pastor ministra a pessoas de culturas diferentes (como indígenas, estrangeiros ou imigrantes), ele deve reconhecer que palavras, símbolos e histórias bíblicas podem ter significados distintos em cada cultura. Hiebert relata casos em que símbolos cristãos foram reinterpretados como magia ou proteção espiritual por comunidades que não haviam compreendido a essência do evangelho.

Missão e Liderança em Tempos de Globalização

A globalização, ao aproximar culturas e acelerar o fluxo de informações, exige que líderes cristãos atuem com discernimento cultural e fidelidade bíblica. Hiebert destaca que a missão transcultural requer humildade, escuta e disposição para aprender com o outro, características essenciais da liderança cristã servidora. Ele propõe que a igreja, para ser fiel à

sua vocação, precisa discernir e responder às cosmovisões locais com sensibilidade e profundidade bíblica (2016):

Pressupostos culturais são traiçoeiros, não necessariamente porque estão errados, mas porque estão escondidos e afetam a maneira pela qual membros de uma cultura veem e interpretam o mundo. Pressupostos culturais afetam o que vemos e o que acreditamos ser verdade, correto e apropriado, sem sombra de dúvida. Eles são tão óbvios para nós que parecem ser universais e raramente são questionados, a menos que entrem em conflito com um conjunto de pressupostos de outra cultura. Com muita frequência, deixamos de reconhecer que os valores e os pressupostos que orientam nossa cultura não estão na Bíblia. (p. 491)

Conclusão

A comunicação intercultural, no cenário globalizado atual, representa uma competência estratégica para líderes que desejam promover inclusão, inovação e eficiência em contextos multiculturais. O diálogo entre as diferentes perspectivas culturais não apenas evita conflitos, mas também enriquece as práticas organizacionais, permitindo a construção de ambientes colaborativos, éticos e sustentáveis. Para isso, é fundamental a apropriação de teorias interculturais, o desenvolvimento da sensibilidade cultural e o reconhecimento da diversidade como ativo valioso na liderança contemporânea.

Como essa competência pode me ajudar em meu trabalho

A diversidade cultural nas igrejas, tanto visível quanto invisível, exige do pastor uma escuta atenta e uma fala adaptável. Cada pessoa carrega consigo uma bagagem de valores, costumes e formas de expressão que influenciam diretamente sua maneira de compreender a fé, a liderança e a comunidade. O papel do pastor, nesse contexto, é atuar como facilitador da

compreensão mútua, criando pontes entre diferentes modos de viver e celebrar a espiritualidade. Vivemos um tempo em que as fronteiras foram ultrapassadas não apenas fisicamente, mas também digitalmente. A globalização permite que a igreja local fale com o mundo, mas também traz o mundo para dentro da igreja. Isso desafia o pastor a ampliar sua visão pastoral e missionária, compreendendo que sua atuação tem um alcance maior do que a comunidade geográfica onde está inserido. A igreja deve ser um lugar de acolhimento, onde pessoas de origens distintas possam conviver, servir e crescer juntas. O pastor, como líder espiritual e organizacional, precisa intencionalmente promover essa convivência harmoniosa, estimulando o respeito às diferenças e o amor como linguagem comum. A atuação pastoral eficaz exige atenção aos desafios específicos da comunidade local — como violência, desemprego, exclusão social — mas também sensibilidade para perceber como essas realidades estão conectadas a fenômenos maiores, como a urbanização acelerada, a cultura digital ou o consumismo. O pastor precisa estar atento ao "mundo" que está por trás das necessidades do seu bairro. O ministério pastoral também inclui a formação de novos líderes. Nesse sentido, é essencial que os treinamentos, discipulados e reuniões de liderança sejam conduzidos com uma visão ampla da diversidade. Isso ajuda a igreja a formar líderes preparados para servir com empatia, humildade e flexibilidade.

- Em comunidades com pessoas de regiões diferentes do Brasil ou até de outros países, o pastor pode observar a forma como cada grupo se relaciona com o tempo, com a autoridade ou com os símbolos religiosos — e adaptar suas mensagens e decisões pastorais conforme essas realidades.

- Mensagens e cultos transmitidos pela internet, por exemplo, podem alcançar pessoas de outras culturas e continentes. O pastor que leva isso em conta prepara conteúdos que dialogam com diferentes realidades e contextos de vida, transmitindo o evangelho com clareza e respeito cultural.

- Ao organizar os ministérios da igreja, o pastor pode incluir representantes de diferentes grupos etários, sociais e culturais, garantindo que a liderança reflita a diversidade da comunidade. Atitudes como essa geram pertencimento e fortalecem os laços entre os membros.
- Uma igreja localizada em área urbana pode desenvolver ações sociais que dialoguem com a juventude digital, promovendo oficinas de comunicação, rodas de conversa sobre redes sociais, ou ainda espaços de escuta para temas contemporâneos, como saúde mental e identidade.
- Nos encontros com voluntários e líderes de ministérios, o pastor pode incluir momentos de reflexão sobre como comunicar-se melhor com pessoas de diferentes histórias e perfis — sejam jovens, idosos, imigrantes, pessoas em vulnerabilidade ou profissionais de diferentes áreas.

A comunicação intercultural e os impactos da globalização não são temas distantes da realidade pastoral — pelo contrário, estão presentes nas interações diárias da igreja com seus membros, visitantes e com a sociedade em geral. O pastor que desenvolve essa competência torna-se um líder mais sensível, acolhedor e eficaz. Mais do que falar, é preciso saber escutar, observar e adaptar-se com sabedoria, construindo pontes que aproximam pessoas e apontam para Cristo. Em um mundo cada vez mais diverso, liderar com amor e compreensão cultural é um testemunho poderoso do evangelho em ação.

Documentos



Visita à **Galeria do Rock**

Imersão cultural em
2018

Visita à **Comunidade Islâmica em Campinas**

Desenvolvido no distrito de Belclima
em 2016



Encontro **I Will Go**

Encontro de Missão no Peru em 2018

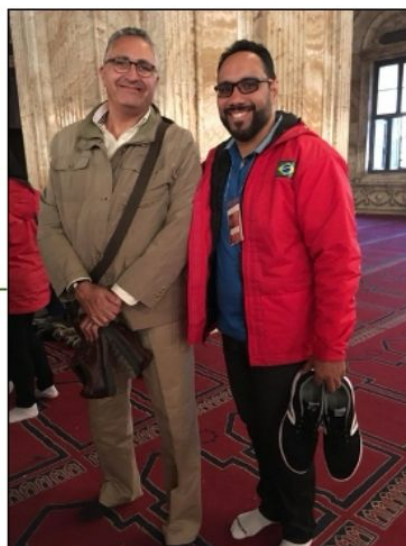


Visita ao **Egito**

Em janeiro de 2018

Visita à **Comunidade Islâmica no Egito**

Em janeiro de 2018



Visita à
Israel

Em janeiro de 2018



Escola de
Missão Teen

Palestra sobre Missão Transcultural
para os adolescentes em 09 de março
de 2025

Projeto Transcultural
**Mission trip
em Manaus**

Realizaado em Manaus com
SVA e Ministério dos
Adolescentes de 23 a 30 de
janeiro de 2025





Sermão na **Semana de Oração Jovem**

Feedback no da IASD de Resende
no Instagram



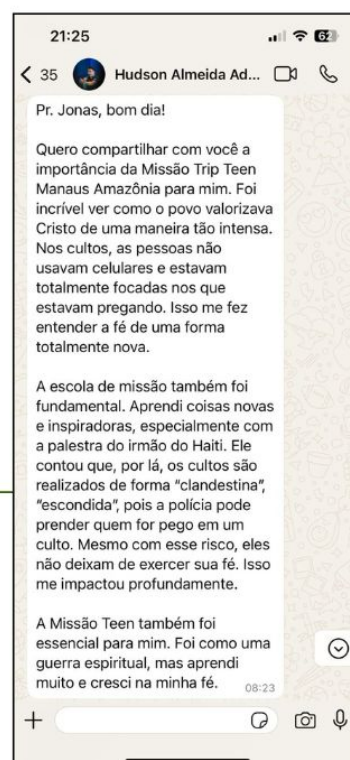
QUAL A SUA
**VISÃO DE
MUNDO**

Sermão sobre **Cosmovisão**

07 a 12 de julho de 2024 na IASD de
Resende, RJ

Feedback de um adolescente sobre a **Missão Teen em Manaus**

23 a 30 de janeiro de 2025



Referências

- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
- Bennett, M. J. (1998). *Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles, and Practices*. Intercultural Press.
- Dowbor, L. (2000). *O que é Poder Local*. Brasiliense.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. Anchor Books.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Hatch, M. J. (2006). *Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hiebert, P. G. (2016). Transformando cosmovisões: Uma análise antropológica de como as pessoas mudam (C. E. S. Lopes, Trad.). Vida Nova.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.
- Lemos, R. (2010). *Comunicação e Cultura nas Organizações*. Atlas.
- Megido, J. L. T. (2006). *O Voo do Cisne*. Gente.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. Guilford Press.
- Toegel, G., & Barsoux, J.-L. (2016). *How to Become a Better Cross-Cultural Manager*. Harvard Business Review.
- Tracy, S. J. (2012). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.



LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

COMPORTAMENTO E
DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL

2025

MESTRADO EM
LIDERANÇA

Andrews University

Escola de Educação

COMPORTAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A dissertação é um
cumprimento parcial dos
requisitos para a graduação de
Mestre em Liderança

por

Jonas José Aguiar de Souza

Junho 2025

Comportamento e Desenvolvimento Organizacional

Introdução

O comportamento e o desenvolvimento organizacional representam dimensões críticas para a sustentabilidade e a inovação nas organizações contemporâneas. Compreender como os indivíduos e grupos se comportam e como a estrutura organizacional influencia esses comportamentos é fundamental para o sucesso corporativo. Além disso, a liderança assume um papel central na transformação organizacional, mediando cultura, estruturas e processos. Este artigo propõe uma análise crítica desses temas, articulando a contribuição de autores clássicos e contemporâneos, e explorando experiências práticas inovadoras, como o modelo de autogestão da Morning Star, apresentado por Gary Hamel.

Comportamento Organizacional: Um Campo de Estudo Sistematizado

Stephen P. Robbins (2012) define o Comportamento Organizacional como o estudo do impacto que indivíduos, grupos e estruturas exercem sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar esse conhecimento para melhorar sua eficácia. Diferentemente de abordagens intuitivas ou baseadas em senso comum, Robbins defende a necessidade do estudo sistemático, pautado em evidências científicas, para a compreensão e previsão do comportamento humano no trabalho.

O modelo proposto por Robbins envolve três níveis de análise: o indivíduo (personalidade, atitudes, motivação), o grupal (dinâmica de grupos, liderança) e o sistema organizacional (cultura, estrutura). Essa abordagem permite reconhecer que o comportamento organizacional é multifacetado e condicionado por variáveis interativas em diferentes dimensões, ou seja, este enfoque sistêmico é fundamental para entender a complexidade

organizacional e a necessidade de líderes capazes de atuar estrategicamente em múltiplas dimensões.

Nesse contexto, as habilidades interpessoais dos líderes emergem como componentes centrais para o sucesso organizacional. Estudos indicam que organizações com líderes que demonstram forte competência interpessoal conseguem melhores níveis de retenção de talentos, satisfação no trabalho e desempenho.

Cultura Organizacional e Liderança

Edgar Schein (2010) enfatiza que a cultura organizacional é construída e transmitida primordialmente pela liderança. Ela se manifesta em valores, normas e pressupostos que orientam o comportamento dos membros da organização. Segundo Schein, os líderes, especialmente os fundadores, são os primeiros arquitetos da cultura, exercendo influência direta sobre a maneira como os desafios organizacionais são percebidos e enfrentados. Gareth Morgan (2006) amplia essa compreensão utilizando metáforas organizacionais. Ver a organização como um organismo ou uma cultura permite perceber que o comportamento não se explica apenas pela estrutura formal, mas também pelas crenças e símbolos compartilhados. Dessa forma, a cultura moldada pelos líderes influencia, de maneira duradoura, o comportamento individual e grupal.

Líderes, nesse sentido, não apenas mantêm a cultura, mas também a transformam, promovendo mudanças necessárias para a inovação e a adaptação. Sem essa compreensão, iniciativas de desenvolvimento organizacional correm o risco de fracassar.

Comportamento Individual e Dinâmica Grupal

No nível individual, Robbins (2012) destaca fatores como personalidade, percepção, motivação e atitudes como determinantes do comportamento no trabalho. A liderança eficaz reconhece essas variáveis e adota práticas que valorizam a diversidade individual, promovendo a autonomia, o reconhecimento e o desenvolvimento contínuo.

Chris Argyris (1957) argumenta que organizações rígidas inibem o desenvolvimento emocional e intelectual de seus membros. Sistemas que favorecem a maturidade dos colaboradores, promovendo responsabilidade e participação, potencializam não apenas o desempenho, mas também a realização pessoal dos indivíduos.

Na dimensão grupal, Daniel Katz e Robert Kahn (1978) propõem a visão da organização como um sistema aberto, no qual as interações interpessoais e a adaptação ao ambiente externo são fundamentais. Os grupos, enquanto unidades sociais, possuem dinâmicas próprias que influenciam a produtividade, a criatividade e a capacidade de inovação.

Estrutura Organizacional e Desenvolvimento Contínuo

Richard Daft (2010) demonstra que a estrutura organizacional — seus níveis de centralização, formalização e especialização — influencia diretamente o comportamento dos colaboradores. Estruturas rígidas podem favorecer a previsibilidade e o controle, mas a um alto custo de inovação e adaptação.

O desenvolvimento organizacional, entendido como mudanças planejadas para aprimorar a eficácia e a saúde organizacional, requer uma liderança estratégica capaz de diagnosticar padrões disfuncionais e implementar intervenções transformadoras. Para Robbins (2012), programas de desenvolvimento organizacional devem incorporar princípios

como a valorização da diversidade, o estímulo à inovação e a promoção de culturas éticas e de aprendizagem.

O ambiente organizacional atual exige que as organizações lidem com diversidade cultural, temporariedade nas relações de trabalho, globalização e transformações digitais. Tais desafios demandam líderes com visão sistêmica e competência adaptativa.

O Modelo da Morning Star: Autogestão e Inovação Organizacional

Gary Hamel (2011) apresenta a experiência da Morning Star Company, uma das maiores processadoras de tomate do mundo, como um exemplo revolucionário de autogestão organizacional. Na Morning Star:

- Não existem gerentes formais;
- Todos os colaboradores são responsáveis pela sua missão pessoal e pelos acordos de resultados (CLOUs);
- A autoridade é descentralizada e a responsabilidade é compartilhada;
- As decisões são tomadas com base em dados transparentes, consulta entre colegas e responsabilidade individual.

Este modelo rompe com a tradicional hierarquia vertical e mostra que é possível combinar liberdade com controle, coordenação com autonomia. Ao abolir cargos e títulos formais, a Morning Star fortalece a colaboração, a inovação e o comprometimento de seus colaboradores, demonstrando que a autogestão pode ser uma poderosa estratégia de desenvolvimento organizacional.

O caso da Morning Star evidencia que o desenvolvimento organizacional contemporâneo exige:

- Liderança baseada em princípios e não em cargos;
- Construção de culturas fortes de responsabilidade mútua;
- Estruturas flexíveis e dinâmicas, adaptáveis ao ambiente.

Ao integrar liberdade e responsabilidade, a Morning Star transcende os dilemas clássicos entre eficiência e inovação, controle e autonomia, provando que novos modelos organizacionais são possíveis e eficazes.

Mudança Organizacional e Inovação

Em um ambiente organizacional marcado por transformações constantes, a capacidade de promover mudanças estruturais, culturais e comportamentais tornou-se um fator essencial para a sobrevivência e o crescimento das instituições. No entanto, a mudança organizacional é um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes, pois exige não apenas a reconfiguração de processos e estratégias, mas também a superação de resistências humanas profundas. Compreender as dinâmicas que envolvem a mudança — tanto em nível organizacional quanto individual — é crucial para conduzir processos de inovação de maneira sustentável. A liderança, nesse contexto, desempenha o papel de facilitadora da transição, criando ambientes que favoreçam o aprendizado contínuo, o desenvolvimento de novos hábitos e a consolidação de culturas organizacionais mais adaptáveis e inovadoras.

As descobertas recentes da neurociência revelam que a mudança organizacional é, por natureza, desafiadora e desconfortável, exigindo abordagens de liderança mais sensíveis e intencionais. Segundo Rock e Schwartz (2006), “a mudança organizacional é

inesperadamente difícil porque provoca sensações de desconforto fisiológico”. Isso ocorre porque o cérebro humano, ao ser exposto a novos comportamentos ou situações desconhecidas, ativa regiões associadas ao medo e à resistência, como a amígdala e o córtex orbito frontal. Dessa forma, liderar mudanças implica reconhecer que não basta transmitir novas diretrizes: é necessário facilitar processos que ajudem os colaboradores a internalizarem e reconstruírem seus mapas mentais de maneira segura e progressiva, respeitando a complexidade neurobiológica da transformação humana.

Tente mudar o comportamento de outra pessoa, mesmo com a melhor justificativa possível, e ela sentirá desconforto. O cérebro envia mensagens poderosas de que algo está errado e a capacidade de pensamento superior diminui. A própria mudança amplifica o estresse e o desconforto; e os gestores (que podem, pela sua posição na hierarquia, não perceber os mesmos eventos da mesma forma que os subordinados os percebem) tendem a subestimar os desafios inerentes à implementação. (Rock & Schwartz, 2006)

Outro aspecto essencial trazido pela neurociência é o impacto da atenção e do foco no processo de mudança. Rock e Schwartz (2006) destacam que “a atenção reformula continuamente os padrões do cérebro”, enfatizando que o foco repetido em novas ideias é capaz de gerar alterações duradouras nos circuitos neurais. Dessa maneira, líderes eficazes não apenas comunicam a necessidade de mudança, mas trabalham estrategicamente para cultivar momentos de insight entre seus liderados, pois “mudanças profundas e duradouras surgem quando as pessoas geram seus próprios insights”. Ao criar ambientes que favoreçam reflexão, descobertas pessoais e reforço contínuo de boas práticas, os líderes potencializam a neuroplasticidade positiva e consolidam uma cultura organizacional adaptativa e inovadora.

Conclusão

O estudo do comportamento e desenvolvimento organizacional revela que a eficácia organizacional depende da capacidade de liderança para integrar cultura, pessoas e estruturas em torno de um propósito comum e em permanente evolução. Líderes são chamados não apenas a administrar, mas a transformar, a criar culturas que favoreçam o crescimento humano e a inovação constante. A análise dos modelos teóricos e práticos mostra que organizações que promovem autonomia, responsabilidade e cultura de aprendizagem têm maior capacidade de adaptação e inovação.

A integração das perspectivas de Schein, Morgan, Robbins, Argyris, Katz, Kahn e Daft evidencia que liderar organizações é, acima de tudo, liderar pessoas em contextos dinâmicos, respeitando sua complexidade e potencial. Em tempos de mudanças rápidas e imprevisíveis, o verdadeiro diferencial competitivo de uma organização está em sua habilidade de cultivar talentos, construir culturas resilientes e promover o desenvolvimento contínuo, tendo a liderança como catalisadora desse processo. A experiência da Morning Star reforça que práticas tradicionais de gestão podem ser revistas, que estruturas horizontais podem gerar alta performance e que a liderança pode ser exercida de forma distribuída e democrática. Em um mundo em constante transformação, o futuro das organizações pertence àquelas que conseguirem integrar liberdade, responsabilidade e propósito, com líderes que inspirem pela confiança e pelo exemplo.

Como essa competência pode me ajudar em meu trabalho

Essa competência possui relevância direta para a atuação profissional em contextos organizacionais contemporâneos, inclusive nas organizações religiosas. Ao dominar os princípios que regem o comportamento individual e grupal dentro das instituições, bem como

os processos de desenvolvimento organizacional, o líder se torna apto a compreender, influenciar e orientar as dinâmicas humanas de maneira estratégica e eficaz.

No contexto de atuação como Pastor e Secretário Executivo da Associação Rio Sul da Igreja Adventista do Sétimo Dia, essa competência revela-se ainda mais essencial. Compreender as dinâmicas individuais e grupais dentro da organização eclesial possibilita a promoção de um ambiente mais colaborativo, saudável e orientado ao propósito missionário. A liderança passa a interpretar as necessidades emocionais, espirituais e motivacionais dos colaboradores e membros da igreja, facilitando a resolução de conflitos, o fortalecimento do trabalho em equipe e o desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada aos princípios cristãos e à missão adventista.

No contexto da Igreja Adventista do Sétimo Dia, compreende-se que as funções administrativas e pastorais são atribuídas por meio de processos representativos e democráticos, nos quais as nomeações são realizadas por voto dos delegados, refletindo o modelo organizacional da denominação. Reconhecendo a natureza transitória dessas designações, torna-se ainda mais relevante a adoção de princípios sólidos e consistentes de liderança. Independentemente da função ocupada, a consciência de que o comportamento organizacional saudável e o desenvolvimento contínuo das pessoas são fundamentos inegociáveis orienta a prática da liderança. Assim, mesmo diante de possíveis mudanças de função, a aplicação dos conceitos de comportamento e desenvolvimento organizacional continuará norteando a atuação do líder, que permanece comprometido com a promoção de ambientes colaborativos, culturas organizacionais positivas e estruturas flexíveis, alinhadas à missão institucional. Tal postura evidencia a maturidade de uma liderança que transcende cargos e posições formais, enraizando-se em valores éticos, princípios organizacionais e no propósito maior de servir com excelência e fidelidade à missão da Igreja.

Essa competência também contribui para a criação de ambientes de trabalho e ministério mais saudáveis e produtivos, fundamentados em culturas organizacionais fortes e valores compartilhados. Com uma visão sistêmica, o líder é capacitado a diagnosticar necessidades organizacionais, planejar mudanças estratégicas e promover a inovação pastoral e administrativa, respeitando a identidade institucional e promovendo o crescimento sustentável.

Além disso, o domínio desse conhecimento capacita o líder a atuar como agente facilitador da autogestão, da autonomia e da responsabilidade compartilhada entre os membros da equipe ministerial. Inspirado em práticas como as adotadas pela Morning Star Company, é possível perceber que ambientes de trabalho descentralizados e orientados por propósitos fortalecem o engajamento, a criatividade e a eficiência dos colaboradores, princípios também aplicáveis à liderança espiritual.

Portanto, a aplicação prática da competência em Comportamento e Desenvolvimento Organizacional transcende o mero exercício da liderança formal, tornando-se instrumento essencial para a construção de organizações resilientes, inovadoras e humanizadas. No âmbito da Associação Rio Sul, essa competência se apresenta como um recurso estratégico para formar líderes mais comprometidos, congregações mais envolvidas e uma administração mais ágil e sensível às necessidades da missão, contribuindo decisivamente para o êxito da Igreja em seu propósito maior de levar a mensagem do evangelho a todas as pessoas.

Documentos



Graduação em Teologia

Em 2011 no UNASP-EC

Ficha Eletrônica de Serviço do Obreiro ARS - Associação Rio Sul Divisão Sul-Americana

Nome completo
Jonas José Aguiar de Souza

Data de Nascimento 22/07/1983 **Local de Nascimento** São Gonçalo - RJ **País de Nascimento** Brasil

Estado civil Casado **Data de Casamento** 24/06/2004 **Nome do Cônjuge** Mariana Soares dos Santos de Souza **Filhos** 3

Tipo de Credencial Atual Credencial Ministerial **Tempo Acumulado de Serviço** 13 ano(s), 3 mes(es), 30 dia(s)

União Origen	União Base	Entidade Atual
USeB - União Sudeste Brasileira	USeB - União Sudeste Brasileira	ARS - Associação Rio Sul

Ano	Ingresso Dia / Mês	Fim Dia / Mês	Entidade (Complemento de Função)	Função (Complemento de Função)	FPE	Assinatura Responsável
2012	01/02	31/12	Associação Rio Sul	Aspirante ao Ministério	50	Jonas José Aguiar de Souza
2013	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Aspirante ao Ministério	65	Jonas José Aguiar de Souza
2014	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Aspirante ao Ministério	70	Jonas José Aguiar de Souza
2015	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Aspirante ao Ministério	75	Jonas José Aguiar de Souza
2016	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Pastor Distrital - Ordenado	80	Jonas José Aguiar de Souza
2017	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Pastor Distrital - Ordenado	83	Jonas José Aguiar de Souza
2018	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Pastor Distrital - Ordenado	86	Jonas José Aguiar de Souza
2019	01/01	27/11	Associação Rio Sul	Pastor Distrital - Ordenado	89	Jonas José Aguiar de Souza
2019	28/11	31/12	Associação Rio Sul	Diretor de departamento	89	Jonas José Aguiar de Souza
2020	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Diretor de departamento	92	Jonas José Aguiar de Souza

Impresso em: 13/06/2025 11:30:02 Usuário: Jonas José Aguiar de Souza Página: 1 / 2

Ficha Eletrônica de Serviço do Obreiro ARS - Associação Rio Sul Divisão Sul-Americana

Ano	Ingresso Dia / Mês	Fim Dia / Mês	Entidade (Complemento de Função)	Função (Complemento de Função)	FPE	Assinatura Responsável
2021	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Diretor de departamento	95	Jonas José Aguiar de Souza
2022	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Diretor de departamento Missionário: Min. Lar e Família e C. de Influência	98	Jonas José Aguiar de Souza
2023	01/01	07/11	Associação Rio Sul	Diretor de departamento Ministerial / Min. Lar e Família	100	Jonas José Aguiar de Souza
2023	08/11	31/12	Associação Rio Sul	Secretário executivo	104	Jonas José Aguiar de Souza
2024	01/01	31/12	Associação Rio Sul	Secretário executivo Comunicação	104	Jonas José Aguiar de Souza
2025	01/01	01/01	Associação Rio Sul	Secretário executivo Comunicação / SUA	104	Jonas José Aguiar de Souza

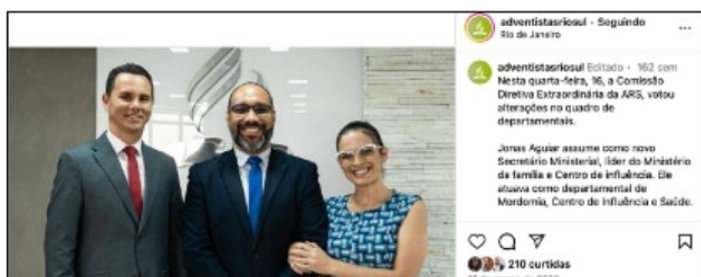
Impresso em: 15/06/2025 21:30:02 Usuário: Jonas José Aguiar de Souza Página: 2 / 2

Histórico de Obreiro

Documento oficial da Igreja Adventista do Sétimo Dia

Nomeação como departamental de **Mordomia**

Em novembro de 2019



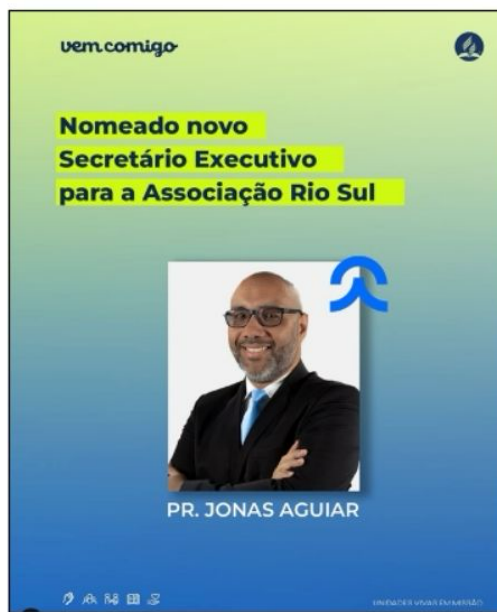
Nomeação como **Secretário Ministerial**

De março de 2022 a novembro de 2023

Reconduzido a função na **Assembléia Quadrienal da Associação Rio Sul**

Em novembro de 2022





Nomeação como **Secretário Executivo**

De novembro de 2023 até o momento

Reunião de **Colíder**

Acontece todos os anos



Treinamento de **Secretários Distritais e Novos Secretários**

Realizado em fevereiro de 2025



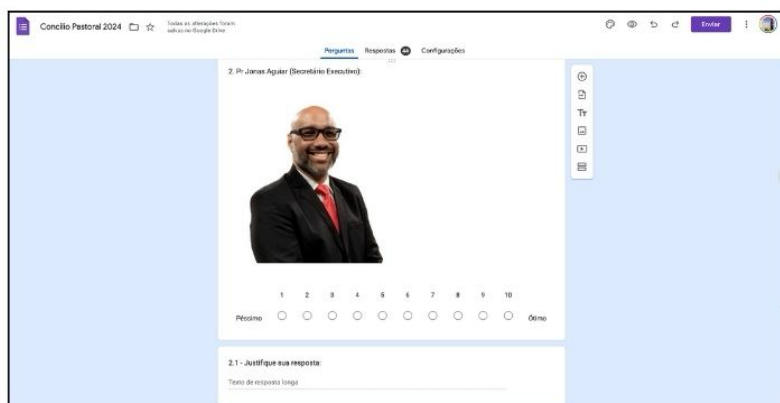
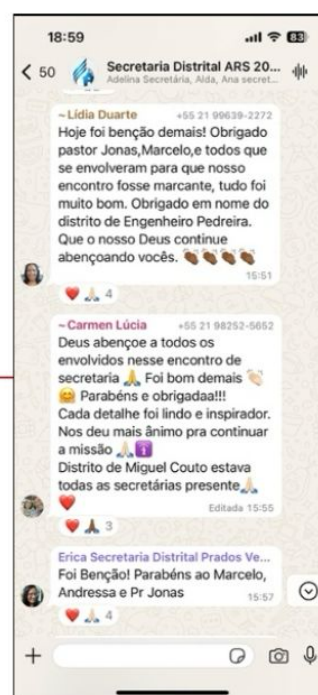
Escola de **Missão Teen**

Em 09 de março de 2025



Encontro de **Secretaria da Associação Rio Sul**

Feedback por WhatsApp no grupo dos Secretários



Instrumento e Resultados da **Pesquisa de Satisfação Pastoral**

Via forms em Fevereiro de 2024

Referências

- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (2010). *Teoria e Projeto nas Organizações*. São Paulo: Cengage Learning.
- Hamel, G. (2011). *Primeiro, vamos demitir todos os gerentes*. Harvard Business Review Brasil.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2012). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rock, D., & Schwartz, J. (2006). *A neurociência da liderança*. Harvard Business Review Brasil.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.



LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

RESPONSABILIDADE SOCIAL

2025

MESTRADO EM
LIDERANÇA

Andrews University

Escola de Educação

RESPONSABILIDADE SOCIAL

A dissertação é um
cumprimento parcial dos
requisitos para a graduação de
Mestre em Liderança

por

Jonas José Aguiar de Souza

Junho 2025

Responsabilidade Social

Introdução

A responsabilidade social, enquanto expressão da ética e do compromisso organizacional com o bem comum, tem adquirido crescente relevância no cenário corporativo contemporâneo. Historicamente, o papel das organizações era quase exclusivamente associado à geração de lucros para seus acionistas. No entanto, a dinâmica social, as mudanças ambientais e as demandas comunitárias ampliaram a compreensão do impacto empresarial. Assim, liderar no contexto atual implica considerar as interdependências sociais, ambientais e econômicas, tanto no âmbito local quanto global. Este artigo busca analisar criticamente a responsabilidade social à luz dos principais pensadores que moldaram essa perspectiva, discutindo suas contribuições e inter-relações para a prática da liderança organizacional.

Sustentabilidade e Triple Bottom Line

John Elkington (1997), em *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, propõe que a performance organizacional deve ser avaliada sob três óticas interdependentes: econômica (lucro), ambiental (planeta) e social (pessoas). A proposta do Triple Bottom Line rompe com a tradição financeira estrita, destacando a necessidade de mitigar impactos ambientais e promover a equidade social. Empresas como a Patagonia e a Natura exemplificam a implementação desse modelo, provando que é possível aliar lucratividade à responsabilidade.

De forma complementar, Michael Porter e Mark Kramer (2011), em seu artigo *Creating Shared Value*, defendem que criar valor compartilhado não é apenas uma obrigação ética, mas uma estratégia de negócio competitiva. Eles argumentam que é possível alinhar o sucesso empresarial à geração de valor para a sociedade, promovendo um círculo virtuoso de prosperidade. Assim, observa-se uma sinergia entre o Triple Bottom Line de Elkington e a noção de valor compartilhado de Porter e Kramer, ambos reforçando o imperativo de um capitalismo mais inclusivo e regenerativo.

Ainda nessa perspectiva, a abordagem de sustentabilidade proposta por Elkington e a criação de valor compartilhado sugerida por Porter e Kramer convergem ao ressaltar que as organizações devem transcender interesses imediatistas e assumir um compromisso estratégico com o desenvolvimento humano e ambiental duradouro.

Teoria dos Stakeholders

R. Edward Freeman (1984), em *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, amplia o escopo da responsabilidade empresarial ao propor que as organizações devem atender não apenas aos acionistas, mas também a todos os stakeholders: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e meio ambiente. Segundo Freeman, a sustentabilidade empresarial depende diretamente da capacidade de equilibrar e integrar os interesses desses diversos grupos.

Essa abordagem converge com as propostas de Elkington e de Porter e Kramer, ao reconhecer que a criação de valor sustentável é inatingível sem a inclusão responsável de todos os envolvidos na cadeia de valor. O conceito de stakeholders torna-se, assim, um elemento fundamental para operacionalizar a responsabilidade social nas práticas cotidianas das organizações, exigindo uma governança corporativa mais ética e transparente.

Ética, Desenvolvimento e Justiça Social

Amartya Sen (1999), em *Desenvolvimento como Liberdade*, desloca o foco do desenvolvimento do crescimento econômico para a expansão das liberdades humanas. Para Sen, a pobreza é entendida como privação de direitos e oportunidades, exigindo que a liderança atue na promoção de condições que ampliem as liberdades sociais, políticas e econômicas.

Peter Senge (1990), em *A Quinta Disciplina*, complementa essa perspectiva ao enfatizar a importância do pensamento sistêmico para organizações que desejam ser sustentáveis e eticamente responsáveis. Ao promover a aprendizagem organizacional, Senge defende que o sucesso está intrinsecamente ligado ao bem-estar coletivo e à construção de comunidades fortes e colaborativas.

Sob essa ótica, a ética na liderança organizacional exige a integração entre desenvolvimento humano (Sen) e fortalecimento de redes sociais (Senge), reconhecendo que o crescimento econômico não pode ser dissociado da promoção da dignidade e da liberdade individual.

Liderança Servidora e Responsabilidade Social

Robert Greenleaf (1977), em *Servant Leadership*, propõe a liderança servidora como um paradigma que sintetiza ética, responsabilidade social e desenvolvimento humano. Para Greenleaf, "o grande líder é visto primeiro como servo", e o verdadeiro teste dessa liderança é verificar se aqueles que são servidos tornam-se "mais saudáveis, mais sábios, mais livres e mais autônomos" (Greenleaf, 2006).

Em consonância com Sen e Senge, Greenleaf sustenta que a liderança deve promover o crescimento integral das pessoas e fortalecer comunidades inclusivas. Ademais, ao enfatizar a antevisão (foresight) como competência essencial do líder, Greenleaf reforça a importância da capacidade de prever as consequências éticas das decisões organizacionais, conectando-se às abordagens sistêmicas e de responsabilidade intergeracional propostas por Elkington e Senge.

Greenleaf também contribui ao articular que a verdadeira liderança não se exerce pelo poder coercitivo, mas pela influência baseada na confiança, empatia e serviço. Essa perspectiva transforma a responsabilidade social de um conceito abstrato em um princípio norteador das relações organizacionais e sociais.

Competência Ética e Desenvolvimento Humano como Pilar da Responsabilidade Social

Complementando as abordagens de responsabilidade social apresentadas, destaca-se a contribuição de Sugo, Rausch e Kuazaqui (2006), para quem a liderança ética é uma competência central e inegociável no contexto organizacional. Esses autores afirmam que liderar implica, essencialmente, a adoção de fundamentos éticos claros, capazes de orientar decisões em prol da dignidade humana e da justiça social.

A ética, longe de ser apenas um adorno teórico, é entendida como prática cotidiana que permeia todas as dimensões da atuação do líder responsável. Conforme ressaltam, a verdadeira ética emerge do caráter, da consciência crítica e do compromisso genuíno com o outro. Nessa perspectiva, a liderança exige mais do que a busca por resultados: requer a formação de ambientes inclusivos, a promoção da diversidade e a construção de um legado baseado em valores sólidos.

Tal concepção converge diretamente com a proposta de Greenleaf acerca da liderança servidora, na medida em que reforça a responsabilidade do líder em promover o crescimento integral de seus liderados. Para Sugo et al. (2006), esse processo inclui também a tarefa fundamental de educar e modelar comportamentos éticos em toda a organização, tornando a responsabilidade social uma característica intrínseca à cultura organizacional.

Liderança Moral e Construção de Comunidades de Significado

Ainda segundo Sugo, Rausch e Kuazaqui (2006), a liderança eficaz transcende a autoridade formal, fundamentando-se na liderança moral. Esta, por sua vez, está enraizada na coerência entre discurso e prática, na capacidade de inspirar confiança e no compromisso com a construção de uma comunidade de significado.

O líder moral não apenas dirige, mas mobiliza as pessoas em torno de propósitos comuns, fomentando o senso de pertencimento, o respeito mútuo e a busca por objetivos que transcendam interesses individuais. Em tempos de incertezas e mudanças rápidas, essa dimensão torna-se ainda mais vital para a sustentabilidade das organizações.

Essa visão dialoga de maneira direta com a abordagem sistêmica proposta por Peter Senge, ao destacar que organizações sustentáveis são aquelas que cultivam ambientes de aprendizagem coletiva e propósito compartilhado. Nesse sentido, a liderança moral figura como eixo articulador entre a responsabilidade social e a eficácia organizacional.

Conclusão

A responsabilidade social na liderança organizacional transcende a mera adoção de práticas filantrópicas ou a preocupação superficial com a imagem institucional. Conforme discutido pelas obras de Elkington, Porter, Kramer, Freeman, Sen, Senge e Greenleaf, ela

exige uma transformação profunda na compreensão do papel da organização na sociedade e na formação de lideranças verdadeiramente servidoras.

A integração das propostas desses autores revela que a criação de valor compartilhado, o atendimento aos stakeholders, a promoção das liberdades humanas e o fortalecimento de comunidades sustentáveis são indissociáveis para uma liderança ética e transformadora. Essa liderança, alicerçada em princípios de serviço, previsão e inclusão, constitui um imperativo moral para a construção de organizações mais justas, resilientes e comprometidas com o futuro da humanidade.

Além disso, é necessário reconhecer que a responsabilidade social, para ser efetiva, deve ser integrada de forma orgânica à estratégia organizacional, não podendo ser tratada como um adendo ou uma ferramenta de marketing. A prática genuína da responsabilidade social implica a criação de culturas organizacionais fundamentadas em valores éticos, em que a liderança atue como modelo e catalisador de transformações positivas.

Nessa perspectiva ampliada, a responsabilidade social emerge como a expressão mais autêntica do compromisso da organização com a dignidade humana, com a proteção ambiental e com a promoção do bem comum. Dessa forma, a liderança responsável transcende o curto prazo e se torna agente de mudanças sustentáveis e significativas, tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral.

Como essa competência pode me ajudar em meu trabalho

A responsabilidade social é um princípio fundamental para o exercício da liderança pastoral e administrativa na Associação Rio Sul da Igreja Adventista do Sétimo Dia. No contexto da missão da igreja, atuar com responsabilidade social significa exercer uma

liderança comprometida com a promoção da dignidade humana, a justiça social e o cuidado com a comunidade.

Como pastor e secretário executivo, aplicar a responsabilidade social fortalece não apenas a gestão eclesial, mas também o testemunho cristão diante da sociedade. Esse compromisso se traduz em ações que buscam atender às necessidades dos membros, apoiar iniciativas comunitárias, zelar pelo meio ambiente e construir um ambiente organizacional baseado no respeito, na inclusividade e no serviço ao próximo.

A liderança que integra a responsabilidade social torna-se mais sensível às realidades locais, mais atenta às oportunidades de servir e mais capaz de inspirar pessoas a participarem ativamente na missão da igreja. Além disso, contribui para o fortalecimento dos vínculos de confiança e para a formação de comunidades mais solidárias e acolhedoras.

Assumir a responsabilidade social como parte essencial da liderança é, portanto, uma expressão concreta dos valores cristãos e um instrumento poderoso para promover a transformação espiritual e social, cumprindo o chamado para ser luz e sal no mundo.

Exemplos práticos de responsabilidade social no contexto pastoral e executivo:

- Projetos comunitários de assistência social: Organizar ações como distribuição de cestas básicas, feiras de saúde, mutirões de cidadania (com orientação jurídica, saúde, educação) para atender famílias carentes nas áreas de influência da igreja.
- Educação e capacitação da comunidade: Promover cursos gratuitos de alfabetização de adultos, informática básica, finanças pessoais ou preparo para o mercado de trabalho, especialmente para membros e vizinhos da igreja que enfrentam vulnerabilidade social.

- Apoio à sustentabilidade ambiental: Implementar práticas ecológicas nas igrejas locais, como coleta seletiva de lixo, campanhas de plantio de árvores, incentivo à redução do consumo de plástico e energia elétrica nas atividades da igreja.
- Valorização e cuidado com os funcionários e voluntários: Criar políticas internas que promovam o bem-estar dos colaboradores da Associação, garantindo condições justas de trabalho, escuta ativa, apoio emocional e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Projetos de inclusão e diversidade: Desenvolver programas que integrem diferentes grupos da sociedade — como pessoas com deficiência, refugiados, idosos, jovens em situação de risco — dentro das atividades sociais e espirituais da igreja.
- Parcerias com outras instituições sociais: Firmar alianças estratégicas com hospitais, escolas, ONGs e instituições públicas para potencializar o alcance dos projetos de solidariedade, demonstrando a relevância social da Igreja Adventista na comunidade.
- Transparência administrativa e ética organizacional: Promover gestões claras, acessíveis e responsáveis na área financeira, administrativa e pastoral, servindo como modelo de integridade para membros e parceiros externos.
- Campanhas de conscientização social e espiritual: Desenvolver programas que trabalhem temas como combate à violência doméstica, promoção da saúde mental, incentivo à responsabilidade ambiental e defesa da liberdade religiosa.

Documentos

Projeto

Servindo por amor

Servir desjejum para moradores de rua do Recreio, RJ em 2017.





Projeto

Rir para não chorar

Semelhante aos Doutores da Alegria, é um projeto de evangelismo nos hospitais infantis com a arte da palhaçaria (abril de 2024)

Projeto Transcultural Mission trip em Manaus

Realizado em Manaus com SVA e Ministério dos Adolescentes de 23 a 30 de janeiro de 2025



Escola de Missão Teen

Palestra sobre Missão Transcultural para os adolescentes em 09 de março de 2025

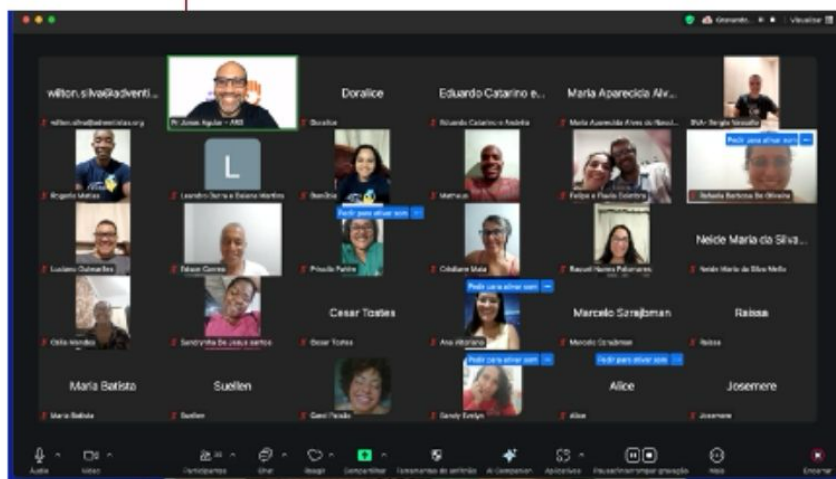
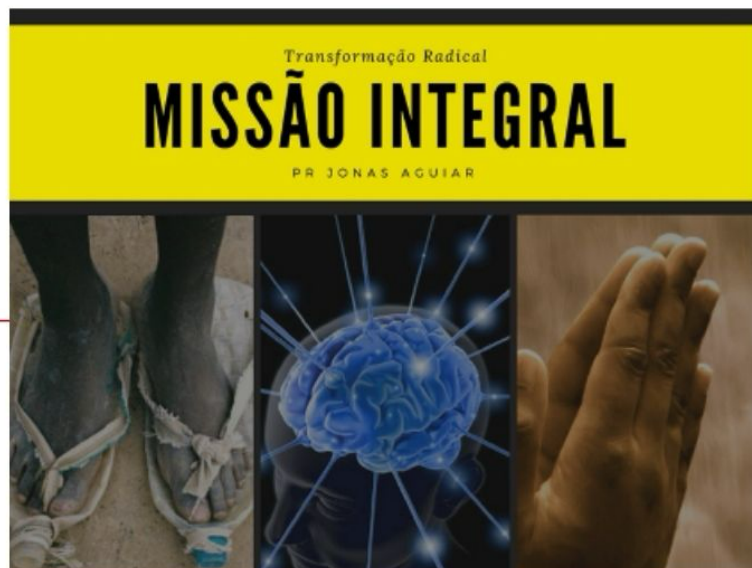
Atendimento numa **Ação Social**

Atendimento à população afetada pelas chuvas em Angra dos Reis em dezembro de 2023



Escola de
**Missão da
Associação
Rio Sul**

Aula online sobre Missão
Integral em março de 2025



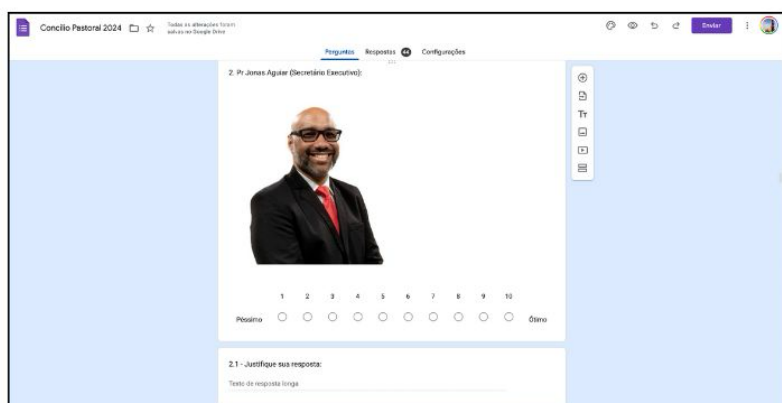
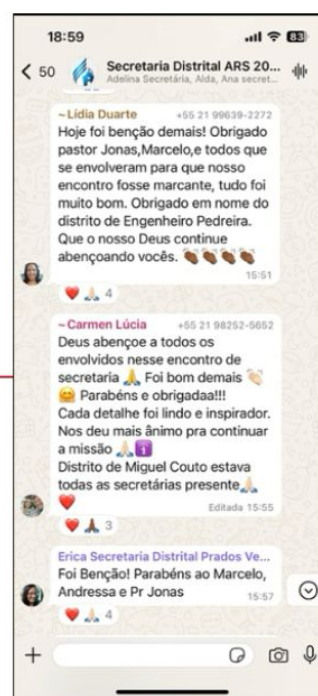
Escola de **Missão Teen**

Em 09 de março de 2025



Encontro de **Secretaria da Associação Rio Sul**

Feedback por WhatsApp no grupo dos Secretários



Instrumento e Resultados da **Pesquisa de Satisfação Pastoral**

Via forms em Fevereiro de 2024

Referências

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2006). *O servo como líder* (R. M. Marinho, Ed.). The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sugo, A. I., Rausch, D. W., & Kuazaqui, E. (2006). *Liderança: uma questão de competência*. Saraiva.



LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

INOVAÇÃO E MUDANÇA

2025

MESTRADO EM
LIDERANÇA

Andrews University

Escola de Educação

INOVAÇÃO E MUDANÇA

A dissertação é um
cumprimento parcial dos
requisitos para a graduação de
Mestre em Liderança

por

Jonas José Aguiar de Souza

Junho 2025

Inovação e Mudança

Introdução

A liderança organizacional contemporânea exige não apenas a capacidade de gestão eficiente, mas também a habilidade de conduzir mudanças e fomentar ambientes de inovação. Em um contexto de transformações rápidas e imprevisíveis, liderar é interagir, colaborar e moldar visões e estratégias que promovam a adaptação organizacional. Este artigo examina os fundamentos de inovação e mudança a partir de referências teóricas fundamentais, com ênfase na gestão da mudança, inovação disruptiva, ambidestria organizacional, liderança criativa e os avanços da neurociência aplicados à liderança.

Gestão da Mudança Organizacional

John Kotter (1996), em sua obra seminal *Leading Change*, propõe um modelo de oito passos para liderar mudanças organizacionais de maneira sustentável. O processo inicia-se com a criação de um senso de urgência, passa pela formação de uma coalizão orientadora e culmina na ancoragem de novas abordagens na cultura organizacional. A liderança, nesse contexto, é fundamental para criar visões claras e motivar o comprometimento coletivo.

Rosabeth Moss Kanter (1983), em *The Change Masters*, complementa essa perspectiva ao analisar como líderes eficazes promovem a inovação contínua e superam a resistência à mudança. Kanter enfatiza a importância de estruturas organizacionais flexíveis, redes de apoio e o empoderamento dos colaboradores como catalisadores para transformações duradouras.

Inovação Disruptiva

Clayton Christensen (1997), em *The Innovator's Dilemma*, introduz o conceito de inovação disruptiva, explicando como organizações líderes de mercado podem falhar ao negligenciar inovações emergentes que, inicialmente, parecem insignificantes. Christensen argumenta que líderes eficazes devem fomentar ambientes que incentivem a experimentação e a adaptação, mesmo que isso signifique desafiar paradigmas estabelecidos.

Para uma liderança bem-sucedida diante da disrupção, é imprescindível a disposição para investir em projetos incertos e cultivar uma cultura organizacional aberta ao erro construtivo e à aprendizagem constante.

Ambidestria Organizacional

Michael Tushman e Charles O'Reilly (2016), em *Lead and Disrupt*, abordam a ideia de ambidestria organizacional, ou seja, a capacidade de uma organização de explorar novas oportunidades enquanto explora eficientemente seus negócios atuais. As organizações ambidestras conseguem equilibrar a exploração e a exploração, garantindo tanto a eficiência operacional quanto a inovação contínua.

A liderança desempenha um papel crucial ao criar estruturas e processos que permitam essa dualidade, muitas vezes mediante a formação de unidades autônomas voltadas à inovação, ao lado de unidades tradicionais que mantêm a estabilidade organizacional.

Liderança Criativa e Inovação Coletiva

Linda Hill e colaboradores (2014), em *Collective Genius*, defendem que liderar inovação não é sobre ter ideias geniais individuais, mas sobre criar ambientes em que a inovação coletiva floresça. A confiança, a abertura ao conflito criativo e a diversidade de perspectivas são pilares de culturas inovadoras.

Complementarmente, Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton (2000), em *The Knowing-Doing Gap*, investigam o fenômeno da lacuna entre o conhecimento e a ação nas organizações. Os autores destacam a necessidade de uma liderança que privilegie a implementação e a execução eficazes, promovendo culturas que valorizem o agir em vez de apenas planejar ou discursar.

A Neurociência da Mudança Organizacional

Mudança é dor: a resistência fisiológica à inovação

De acordo com Rock e Schwartz (2006), a mudança organizacional é inerentemente dolorosa devido a reações fisiológicas no cérebro humano. A introdução de novas práticas ativa o córtex orbitofrontal e a amígdala, estruturas ligadas à percepção de ameaça, medo e desconforto. Dessa forma, os indivíduos tendem a resistir às mudanças não apenas por questões culturais ou organizacionais, mas por mecanismos profundos enraizados em sua neurobiologia.

O fracasso dos modelos tradicionais de mudança

Ainda segundo Rock e Schwartz (2006), modelos tradicionais, como o behaviorismo (recompensas e punições) ou abordagens excessivamente empáticas, falham em consolidar mudanças de longo prazo. A verdadeira transformação requer a ativação do córtex pré-frontal por meio de processos que envolvam a autonomia e a geração de novos insights pessoais, rompendo padrões automáticos armazenados nos gânglios basais.

O poder do foco e da atenção intencional

O conceito do Efeito Zenão Quântico revela que a atenção focada e repetida em novos padrões de pensamento estabiliza circuitos neurais, facilitando a incorporação de novos

hábitos. Portanto, lideranças eficazes devem criar espaços que estimulem a reflexão consciente, a formulação de novos significados e o fortalecimento de comportamentos inovadores por meio da prática deliberada.

Expectativas e mudança de identidade

O trabalho de Rock e Schwartz (2006) também aponta que a expectativa molda a realidade percebida. Mapas mentais existentes filtram percepções e influenciam reações a processos de mudança. Para promover a inovação, é fundamental gerar experiências que provoquem "momentos de insight", reformulando expectativas e fortalecendo identidades alinhadas com novos objetivos organizacionais. Assim, a mudança torna-se não apenas uma obrigação externa, mas parte da identidade profissional dos colaboradores.

Conclusão

A liderança para a inovação e a mudança exige uma combinação de visão estratégica, habilidade de geração de cultura colaborativa e coragem para desafiar o status quo. Os modelos de Kotter e Kanter demonstram a importância de processos estruturados de mudança, enquanto Christensen alerta para o perigo da complacência diante da disrupção. Tushman e O'Reilly oferecem o conceito de ambidestria como uma solução para o dilema entre exploração e exploração, e Hill et al., junto a Pfeffer e Sutton, sublinham o papel crítico da liderança no fomento à ação coletiva e à execução eficaz. Complementarmente, os avanços da neurociência revelam que liderar a mudança é também liderar o foco, a atenção e a modelagem de novos hábitos, respeitando a dinâmica interna do comportamento humano. Em suma, liderar inovação e mudança é liderar pessoas, processos e culturas rumo a um futuro dinâmico e resiliente.

Aplicações práticas no contexto eclesiástico e administrativo

Assumir a liderança como pastor e Secretário Executivo da Associação Rio Sul da Igreja Adventista do Sétimo Dia implica reconhecer que os desafios ministeriais e administrativos contemporâneos exigem mais do que fidelidade doutrinária e zelo organizacional. Exigem visão estratégica, capacidade de adaptação e sensibilidade pastoral frente a um mundo em transformação. A competência de inovação e mudança adquire, nesse cenário, uma dimensão profundamente espiritual e missional, pois sua aplicação prática permite alinhar a relevância da mensagem eterna às necessidades e linguagens emergentes da sociedade.

A inovação, no âmbito da liderança eclesiástica, não está restrita à adoção de tecnologias ou metodologias modernas, mas representa um compromisso com a renovação contínua da forma de servir. Ela desafia o líder a romper com modelos ministeriais que, embora eficazes em contextos anteriores, tornaram-se obsoletos diante das novas dinâmicas sociais, culturais e geracionais. Assim, inovar significa redescobrir caminhos para tornar o evangelho mais acessível, o discipulado mais intencional e a comunidade de fé mais acolhedora. Trata-se de encorajar líderes e membros a cocriar soluções com coragem, criatividade e discernimento espiritual, sem comprometer os fundamentos da fé.

No plano administrativo, a mudança organizacional assume papel igualmente crucial. A rotina institucional da igreja muitas vezes se ancora em tradições e processos que oferecem segurança, mas que podem limitar o crescimento e a missão. A aplicação da competência em mudança ajuda a identificar essas zonas de conforto e conduzir a organização a transformações intencionais, capazes de revitalizar estruturas, dinamizar departamentos, otimizar recursos e fomentar o senso de propósito coletivo. Isso inclui rever práticas de gestão de pessoas, comunicação interna, estruturação de departamentos, processos de decisão

e projetos missionais. A mudança liderada de forma consciente, com escuta ativa e visão do todo, não apenas reduz resistências, mas gera confiança e engajamento.

Além disso, liderar inovação e mudança exige maturidade espiritual. É necessário acolher o novo com prudência, mas sem medo; liderar com autoridade, mas sem autoritarismo; e implementar transformações sem abrir mão dos valores bíblicos e da identidade adventista. Essa é uma tensão contínua, mas necessária, para que a igreja permaneça profética em sua missão, pastoral em sua atuação e proficiente em sua gestão.

Portanto, desenvolver e aplicar a competência de inovação e mudança fortalece não apenas a eficácia do líder, mas aprofunda o seu ministério. Permite que a liderança vá além da administração de rotinas e se torne instrumento de transformação do corpo eclesial, conduzindo-o com sabedoria e intencionalidade rumo ao cumprimento da missão evangelística, ao fortalecimento das comunidades locais e à formação de uma cultura institucional mais dinâmica, relevante e espiritualmente comprometida.

Documentos

Projeto

Servindo por amor

Servir desjejum para moradores de rua do Recreio, RJ em 2017.





Projeto

Rir para não chorar

Semelhante aos Doutores da Alegria, é um projeto de evangelismo nos hospitais infantis com a arte da palhaçaria (abril de 2024)

Projeto Transcultural Mission trip em Manaus

Realizado em Manaus com SVA e Ministério dos Adolescentes de 23 a 30 de janeiro de 2025



Escola de

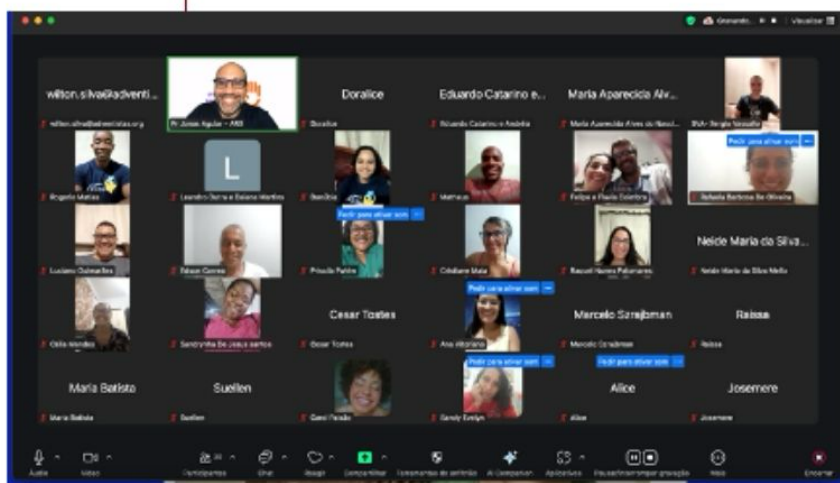
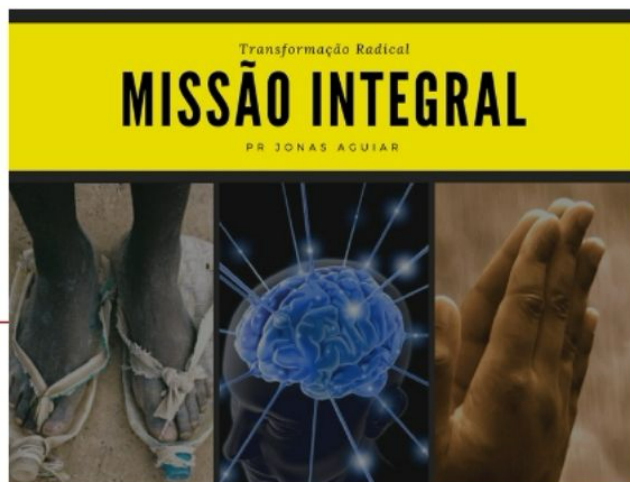
Missão Teen

Palestra sobre Missão Transcultural para os adolescentes em 09 de março de 2025

Escola de

Missão da Associação Rio Sul

Aula online sobre Missão Integral em março de 2025

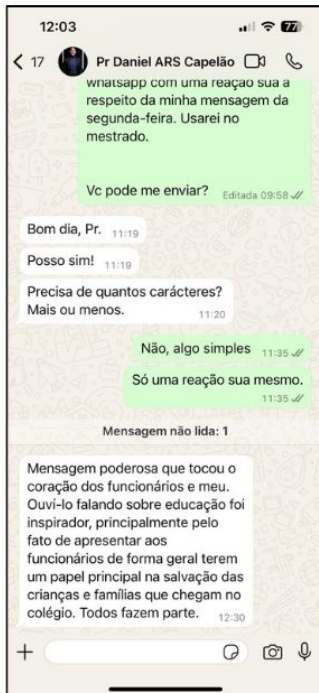


Encontro com a

Equipe da Educação da Associação Rio Sul

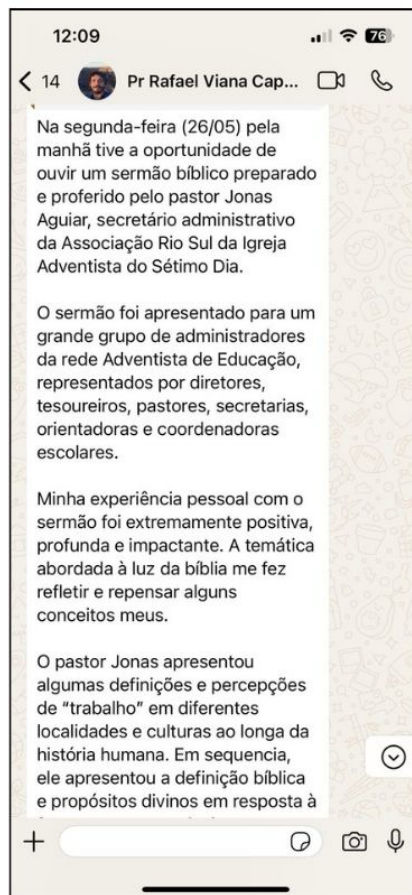
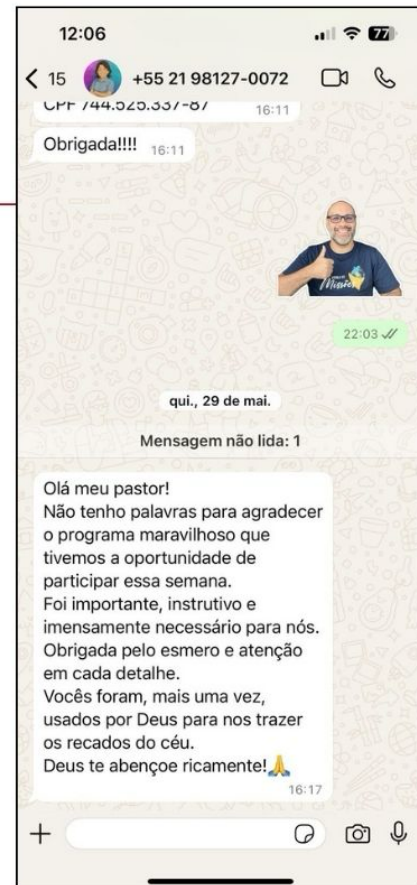
Encontro realizado de 25 a 29 de maio de 2025.





Encontro com a Equide da Educação da Associação Rio Sul

Feedback de participantes



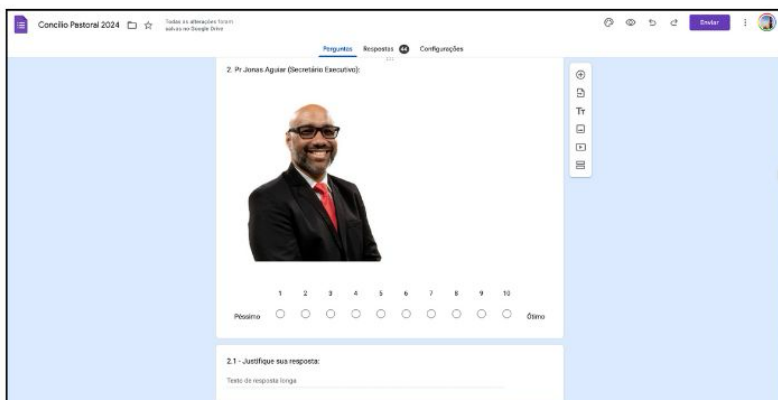
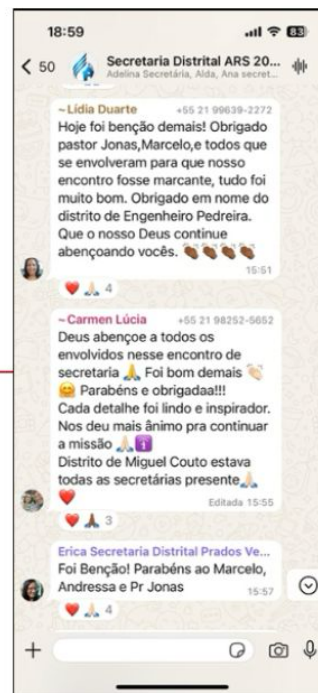
Escola de **Missão Teen**

Em 09 de março de 2025



Encontro de **Secretaria da Associação Rio Sul**

Feedback por WhatsApp no grupo dos Secretários



Instrumento e Resultados da **Pesquisa de Satisfação Pastoral**

Via forms em Fevereiro de 2024

Referências Bibliográficas

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Hill, L. A., Brandeau, G., Truelove, E., & Lineback, K. (2014). *Collective genius: The art and practice of leading innovation*. Harvard Business Review Press.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. Simon and Schuster.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business School Press.

Rock, D., & Schwartz, J. (2006). *The neuroscience of leadership*. Strategy+Business.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books.

2025

TRABALHO DE SÍNTESE

Preparado por
Jonas Aguiar



Andrews University

Escola de Educação

SÍNTESE

por

Jonas José Aguiar de Souza

Junho 2025

Minha missão

Servir a Deus e às pessoas por meio de uma liderança cristã transformadora, formando discípulos, fortalecendo comunidades e promovendo esperança onde houver dor, com integridade, compaixão e fé.

Minha missão pessoal está fundamentada na compreensão de que servir é a essência da liderança cristã. Desde a adolescência, entendi que o verdadeiro líder é aquele que se coloca à disposição de Deus e do próximo, com disposição para amar, ouvir, orientar e transformar realidades por meio do exemplo e da presença. Essa missão não surgiu apenas da teoria, mas foi sendo lapidada na prática da vida, em meio a experiências de escassez, sofrimento, superação e reencontros com o propósito divino.

Minha trajetória pessoal e pastoral confirma que fui chamado para inspirar, cuidar e conduzir. Servir, para mim, não é uma função eventual, mas um estilo de vida. Em cada fase — seja na infância marcada pela pobreza, no trabalho com comunidades marginalizadas ou na formação de líderes e discípulos — percebo que minha missão é ser ponte: entre o ser humano e Deus, entre o caos e a restauração, entre a dor e a esperança.

Carrego comigo o compromisso de formar líderes com valores sólidos, espiritualidade profunda e consciência ética. Enxergar talentos, estimular vocações, acompanhar processos de crescimento pessoal e espiritual são expressões práticas da minha missão. Não lidero para controlar, mas para libertar; não ensino para que me admirem, mas para que floresçam. Meu desejo é ser fiel ao chamado de Cristo, vivendo de forma coerente com os princípios que prego, e ajudando outros a fazerem o mesmo.

Assim, minha missão é servir a Deus e às pessoas por meio de uma liderança transformadora, que promova dignidade, gere oportunidades e anuncie, com palavras e atitudes, que há esperança para todos os que desejam recomeçar.

Meus valores

Minha trajetória é marcada por uma liderança fundamentada no serviço, guiada pela fé, moldada pela resiliência e responsabilidade, fortalecida pelos vínculos familiares, pela empatia, integridade e educação, e orientada por princípios éticos com o propósito de transformar vidas.

1. Serviço: Desde a infância, tenho entendido a liderança como um chamado para servir. Esse valor me acompanha desde os tempos em que distribuía panfletos aos 13 anos, até hoje, em minha atuação pastoral e administrativa. Servir não é apenas uma escolha, mas a espinha dorsal da minha vocação. É a partir desse princípio que procuro tomar cada decisão, buscando sempre colocar as necessidades do outro à frente das minhas.

2. Fé: Minha jornada tem sido profundamente guiada por uma fé prática e viva. Nos momentos de dor, encontrei na fé um ponto de apoio. Nas decisões difíceis, ela tem sido direção. No ministério, é o que me move. A transição do catolicismo para o adventismo foi fruto de estudo, reflexão e entrega, e marcou um novo rumo em minha caminhada com Deus.

3. Resiliência: A vida me apresentou desafios desde cedo — privações, fome, crises familiares e conjugais. Essas experiências poderiam ter me paralisado, mas, com a graça de Deus, tornaram-se fonte de crescimento. A resiliência que foi construída nesse processo não apenas me sustentou, mas me empurrou com mais força para o ministério.

4. Responsabilidade: Assumi responsabilidades ainda jovem, cuidando do meu irmão e da minha mãe. Com o tempo, vieram também os encargos de liderar grupos de jovens, igrejas e, mais recentemente, equipes inteiras. Cada etapa reforçou em mim o senso de dever, a importância da confiabilidade e o valor de estar comprometido com aquilo que Deus me confiou.

5. Empatia: As dores que vivi moldaram meu olhar para os que sofrem. Meu coração se sensibilizou pelas histórias dos moradores de rua, das famílias em vulnerabilidade, dos que

carregam invisibilidades. Aprendi a escutar mais do que falar, a acolher mais do que corrigir. A empatia me ensina a servir com compaixão e dignidade.

6. Família: A família é um dos pilares mais preciosos da minha vida. Mesmo diante de desafios e limitações, busquei manter os vínculos, proteger os afetos e estar presente. Minha esposa, filhos e minha história com minha mãe são partes essenciais do meu ministério. Eles não são apenas apoio: são missão e inspiração.

7. Educação: Sempre acreditei que o conhecimento transforma. Meus pais me incentivaram a estudar desde cedo, e essa semente floresceu. A formação teológica, o mestrado em liderança e a busca constante por aprender são respostas à convicção de que a educação é um instrumento poderoso nas mãos de Deus.

8. Integridade: Quando deixei uma carreira corporativa promissora para seguir o chamado pastoral, não foi por falta de oportunidades, mas por fidelidade ao que entendi ser a vontade de Deus. Tento viver de forma coerente com os valores que prego. Integridade, para mim, não é perfeição, mas esforço contínuo em alinhar discurso e prática.

9. Liderança ética: Minha forma de liderar se fundamenta na justiça, no amor e na equidade. Tenho buscado investir no discipulado, na mentoria e na formação de líderes que sirvam com humildade e convicção. Acredito que a liderança cristã deve ser sempre relacional, inclusiva e orientada por valores do Reino.

10. Transformação: Creio que Deus é especialista em recomeços. Acredito que vidas podem ser restauradas — a minha foi, a da minha família também, e vejo isso acontecer com aqueles a quem sirvo. É por essa convicção que me dedico à missão: ajudar pessoas a descobrirem um novo sentido, um novo caminho, e a viverem com propósito.

Minha visão pessoal

Ser um instrumento de Deus na formação de líderes íntegros e comunidades espiritualmente saudáveis, reconhecido por promover transformação, esperança e serviço fiel, especialmente em contextos de vulnerabilidade e desafios sociais.

Minha visão pessoal está alicerçada na convicção de que a liderança cristã não se resume à administração de estruturas ou à gestão de programas eclesiais, mas encontra seu verdadeiro sentido na transformação de vidas e na formação de líderes comprometidos com o evangelho. Ao longo da minha jornada, marcada por experiências intensas de superação, discipulado e serviço, compreendi que ser líder é ser instrumento nas mãos de Deus — alguém que contribui, com humildade e firmeza, para que outros também descubram seu chamado e desenvolvam seu potencial.

Essa visão nasce da minha própria história, enraizada em contextos de vulnerabilidade, onde vi a fé florescer mesmo em meio à escassez. Por isso, desejo ser reconhecido, não por títulos ou cargos, mas pela minha capacidade de gerar impacto duradouro na vida das pessoas, especialmente naquelas que enfrentam desafios sociais, emocionais ou espirituais. A liderança, para mim, é um compromisso com a esperança: acreditar que, com amor, fé e perseverança, é possível reescrever histórias e restaurar destinos.

É também por esse motivo que me dedico à formação de líderes. Acredito que investir em pessoas — ensinando, mentoreando e caminhando ao lado delas — é uma das formas mais sublimes de cooperar com o Reino de Deus. Cada indivíduo despertado para seu propósito representa uma nova luz acesa no mundo. Assim, minha visão é ser um agente de transformação, um servidor fiel e um formador de líderes íntegros que, por sua vez, continuarão a multiplicar fé, serviço e esperança onde forem chamados a atuar.

Introdução

Há cidades que não apenas habitamos — elas nos formam. O Rio de Janeiro é, para mim, mais do que o lugar onde cresci: é uma metáfora viva da minha jornada como líder, pastor e ser humano. Suas paisagens contrastantes — onde o concreto encontra o mar, onde o morro e o asfalto dialogam em resistência e beleza — espelham os paradoxos que marcaram minha trajetória pessoal, espiritual e ministerial.

Nesta síntese, adoto o Rio como fio condutor de uma reflexão profunda sobre as competências desenvolvidas ao longo do Mestrado em Liderança da Andrews University, em parceria com o UNASP. Assim como cada ponto turístico da cidade guarda uma história, um símbolo ou uma inspiração, cada capítulo deste trabalho representa um trecho da caminhada em que fui sendo moldado por experiências, pessoas, valores e desafios.

Do nascer da vocação no subúrbio carioca à visão ampliada no alto do Corcovado, das lutas enfrentadas na Baía de Guanabara às pausas reflexivas inspiradas pela serenidade de Paquetá, minha liderança foi sendo construída entre contrastes e encontros. Liderança que se expressa não como imposição, mas como serviço; não como status, mas como missão; não como retórica, mas como encarnação diária de valores aprendidos na dor, no discipulado e na estrada da vida.

Este percurso acadêmico não foi uma ruptura, mas um aprofundamento. Nele, reencontrei fundamentos que já me sustentavam — como o serviço, a fé, a integridade e a educação — e pude revisitá-los com novas lentes, à luz da reflexão teórica, da partilha com colegas e da escuta dos mentores. As competências estudadas ao longo do programa se entrelaçaram com minha prática pastoral, ampliando horizontes e fortalecendo convicções.

Assim como o Rio exige de seus moradores flexibilidade, resiliência e senso de propósito diante de suas belezas e contradições, o exercício da liderança também exige coragem para lidar com as marés — sejam elas emocionais, espirituais ou organizacionais.

Liderar pessoas exige sensibilidade espiritual, preparo técnico, visão estratégica e, sobretudo, coerência entre valores e práticas. Cada competência aqui refletida é como uma avenida que percorri com atenção e entrega, buscando integrar o saber com o servir, o pensar com o agir, o ideal com a realidade.

Ao longo destas páginas, convido o leitor a caminhar por essa cidade que me habita. Que cada capítulo revele não apenas marcos de aprendizado, mas também os sinais da graça que me conduziu até aqui. E, como quem contempla o pôr do sol no Arpoador, que seja possível enxergar beleza não apenas na paisagem, mas nos passos e processos que formam um líder comprometido com o Reino e com as pessoas.

Integração das Competências

A Cidade e o Chamado: Um Testemunho de Liderança em Movimento

Corcovado: A Altura da Visão Ética

Do alto do Corcovado, onde o Cristo Redentor se ergue com os braços abertos sobre a cidade, a visão é ampla, clara e inspiradora. Assim também é a ética na liderança: um ponto elevado de onde se pode discernir o caminho com justiça, compaixão e responsabilidade.

A liderança pastoral é, antes de tudo, uma expressão prática de uma cosmovisão. Como destaca Sire (2009), todo líder atua a partir de pressupostos filosóficos, mesmo que inconscientemente. No meu ministério, essa base está alicerçada na ética do Reino, conforme apresentada no Sermão do Monte, e se manifesta em decisões justas, relacionamentos íntegros e no testemunho pessoal.

Como secretário executivo, lidero líderes. Por isso, ser coerente entre fé e prática torna-se um imperativo diário. Em decisões disciplinares, por exemplo, procuro agir com empatia, sem negligenciar os princípios. O pensamento de Ellen White (1996) reforça que o mundo precisa de líderes de caráter mais do que de grandes talentos. A integridade, portanto, é o valor inegociável que sustenta minha liderança.

A compreensão dessa competência qualifica minha atuação como líder cristão e pastor. Em um cenário marcado por conflitos de valores, crise de autoridade e relativização da verdade, essa formação proporciona um alicerce sólido para uma liderança consciente, responsável e transformadora. A filosofia amplia minha reflexão crítica; a ética fortalece minha coerência entre fé e prática; e os valores cristãos sustentam minha vocação com clareza e propósito.

Essa competência se traduz em decisões mais justas, relacionamentos mais íntegros e na condução de comunidades que valorizam a verdade, justiça e serviço. Fortalece minha identidade como líder-servidor, alinhado com os princípios do Reino, capaz de inspirar e formar outros líderes com convicções sólidas, caráter íntegro e missão clara.

Subúrbios Cariocas: Onde a Vida Acontece

Nos bairros do subúrbio do Rio, longe dos holofotes de Copacabana, pulsa a vida real — com suas dores, sonhos e aprendizados. É nesse cenário de chão batido e proximidade que a liderança se faz formadora e o discipulado ganha rosto. A liderança pastoral é essencialmente formativa. Não basta transmitir informações — é preciso formar pessoas. Em minha função atual, tenho buscado fortalecer programas de capacitação contínua com secretários locais e pastores, oferecendo orientação, escuta e incentivo ao crescimento pessoal e espiritual.

A perspectiva de Jack Mezirow (1991) sobre aprendizagem transformadora ressoa em minha prática ao perceber que o verdadeiro crescimento ocorre quando líderes reavaliam seus pressupostos à luz da Palavra e do contexto. Adoto a mentoria como estilo de liderança, conforme Clutterbuck (2004) e Zachary (2000), caminhando ao lado dos liderados com humildade e escuta ativa. O objetivo não é apenas gerar desempenho, mas florescimento pessoal e vocacional.

Essa competência tem aplicação direta e transformadora na minha prática ministerial como pastor, educador e líder de equipes. Em um cenário onde as demandas emocionais, espirituais e sociais das pessoas são cada vez mais complexas, desenvolver essa competência significa assumir um compromisso permanente com o crescimento integral dos que me cercam.

Ela me convida a ser mentor espiritual, especialmente para os jovens líderes, professores da Escola Sabatina, coordenadores de departamentos e ministérios, como o infantil e o de adolescentes — este último coordenado por minha esposa. Acompanho o desenvolvimento de novos líderes, ajudando-os a descobrir seus dons, traçar metas, vencer inseguranças e exercer sua autonomia com responsabilidade.

A prática dessa competência se concretiza em diversas ações do meu ministério, como reuniões de feedback com a equipe, discipulado, capacitações e momentos de autoavaliação. Liderar com empatia e autenticidade gera conexões reais, fortalece a confiança e cria espaços seguros onde as pessoas se sentem valorizadas e encorajadas a crescer — tanto espiritualmente quanto pessoalmente.

Horizontes de Transformação: Baía, Futuro e Esperança

Assim como a Baía de Guanabara reúne águas que vêm de diferentes rios, acolhendo o mar e margeando comunidades diversas, a liderança pastoral no contexto globalizado exige sensibilidade para lidar com pluralidades culturais e sociais.

Servir em um campo pastoral como a Associação Rio Sul é lidar com múltiplas culturas — urbanas, rurais, indígenas, migrantes e diversas realidades socioeconômicas. A liderança precisa ser sensível às diferenças culturais e capaz de comunicar a verdade com clareza, empatia e relevância.

A teoria de Hofstede (1980) e os estudos de Erin Meyer (2014) me ajudaram a interpretar melhor os estilos de comunicação de líderes locais e regionais. No campo missionário, aplico os princípios de Paul Hiebert (2016), reconhecendo que evangelizar não é apenas transferir doutrinas, mas dialogar com cosmovisões. Adaptar a mensagem sem diluir os valores do Reino é o grande desafio da liderança cristã globalizada.

Cada pessoa carrega consigo uma bagagem de valores, costumes e formas de expressão que influenciam diretamente sua maneira de compreender a fé, a liderança e a comunidade. O papel do pastor, nesse contexto, é atuar como facilitador da compreensão mútua, criando pontes entre diferentes modos de viver e celebrar a espiritualidade.

Vivemos um tempo em que as fronteiras foram ultrapassadas não apenas fisicamente, mas também digitalmente. A globalização permite que a igreja local fale com o mundo, mas também traz o mundo para dentro da igreja. Isso desafia o pastor a ampliar sua visão pastoral e missionária, compreendendo que sua atuação tem um alcance maior do que a comunidade geográfica onde está inserido.

A igreja deve ser um lugar de acolhimento, onde pessoas de origens distintas possam conviver, servir e crescer juntas. O pastor, como líder espiritual e organizacional, precisa intencionalmente promover essa convivência harmoniosa, estimulando o respeito às diferenças e o amor como linguagem comum.

A atuação pastoral eficaz exige atenção aos desafios específicos da comunidade local — como violência, desemprego, exclusão social — mas também sensibilidade para perceber como essas realidades estão conectadas a fenômenos maiores, como a urbanização acelerada, a cultura digital ou o consumismo. O pastor precisa estar atento ao "mundo" que está por trás das necessidades do seu bairro.

Essa competência também se expressa na forma como o pastor conduz reuniões, pregações e treinamentos de liderança. Compreender as diferenças culturais internas e externas à igreja é essencial para formar líderes empáticos, humildes e flexíveis, capazes de dialogar com diversos públicos sem perder a clareza do evangelho.

A comunicação intercultural e os impactos da globalização não são temas distantes da realidade pastoral — pelo contrário, estão presentes nas interações diárias da igreja com seus membros, visitantes e com a sociedade em geral. O pastor que desenvolve essa competência torna-se um líder mais sensível, acolhedor e eficaz. Mais do que falar, é preciso saber escutar, observar e adaptar-se com sabedoria, construindo pontes que aproximam pessoas e apontam para Cristo. Em um mundo cada vez mais diverso, liderar com amor e compreensão cultural é um testemunho poderoso do evangelho em ação.

Os Arcos da Lapa sustentam não apenas uma ponte, mas uma história de movimento, conexão e sustentação. Assim também é a liderança organizacional: ela equilibra estrutura e fluidez, tradição e inovação.

A competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional possui relevância direta para a atuação profissional em contextos organizacionais contemporâneos, inclusive nas organizações religiosas. Ao dominar os princípios que regem o comportamento individual e grupal dentro das instituições, bem como os processos de desenvolvimento organizacional, o líder se torna apto a compreender, influenciar e orientar as dinâmicas humanas de maneira estratégica e eficaz. Entender o comportamento organizacional me ajudou a atuar

estrategicamente na mediação de conflitos e na condução de processos administrativos.

Conforme Robbins (2012), o comportamento organizacional precisa ser estudado sistematicamente, reconhecendo a complexidade das relações humanas na igreja e nas instituições.

Como líder administrativo, utilizo princípios de Edgar Schein (2010) para fortalecer uma cultura organizacional pautada em missão, ética e aprendizado. Ao planejar e reestruturar funções nos distritos e departamentos, busco integrar liberdade e responsabilidade — elementos que Gary Hamel (2011) defende como essenciais para inovação e compromisso. A autogestão consciente tem sido uma inspiração para fortalecer a autonomia dos secretários distritais e aumentar o senso de missão.

No contexto de atuação como Pastor e Secretário Executivo da Associação Rio Sul da Igreja Adventista do Sétimo Dia, essa competência revela-se ainda mais essencial. Compreender as dinâmicas individuais e grupais dentro da organização eclesial possibilita a promoção de um ambiente mais colaborativo, saudável e orientado ao propósito missionário. A liderança passa a interpretar as necessidades emocionais, espirituais e motivacionais dos colaboradores e membros da igreja, facilitando a resolução de conflitos, o fortalecimento do trabalho em equipe e o desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada aos princípios cristãos e à missão adventista.

Essa competência também contribui para a criação de ambientes de trabalho e ministério mais saudáveis e produtivos, fundamentados em culturas organizacionais fortes e valores compartilhados. Com uma visão sistêmica, o líder é capacitado a diagnosticar necessidades organizacionais, planejar mudanças estratégicas e promover a inovação pastoral e administrativa, respeitando a identidade institucional e promovendo o crescimento sustentável.

Além disso, o domínio desse conhecimento capacita o líder a atuar como agente facilitador da autogestão, da autonomia e da responsabilidade compartilhada entre os membros da equipe ministerial. Inspirado em práticas como as adotadas pela Morning Star Company, é possível perceber que ambientes de trabalho descentralizados e orientados por propósitos fortalecem o engajamento, a criatividade e a eficiência dos colaboradores, princípios também aplicáveis à liderança espiritual.

Nas comunidades como a Maré, o clamor por dignidade ecoa nas vielas. Ali, a presença da igreja precisa ser concreta, visível e transformadora. A responsabilidade social é um imperativo da fé viva. A missão da Igreja não é apenas espiritual; é integral. Liderar no contexto adventista requer visão do impacto social de nossas ações. Adoto os princípios do Triple Bottom Line (Elkington, 1997) e da criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011) como ferramentas para pensar ações pastorais que sejam economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente responsáveis.

Na prática, oriento projetos que envolvem igrejas locais em ações comunitárias, como mutirões de saúde, educação ambiental e apoio a comunidades carentes. A liderança servidora, como propõe Greenleaf (2006), guia meu compromisso com o bem comum. A missão da Igreja precisa ser percebida como uma resposta visível às necessidades da comunidade.

A responsabilidade social é um princípio fundamental para o exercício da liderança pastoral e administrativa na Associação Rio Sul da Igreja Adventista do Sétimo Dia. No contexto da missão da igreja, atuar com responsabilidade social significa exercer uma liderança comprometida com a promoção da dignidade humana, a justiça social e o cuidado com a comunidade.

Como pastor e secretário executivo, aplicar a responsabilidade social fortalece não apenas a gestão eclesial, mas também o testemunho cristão diante da sociedade. Esse

compromisso se traduz em ações que buscam atender às necessidades dos membros, apoiar iniciativas comunitárias, zelar pelo meio ambiente e construir um ambiente organizacional baseado no respeito, na inclusividade e no serviço ao próximo.

Assumir a responsabilidade social como parte essencial da liderança é, portanto, uma expressão concreta dos valores cristãos e um instrumento poderoso para promover a transformação espiritual e social, cumprindo o chamado para ser luz e sal no mundo.

Entre os exemplos práticos dessa competência estão: projetos comunitários, cursos gratuitos, práticas ecológicas nas igrejas, cuidado com funcionários e voluntários, inclusão de diferentes grupos, parcerias com instituições sociais, transparência administrativa e campanhas de conscientização. Tudo isso fortalece os vínculos de confiança e amplia o impacto da igreja na sociedade.

O teleférico que liga os morros do Complexo do Alemão não é apenas um transporte, mas um símbolo de conexão, acesso e transformação. Assim também é a inovação na liderança cristã: ela eleva, aproxima e renova. Liderar mudanças é uma das tarefas mais desafiadoras do ministério. Implementar novos sistemas, treinar secretários para uso digital, propor reestruturações distritais — tudo isso exige preparo, escuta e clareza na comunicação da visão. Adoto o modelo de Kotter (1996) para conduzir mudanças com senso de urgência, coalizão e consolidação de novas práticas.

A neurociência aplicada à mudança, conforme Rock e Schwartz (2006), me ajudou a entender a resistência natural à transformação. Por isso, busco gerar “momentos de insight” que despertem convicção e compromisso nos líderes. Estimular a inovação com segurança e propósito é uma forma de honrar a missão e preparar a Igreja para os novos desafios da evangelização.

Assumir a liderança como pastor e secretário executivo da Associação Rio Sul da Igreja Adventista do Sétimo Dia implica reconhecer que os desafios ministeriais e

administrativos contemporâneos exigem mais do que fidelidade doutrinária e zelo organizacional. Exigem visão estratégica, capacidade de adaptação e sensibilidade pastoral frente a um mundo em transformação. A competência de inovação e mudança adquire, nesse cenário, uma dimensão profundamente espiritual e missional, pois sua aplicação prática permite alinhar a relevância da mensagem eterna às necessidades e linguagens emergentes da sociedade.

No plano administrativo, a mudança organizacional assume papel igualmente crucial. A rotina institucional da igreja muitas vezes se ancora em tradições e processos que oferecem segurança, mas que podem limitar o crescimento e a missão. A aplicação da competência em mudança ajuda a identificar essas zonas de conforto e conduzir a organização a transformações intencionais, capazes de revitalizar estruturas, dinamizar departamentos, otimizar recursos e fomentar o senso de propósito coletivo.

Liderar inovação e mudança exige maturidade espiritual. É necessário acolher o novo com prudência, mas sem medo; liderar com autoridade, mas sem autoritarismo; e implementar transformações sem renunciar aos valores bíblicos e da identidade adventista. Essa é uma tensão contínua, mas necessária, para que a igreja permaneça profética em sua missão, pastoral em sua atuação e proficiente em sua gestão.

Conclusão

Ao chegar ao final desta travessia, a imagem que me vem é a da Baía de Guanabara ao entardecer — quando a cidade se aquieta, e o horizonte se pinta de tons dourados e alaranjados. Nesse cenário, passado e futuro se encontram em silêncio contemplativo, como quem relembra o caminho percorrido, mas mantém os olhos atentos ao que ainda está por vir. Assim me sinto ao concluir este ciclo formativo: grato pela jornada, consciente do presente e renovado na missão.

A liderança pastoral e administrativa no contexto da Igreja Adventista do Sétimo Dia, especialmente na função de secretário executivo da Associação Rio Sul, tem sido para mim esse percurso de travessia entre pontes e morros, desafios e visões, fé e planejamento. A integração das seis competências do Mestrado em Liderança da Andrews University/UNASP não apenas ampliou meu repertório teórico, promoveu uma reconstrução da identidade do líder como servo, estrategista, mentor, facilitador de processos e elevou significativamente a qualidade, a intencionalidade e o sentido do meu ministério. Foi mais que capacitação: foi transformação.

Como os alicerces do Cristo Redentor sobre o Corcovado, a competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores sustenta minha liderança com integridade, discernimento e coerência. Já Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas me levou de volta aos subúrbios formativos da vida, onde o discipulado ganha rosto e a formação de líderes acontece no convívio real, olho no olho, passo a passo.

Com a competência de Comunicação Intercultural e Globalização, compreendi que a liderança, como o próprio Rio, precisa ser fluida, adaptável e sensível às múltiplas vozes e culturas que compõem o corpo da igreja. Aprendi a escutar mais, a falar melhor, a respeitar as marés que se encontram em um mesmo porto.

A competência de Comportamento e Desenvolvimento Organizacional me ajudou a navegar pelas estruturas institucionais como quem compreende os mapas da cidade: com atenção às rotas, aos cruzamentos, aos becos e às avenidas. Saber onde pisar e como conduzir tornou-se essencial para alinhar missão, processos e pessoas.

Responsabilidade Social me levou aos bairros esquecidos, às vielas da dor humana, e reforçou que liderar é também cuidar da cidade, do planeta e do próximo. Como o calçadão que une a praia ao asfalto, essa competência me conectou com a realidade social como expressão viva do evangelho.

Por fim, Inovação e Mudança me ensinou a não temer o novo. Como a renovação das ondas que batem incansáveis na Praia do Arpoador, compreendi que a missão não está na manutenção das formas, mas na fidelidade à essência, mesmo quando os ventos exigem manobras ousadas.

Esta jornada não apenas aperfeiçoou minhas práticas, mas redesenhou minha identidade vocacional. Descobri que ser líder é ser servo com visão, pastor com estratégia, administrador com sensibilidade e discípulo que forma discípulos. Cada etapa dessa travessia — entre morros e mares, crises e convicções — fortaleceu em mim a certeza de que vale a pena remar, mesmo contra as correntezas. Portanto, a integração dessas competências representa uma jornada de formação que fortalece a espiritualidade, qualifica a gestão e eleva a missão. Em um mundo marcado por instabilidade, fragmentação e pressões institucionais, a liderança precisa ser mais do que técnica: precisa ser transformadora. Essa transformação começa no coração do líder, alcança os sistemas organizacionais e se concretiza em comunidades mais saudáveis, justas e comprometidas com a esperança do evangelho.

Este programa de mestrado não apenas aperfeiçoou minhas práticas, mas ampliou minha consciência vocacional. Aprendi que ser líder é ser servo com visão; é ser pastor com estratégia; é ser administrador com sensibilidade; é ser discípulo que forma discípulos. Com isso, reafirmo meu compromisso de continuar liderando com humildade, intencionalidade e coragem, tendo Cristo como modelo, a missão como foco e o próximo como prioridade.

Concluo esta síntese com os pés firmes na areia da missão e os olhos voltados para o horizonte da eternidade. Levo comigo os aprendizados, os encontros e as marcas dessa caminhada. E sigo, como quem caminha pela orla ao entardecer, com esperança no coração, propósito nos passos e a graça de Cristo como vento a favor. Porque no fim das contas, liderar é atravessar — e atravessar com fé é já chegar.

Referências

- Clutterbuck, D. *Everyone Needs a Mentor*. London: CIPD, 2004.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Hamel, G. (2011). *Primeiro, vamos demitir todos os gerentes*. Harvard Business Review Brasil.
- Hiebert, P. G. (2016). *Transformando cosmovisões: Uma análise antropológica de como as pessoas mudam* (C. E. S. Lopes, Trad.). Vida Nova.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.
- Mezirow, J. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Robbins, S. P. (2012). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rock, D., & Schwartz, J. (2006). *The neuroscience of leadership*. *Strategy+Business*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sire, James W., (2009) *O Universo ao Lado*, 4ª Edição, Hagnos.

White, Ellen G., (1996) *Educação*, 6ª Edição, Tatuí-SP, Casa Publicadora Brasileira.

Zachary, L. J. *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.



2025

Narrativa Biográfica

JONAS AGUIAR



Andrews University

Escola de Educação

SÍNTESE

por

Jonas José Aguiar de Souza

Junho 2025

Narrativa Biográfica

Liderança, para mim, sempre significou servir, desde os panfletos que distribuía aos 13 anos para ajudar minha família até os 620 funcionários que gerei aos 21. Minha jornada, marcada pela fé e resiliência, revela como transformo adversidades em oportunidades para inspirar outros.

Meu nome é Jonas José Aguiar de Souza, e minha trajetória como líder começou nas ruas de São Gonçalo, onde a pobreza e a fé moldaram minha visão de liderança como serviço. Desde os 13 anos, quando distribuía panfletos, até minha atual posição como secretário executivo da Associação Rio Sul, cada desafio me ensinou que liderar é transformar vidas por meio do exemplo e do compromisso.

Nasci no dia 22 de julho de 1983, em São Gonçalo — uma cidade da região metropolitana do Rio de Janeiro, com quase um milhão de habitantes (o segundo maior município em população do estado) — e cresci no bairro suburbano de Neves. Embora meu pai tenha tido três filhos do primeiro casamento, sou o primogênito do casal Jonas José de Souza e Mauridea de Lourdes Aguiar Albuquerque. Quando eu tinha oito anos, recebi um lindo presente de Deus: meu tão esperado irmãozinho chamado Guilherme.

A família por parte de mãe sempre foi muito religiosa, ligada a práticas do espiritismo (macumba), mas eu sempre me identifiquei com o catolicismo e fui muito ativo nessa fé — falarei mais sobre isso adiante. Já a família por parte do meu pai nunca foi próxima, infelizmente. Duas lembranças marcantes que tenho do meu pai são: (1) seu espírito trabalhador e (2) sua constante ausência em casa — ora por excesso de trabalho, ora pela cerveja com os amigos no bar. Ele saía de casa muito cedo (antes das

6h da manhã) e chegava muito tarde (raramente antes das 21h30, geralmente após as 23h). Essas memórias acompanham tanto minha infância quanto a adolescência.

Na infância, eu amava esperá-lo para jantar e pedia que deixasse "o melhor para o final". Quando perguntava: "Você não quer mais, né, pai?", ele sorria e gentilmente dizia que não. Esses momentos ficaram gravados no meu coração.

Até os sete anos de idade, tive uma vida de certo conforto financeiro, embora tenha poucas lembranças dessa fase. Por outro lado, era um período de muitas brigas familiares, pois meus pais nunca conviveram bem: ciúmes, discussões, agressões... Logo após eu completar sete anos, meus pais quebraram financeiramente, e então a situação começou a se complicar bastante.

Meu pai abandonou minha mãe e foi para o interior da Paraíba, prometendo voltar para nos buscar. Dois meses depois, a pedido dele, fomos para a cidade de Guarabira, na tentativa de recomeçar a vida. Inicialmente moramos de favor na casa do meu tio Maurílio (primeiro membro da família do meu pai de quem me lembro). Ele nos recebeu com muito carinho. Conheci uma família linda, por quem tenho grande afeto e gratidão. Depois de algum tempo, fomos morar numa casa muito simples e conheci pessoas em condições ainda mais difíceis do que as nossas. Foi ali que, pela primeira vez, doei algo de valor para mim: um brinquedo chamado Acquaplay. Eu gostava muito dele, mas o olhar alegre de uma criança ao recebê-lo foi inesquecível (Competência Responsabilidade Social).

Moramos ali por alguns meses (não lembro exatamente quanto tempo), mas tivemos que voltar, pois a vida em Guarabira não foi como meus pais esperavam (Competência Inovação e Mudança). Na volta ao Rio de Janeiro, minha mãe já estava grávida do meu irmão, citado anteriormente.

Fomos morar com meus avós maternos — na verdade, esse imóvel era o único bem que meus pais possuíam. Tenho muito amor pela minha família, especialmente pelos parentes mais próximos por parte de mãe, com quem tive mais contato: minha avó Maurilete, meu avô Geraldo, meus tios Janaína e Juninho, e posteriormente seus cônjuges, Márcio e Flávia.

Foi nesse período que me envolvi com a Igreja Católica. Fiz a primeira comunhão aos 10 anos, pois morava perto da igreja e sempre ia sozinho à missa. Também atuei como coroinha na paróquia. Além das atividades nas celebrações, gostava muito de visitar idosos para levar a “comunhão” e ficava impressionado com o respeito com que o padre era recebido. Ele sempre proferia palavras de conforto e bênção durante as visitas. Foi assim que, ainda na infância, nasceu em mim o desejo de ser padre. A maioria dos meus amigos não era religiosa, mas eu sempre tentava levá-los para a igreja — às vezes dava certo.

Meu avô travava uma luta constante contra o alcoolismo (algumas vezes precisei buscá-lo caído na rua, sem conseguir andar). Depois de um tempo morando conosco, ele e minha avó se mudaram para Maricá, uma agradável cidade do interior. Inicialmente foram cuidar de um sítio do irmão da minha avó, mas, com o tempo, também foram prejudicados pelo vício dele. Trabalhou em alguns sítios nessa bela cidade. Tenho ótimas lembranças dos finais de semana que passei lá: aprendi a andar de bicicleta, subir em árvores, entre outras experiências.

Minha tia Janaína continuou morando conosco em Neves (ou Covanca) por um tempo para terminar o ensino médio (cerca de um ano). Meu pai, que não terminou o antigo primário e nem sabe escrever seu nome corretamente, sempre valorizou e nos incentivou a estudar. Dizia, em sua simplicidade: “Eu não pude estudar, mas se você quiser vencer na vida e não ser burro como eu, precisa estudar.” Mesmo quando o

corrigíamos, ele repetia esse “mantra”. Por isso, sempre procurei aproveitar as oportunidades de aprender. Acredito que a educação é essencial para o desenvolvimento pessoal.

Essa foi uma fase muito difícil para nós, pois passamos fome em algumas ocasiões. Tenho lembranças duras de tentar dormir com fome ou de tentar saciá-la bebendo água. Também me recordo de várias vezes em que tivemos a energia cortada por falta de pagamento, com os vizinhos observando pelas janelas. Aprendemos, então, a fazer ligação direta do poste — algo de que não me orgulho, mas que, mesmo criança, eu fazia, correndo risco de vida.

Comer angú sem tempero (apenas água e fubá) se tornou um certo trauma para mim. Pedir pão duro aos vizinhos não era força de expressão, era a nossa realidade. Aprendi a comer pão duro frito com óleo e sal, ou cascas de pão de forma que um tio da minha mãe guardava para nós. Foram experiências que moldaram meu caráter e que, até hoje, tocam profundamente o meu coração. Lembro com carinho de minha mãe, minha tia e minha avó deixando de comer para que eu pudesse me alimentar. Não foi por muito tempo, mas foi extremamente intenso...

Como resultado de uma vida de vício em cigarros, minha mãe sempre teve problemas pulmonares. Não foram poucas as vezes em que precisei correr pela vizinhança pedindo ajuda — às vezes durante o dia, às vezes de madrugada — pois ela estava em crise, sem conseguir respirar, em algumas ocasiões já desmaiada ou desfalecida. Mas, mesmo nesses momentos, sempre senti Deus ao meu lado. Em cada dificuldade, percebia Sua presença.

A pobreza na infância me ensinou empatia — virtude que hoje direciona meu trabalho com comunidades carentes (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã).

Meus pais viveram entre separações e reconciliações, algo comum em minha família. Minha mãe sempre foi muito guerreira, cuidando de nós com dedicação. Foi uma mãe amorosa e carinhosa, fazendo o possível para suprir a ausência de meu pai em todos os aspectos. Brincávamos, conversávamos bastante e tínhamos um diálogo muito sincero. Suas lágrimas, derramadas tantas vezes por causa da nossa situação, permanecem em minha memória.

Minha mãe, assim como meu pai, também não havia terminado o ensino médio, mas valorizava profundamente a importância da educação. Por necessidade, passou a trabalhar como diarista, e eu cuidava do meu irmão mais novo, com o apoio de vizinhos — especialmente da Dona Sueli, nossa vizinha mais próxima.

Aos 11 anos, meus pais se separaram novamente, e eu assumi responsabilidades além da minha idade ao cuidar do meu irmão e apoiar minha mãe durante seu curso profissionalizante. Essa experiência precoce me ensinou resiliência e gestão de recursos limitados — habilidades que mais tarde aplicaria na liderança de equipes em contextos desafiadores.

Minha avó, que já morava na mesma rua, passou a cuidar de nós para que minha mãe pudesse estudar e buscar uma profissão que nos trouxesse mais dignidade. Mais tarde, ela construiu uma casa nos fundos do terreno da casa da minha mãe, onde mora até hoje.

Depois de algum tempo, minha mãe começou a trabalhar em uma confecção, onde conheceu uma colega chamada Gilcéia, que era Adventista do Sétimo Dia. De

forma estratégica, ela deixava sobre a máquina de costura um folheto com o título: “CRISTO VEM, PREPARA-TE!”, o que chamou a atenção da minha mãe. Após alguns estudos bíblicos realizados durante o horário de almoço, por algumas semanas, minha mãe visitou a Igreja Adventista do Sétimo Dia de Alcântara pela primeira vez — isso foi em maio de 1995.

Inicialmente, rejeitei o convite para ir à igreja, por causa da minha fé católica. Mas minha mãe fez uma proposta: que eu fosse uma única vez, e que ela não insistiria caso eu não gostasse. Aceitei, fui... e gostei. Era um sábado de 13º e me convidaram para participar do Clube de Desbravadores à tarde. Fui sem saber o que era. Lá encontrei adolescentes da minha idade conversando sobre um acampamento que aconteceria dali a duas semanas. Me interessei pela aventura e fui a esse acampamento.

Fiz novas amizades, com jovens que valorizavam a espiritualidade. No clube, aprendi valores que nunca havia ouvido falar antes, como a importância do desenvolvimento físico, mental e espiritual. Participei de diversas atividades que promoviam o crescimento em cada uma dessas áreas. Aprendi sobre a organização administrativa do clube e fiz parte da minha primeira unidade, composta por oito desbravadores da minha faixa etária — cada um com uma função (Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional). Fui exposto à necessidade de estudar e aprender diversas especialidades, o que me motivou muito (Competência Inovação e Mudança).

Nesse clube, fiz amigos que me ajudaram em minha caminhada cristã — amizades que permanecem até hoje. Um deles, inclusive, também se tornou pastor.

Começamos a estudar a Bíblia com Dona Marta, uma irmã distinta, muito espiritual, que era professora da Classe Bíblica da igreja de Alcântara. Ela tinha um

problema na perna e andava com muletas. Eu me impressionava com o fato de ela morar longe e, mesmo assim, ir até a minha casa todo domingo à tarde para estudar a Bíblia com cinco adultos e uma criança — eu.

Eu era muito ativo no catecismo e me esforçava para acompanhar o que o professor ensinava, mas ao descobrir que a Bíblia ensinava verdades diferentes do que eu havia aprendido até então, fiquei profundamente surpreso (Competência Comunicação Intercultural e Globalização). Dona Marta, sempre gentil e com profundo conhecimento bíblico, nos ensinava com paciência e dedicação (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Foi exatamente nesse momento que decidi pelo batismo. Fui batizado no dia 25 de setembro de 1995 pelo pastor Josemir Albino (curiosamente, anos depois, tive a honra de ser pastor da família dele no distrito de Belclima). Era um domingo à noite, fazia muito frio e eu estava bastante doente, mas o sentimento foi maravilhoso e inesquecível (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores).

A partir daí, comecei a me dedicar intensamente à igreja. Gostei muito do Clube de Desbravadores e da classe de juvenis. Fui influenciado por muitos líderes e destaquei dois: meu professor da classe de juvenis, o irmão Daniel — que também era ancião — e o irmão Costa, ancião da igreja de Alcântara. Outros membros também foram fundamentais na minha caminhada cristã. Como eu era muito pobre, alguns irmãos pagavam para eu participar dos acampamentos e até me deram uniforme do clube. Ganhei alguns livros, que comecei a ler imediatamente, sempre gostei muito de leitura (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Responsabilidade Social).

Minha mãe e eu também formamos uma dupla missionária. Tínhamos grande prazer em dar estudos bíblicos e ensinar pessoas sobre a Bíblia. Desde a adolescência, tive a honra de conduzir pessoas ao batismo. Minha atuação missionária com minha mãe foi meu primeiro “laboratório” de liderança ética: aplicar os princípios bíblicos — como justiça e amor — em relações reais, antecipando o que mais tarde estudaria teoricamente no mestrado (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Certa vez, durante um almoço na casa do irmão Costa, ele sugeriu que eu fosse pastor — já que eu desejava ser padre, assim poderia continuar no ministério pastoral. Na época, eu era muito tímido, e, por vergonha, disse que sim, pois não tive coragem de dizer que não. Mas a semente ficou plantada ali (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores).

Depois de um ano, passamos a frequentar a igreja do Barreto, mais próxima da nossa casa. Lá conheci outros grandes líderes que exerceram influência sobre mim, como os irmãos Lourenço González, Afonso González, Rick Castro, Ricardo Castro, Rica, Eduardo, Jorge, entre outros. Também quero destacar o pastor Reinaldo Coutinho, um grande líder, envolvido com a juventude (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Quase um ano depois, já com 13 anos, fomos convidados a conhecer o grupo do Engenho Pequeno, uma pequena congregação com apenas 13 membros, muito carente de liderança e pessoas. Gostamos muito do ambiente acolhedor e receptivo. Minha mãe e eu decidimos ajudar como pudéssemos.

Num sábado pela manhã, o pregador convidado faltou, e o irmão Luiz Cláudio (vice-diretor da congregação) me convidou para pregar. Eu nunca havia pregado, mas,

com a insistência da minha mãe, aceitei. Lembro com carinho de tudo que senti: medo, frio na barriga, receio de errar, preocupação com o tempo... Mas foi maravilhoso experimentar a sensação de ser usado por Deus para falar em público. Mesmo sendo extremamente tímido, senti-me guiado por Ele (Competência Inovação e Mudança, Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

O pastor Reinaldo, em conjunto com a liderança da congregação, me nomeou diretor jovem. O irmão Ricardo Castro, então diretor jovem distrital, me ensinou como exercer essa função. Aos poucos, fui me desenvolvendo. Na semana em que completei 14 anos, fui orador em uma semana de oração jovem, sendo motivado e orientado pelo pastor Reinaldo e por Ricardo Castro, que hoje também é pastor (Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional, Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Inovação e Mudança)

A igreja do Engenho Pequeno foi decisiva para o meu ministério e a formação da minha liderança. Ali desenvolvi dons e talentos que hoje utilizo em meu ministério. Fui perdendo a timidez e Deus foi fortalecendo meu chamado. Nessa época, aproximei-me bastante do pastor Reinaldo, que realizava reuniões semanais com os diretores jovens do distrito. Com isso, entendi melhor o funcionamento do trabalho pastoral (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional).

Logo em seguida, chegou ao distrito o pastor Geovane (que hoje é o presidente do meu campo), substituindo o pastor Reinaldo. Com ele, acompanhei visitas pastorais e atendimentos. Já com 16 anos, fui nomeado diretor jovem distrital e, posteriormente, regional jovem (Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional e Competência Inovação e Mudança)

Todas essas experiências fortaleceram o meu chamado e me formaram como líder. Durante o ministério do pastor Geovane em nosso distrito, tive a honra de participar do plantio de uma nova igreja, liderado por ele. Visitávamos interessados, dávamos estudos bíblicos, preenchíamos fichas batismais — e eu amava tudo aquilo (Competência Responsabilidade Social, Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)

Também aos 16 anos, conheci a Mariana, com quem comecei a namorar — aquela que viria a ser a mulher da minha vida. Ela era uma menina muito espiritual e dedicada ao seu ministério musical. Linda, simpática, extrovertida, sorridente... um verdadeiro espetáculo. E essas características só se fortaleceram ao longo dos anos. Com ela me casei, tivemos três filhos, e ao lado dela construí tudo que tenho e sou. Sem dúvida, ela é uma bênção de Deus na minha vida — um instrumento pelo qual Deus molda meu caráter e me torna um cristão e líder melhor (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores).

Voltando à minha linha do tempo, mas agora sobre minha vida profissional: comecei a trabalhar muito cedo. Aos 11 anos, trabalhei como servente de pedreiro por um tempo, mas não tive muito sucesso por falta de habilidade. Aos 13, trabalhava distribuindo panfletos na rua — fossem de políticos ou de qualquer empresa que me contratasse. Era um trabalho cansativo e, por conta da minha timidez, muito difícil, mas eu não tinha outra opção. Aos 15, trabalhei por um tempo na gráfica do irmão Lourenço González, membro da igreja do Barreto. Logo em seguida, ele me indicou para trabalhar na empresa do irmão Moacir Assenheimer, também da igreja do Barreto. Ele tinha um entreposto de mel e venda de produtos naturais. Com isso, fui me desenvolvendo e perdendo a timidez, aprendendo a negociar, vender etc. Trabalhei por dois anos nessa

empresa. Então fui convidado para ser obreiro bíblico da USeB, indicado pelo pastor Geovane. Eu estava perto de completar 18 anos e fui servir na igreja de Piratininga, uma igreja recém-construída pela União. Lá conheci muitos amigos e trabalhei por seis meses. O irmão Victor, membro dessa igreja, me fez uma proposta para trabalhar como editor de imagens na empresa dele, que estava iniciando um novo setor. Fui o segundo funcionário e trabalhei lá por seis anos (Competência Inovação e Mudança, Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Com muita dedicação, fui crescendo dentro da empresa. À medida que ela se expandia, fui recebendo novas oportunidades, passando a ganhar muito bem. Treinei outros funcionários, fui promovido a chefe de setor e, mais tarde, gerente geral da empresa, ficando abaixo apenas dos proprietários (Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional e Competência Inovação e Mudança).

Tudo que aprendi na igreja me ajudou nessa fase profissional. A empresa chegou a ter mais de 620 funcionários e cerca de 70 clientes. Eu tinha um excelente salário e comissões, o que levou minha vida financeira a um nível que nunca imaginei atingir. Apesar de ter apenas 21 anos, liderava mais de 600 funcionários, o que me dava grande satisfação. Pude desenvolver liderança ao treinar equipes, implementar processos e mediar conflitos, gerando produtividade e engajamento (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas, Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional e Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores).

Lidava com empresários de ônibus, clientes e os proprietários da empresa, o que me ajudou a desenvolver minha visão profissional. Durante esse período, fui deixando de lado o sonho de ser pastor. Ajudava a igreja financeiramente, meus pais, paguei os estudos da minha mãe — ensino médio e curso técnico de enfermagem, que era o seu

sonho. Casei-me, comprei minha casa, carro e tivemos nossa primeira filha, Juliana (Competência Responsabilidade Social).

Com um salário que chegou a ser o equivalente a 18 salários mínimos, pude proporcionar à minha família um conforto que nunca tive na infância. No entanto, o trabalho tomava muito do meu tempo, e, aos poucos, a correria começou a causar crises no casamento e na vida espiritual. À noite atendia funcionários (a empresa funcionava 24h) e, durante o dia, lidava com clientes e diretoria.

Até que, em meio a uma crise profunda, minha esposa decidiu pedir o divórcio. Ali a ficha caiu, e percebi que precisava de uma mudança radical. Foi quando ela me lembrou do meu antigo sonho de cursar Teologia. Na época, eu já cursava Administração de Empresas, mas senti fortemente o chamado ao ministério novamente (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã).

Minha dificuldade em equilibrar trabalho e família me ensinou a priorizar relacionamentos e delegar tarefas — habilidades que hoje aplico na administração da igreja. (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã)

Com 23 anos, decidi abandonar tudo o que tinha na empresa e aceitar o chamado para ser pastor. Na época, eu já era ancião na igreja de Acari, onde havia me mudado aos 18 anos, pouco antes do casamento. Minha decisão de priorizar o ministério em vez do lucro refletiu uma cosmovisão cristã consolidada: entender que liderança é vocação, não carreira (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã e Competência Inovação e Mudança).

Em 2006, fiz a prova para o curso de Teologia e não passei — minha classificação foi muito ruim. Ainda assim, decidi que tentaria novamente em 2007. No

início daquele ano, entendi por que não havia passado: Deus tinha outro propósito. Duas situações exigiam minha presença no Rio de Janeiro.

Primeiro, uma prima da Mariana, vinda do interior da Paraíba, descobriu um câncer. Recebemos sua família em nossa casa, e ela foi curada no INCA. Tivemos a alegria de batizá-la, junto com sua mãe e irmã. Anos depois, batizamos sua filha e esposo. Segundo, meu irmão, com 12 anos, envolveu-se com drogas e tráfico. Ele veio morar conosco e foi liberto por Deus (Competência Responsabilidade Social, Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)

No final de 2007, refiz a prova e fiquei na lista de espera. Ainda assim, conversei com meus patrões e pedi demissão — mesmo sem a vaga garantida. Eles não acreditaram, mas eu estava decidido. Em janeiro de 2008, a vaga saiu e oficializei minha saída. Recebi uma proposta de sociedade na empresa, mas recusei, convicto do chamado pastoral (Competência Inovação e Mudança, Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)

Se tivesse aplicado mentoring estratégico na empresa, teria preparado um substituto. Hoje, uso essa lição para capacitar sucessores em cada distrito pastoral. (Competência Inovação e Mudança e Aprendizagem e Competência Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)

Abandonei uma carreira lucrativa para seguir uma vocação, desafiando o status quo pessoal (Competência Inovação e Mudança) No dia seguinte à notícia da vaga, soubemos que minha esposa estava grávida do nosso segundo filho — mais um presente de Deus. De 2008 a 2011, vivi um período intenso de aprendizado teológico, intelectual

e espiritual (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores)

Tive professores que influenciaram positivamente minha formação. Meus estágios foram dirigidos por pastores experientes, e tive contato com igrejas exemplares. Presenciei milagres, especialmente na área financeira. Fomos ao seminário com recursos para quatro anos, mas o dinheiro acabou em um ano e meio. A partir daí, Deus conduziu minha caminhada (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores; Competência Responsabilidade Social e Competência Inovação e Mudança)

Cada mês era um milagre. Cada campanha de colportagem era uma confirmação do chamado. Em 2011, ano da minha formatura em Teologia e da minha esposa em Pedagogia, tínhamos dois filhos e o planejamento para iniciar nossa vida profissional. Mas tudo mudou em abril daquele ano: uma nova gravidez, do nosso terceiro filho, Josué (Competência Inovação e Mudança e Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores).

Dezembro de 2011 foi um mês marcante para nós. Meu terceiro filho havia nascido em novembro, e agora estávamos formados. A formatura foi um momento de retrospectiva, pois até ali Deus havia realizado muitos milagres para chegarmos a esse estágio. A terceira gravidez da minha esposa foi muito tensa, com graves complicações, e o nascimento do Josué foi um verdadeiro milagre, com Deus preservando tanto a vida dele quanto a da minha esposa. Isso fez com que a formatura fosse ainda mais especial do que eu imaginava (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã).

Nessa fase, já havíamos sido chamados para voltar ao Rio de Janeiro. Eu seria pastor na minha terra natal, no lugar onde tudo começou: na Associação Rio Sul, onde Deus havia confirmado o meu chamado.

O ano de 2012 começou com reencontros significativos. De volta à Associação Rio Sul, tive a honra de trabalhar ao lado de pastores que haviam sido meus próprios líderes, como o Pr. Marcos Paes, Pr. José Calixto e Pr. Ismael — e que agora eram meus colegas de ministério. Também reencontrei o grande Pr. Bettero, inesquecível líder de Desbravadores, departamental na época em que conheci o clube na adolescência. Conheci ainda muitos outros pastores, que, com paciência, me ensinaram por meio de conselhos e experiências, tornando-se referências ministeriais para mim e para minha família (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas). Cada concílio era uma oportunidade de aprendizado. Fui moldado por cada colega, e cada um teve um papel importante na minha caminhada ministerial.

Fui designado para o Distrito de Santíssimo, um campo pastoral acolhedor e paciente. Ali conheci grandes líderes e senti, pela primeira vez, o peso de liderar outros líderes. Ao mesmo tempo, Deus estava moldando meu caráter e minha liderança, e me usava para colaborar no amadurecimento espiritual e organizacional daqueles que estavam comigo.

Conheci homens e mulheres de Deus que também marcaram minha formação. Cada comissão, reunião administrativa, visita pastoral, estudo bíblico ou pequeno grupo era um momento em que Deus trabalhava em mim, me tornando um cristão melhor (Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional e Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã).

Tive o privilégio de aprender com anciãos com décadas de experiência, que, com paciência, me mostraram na prática o que significa ser pastor e liderar com sabedoria. Presenciei muitos milagres naquele distrito e tivemos a honra de plantar novas igrejas. Essa experiência me ensinou a importância da humildade intelectual, de ouvir os mais experientes, e da visão estratégica para alinhar diferentes gerações em um propósito comum — lições que aplico até hoje (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional).

Após dois anos em Santíssimo, fui transferido em 2014 para o distrito de Belclima, composto por igrejas vibrantes e líderes comprometidos. Ali também construí amizades profundas. Choramos, nos emocionamos, rimos e crescemos juntos.

Nesse distrito, desenvolvi uma área que nunca imaginei que faria parte do meu ministério pastoral: o gosto por obras, reformas e construções de igrejas. Através dos irmãos, profissionais e líderes, fui aprendendo e crescendo espiritualmente (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas e Competência Inovação e Mudança).

Deus colocou em meu coração o desejo de revitalizar a estrutura e o funcionamento das igrejas do distrito. Sentia fortemente que precisava deixar uma contribuição específica ali. Realizamos grupos de estudo com o ancionato e um projeto de discipulado que nos aproximou muito como liderança. Visitamos outras igrejas como referência em diferentes regiões do Brasil, e aprendi que sempre temos algo a aprender (Competência Inovação e Mudança e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Em Belclima, estruturei um processo de mentoria baseado em confiança mútua, onde líderes emergentes refletiam sobre seus dons e desafios. Um caso marcante foi o de Jason Batista, que superou a timidez e hoje é ancião da Igreja do Rio da Prata — um exemplo claro de aprendizagem transformadora (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Minha abordagem com ele seguiu princípios da neurociência da mudança: perguntas como "Qual é o seu dom?" geraram insights que transformaram sua autoimagem, tornando-o um líder confiante (Competência Inovação e Mudança).

Também dividimos a igreja Adventista do bairro de Santa Clara em ministérios orientados por dons espirituais e talentos naturais, além de redesenhar a estrutura de tomada de decisão, descentralizando projetos para líderes leigos. Ou seja, pratiquei a ambidestria organizacional: modernizei a estrutura administrativa da igreja sem abandonar os cultos tradicionais que sustentavam a identidade da comunidade e esse modelo aumentou o engajamento. Posteriormente, aplicamos a mesma abordagem no distrito do Recreio (Competência Inovação e Mudança e Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional)

Tive a honra de servir a Deus ao lado de homens e mulheres incríveis nesse distrito. Crescemos espiritualmente, e nossa liderança foi fortalecida — a minha e a deles. Vi princípios da liderança transformacional se manifestando na prática, antes mesmo de conhecer formalmente esse conceito.

Trabalhei nesse distrito por três anos. Em seguida, fui transferido para o distrito do Recreio, um projeto singular por abrigar o Espaço Novo Tempo. Era um distrito recém-formado com duas congregações — e então conheci o maior desafio do meu

ministério até ali. Eram duas pequenas igrejas com 19 membros cada, mas Deus realizou milagres novamente.

Conheci uma liderança influente e dedicada, e enfrentei o desafio de evangelizar uma região de difícil penetração do evangelho. Por iniciativa própria, irmãos dos distritos de Belclima e Santíssimo decidiram se mudar para o Recreio, e a igreja começou a crescer, ganhando corpo e avançando no cumprimento da missão (Competência Inovação e Mudança, Competência Responsabilidade Social e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas)

Mais uma vez, foi uma oportunidade de fazer amigos e viver um período de profundo aprendizado em minha liderança.

Conheci um ministério chamado “Servindo por Amor”, que consistia em retirar moradores de rua das ruas, utilizando como estratégia a distribuição de café da manhã nas manhãs de domingo. Na verdade, esse projeto era um modelo estruturado de reinserção social para pessoas em situação de rua (Competência Inovação e Mudança).

O grupo era formado por crianças, adolescentes, jovens e adultos extremamente dedicados, que sacrificavam suas manhãs de domingo, desde as 6h, investindo financeiramente nos lanches, mas, acima de tudo, doando o coração. Esse ministério era liderado pelo Samuel e pela Ana Paula, entre outros, que conheciam os moradores de rua pelo nome e estavam sempre prontos a atendê-los, inclusive em emergências durante a semana. O projeto funcionava sob o princípio de responsabilidade mútua, onde cada voluntário gerenciava suas próprias tarefas (Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional).

Por três anos, também fiz parte desse ministério e pude testemunhar dezenas de vidas transformadas — pessoas salvas, libertas das drogas e com suas famílias

restauradas. O “Servindo por Amor” materializou minha filosofia de liderança: servir como Cristo, reconhecendo o valor intrínseco de cada pessoa (Mateus 25:40). Este princípio ainda hoje orienta minhas decisões como secretário executivo (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã), além de representar a prática do valor compartilhado, já que a igreja ganhou relevância local ao mesmo tempo em que moradores de rua recebiam apoio para reinserção social (Competência Responsabilidade Social).

Em janeiro de 2018, tive a felicidade de realizar uma viagem que ampliou muito minha cosmovisão: visitei o Egito e Israel. Foi uma experiência transcultural marcante, onde vivenciei uma cultura completamente diferente da minha. Em 2019, participei do projeto I Will Go no Peru, onde ouvi histórias inspiradoras sobre trabalho com comunidades locais e a adaptação de mensagens bíblicas ao seu contexto cultural. No mesmo ano, visitei uma mesquita em Campinas, onde dialogamos com líderes muçulmanos sobre fé e valores compartilhados. Já em janeiro de 2024, participei de uma missão transcultural em Manaus, atendendo grupos ribeirinhos. Todas essas experiências ampliaram minha visão missiológica e de liderança (Competência Comunicação Intercultural e Globalização e Competência Inovação e Mudança).

Nessas viagens, pratiquei a escuta ativa, evitando debates doutrinários. Em vez disso, compartilhei como o adventismo valoriza a saúde e a família — temas importantes para aquelas comunidades. Apliquei também o princípio da inovação coletiva, ouvindo as pessoas para adaptar a mensagem do evangelho, demonstrando que a criatividade nasce da diversidade (Competência Inovação e Mudança).

Essas vivências me ensinaram que a comunicação intercultural começa pelos interesses comuns, não pelas diferenças (Competências Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã e Comunicação Intercultural e Globalização).

Fiquei nesse distrito por três anos, até que, em novembro de 2019, fui nomeado departamental de Mordomia Cristã da Associação Rio Sul. Quando eu esperava apenas uma nova transferência distrital, Deus tinha outros planos para minha vida.

Sob a liderança do Pr. Gustavo de Sá, Pr. Luiznei Gambarelli, Pr. Marco Antônio e outros colegas, tive que reaprender o ministério pastoral por outra ótica. Sou muito grato a esses líderes, pois eles viram características e potencialidades em mim que ainda não haviam sido exploradas (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Passei a desenvolver uma área específica: a mordomia cristã, por quem sempre tive apreço, desde antes de entrar no ministério. Agora, meu papel era apoiar os pastores nesta área e também acompanhar os líderes de mordomia nas igrejas locais, auxiliando-os na aplicação prática dos princípios de fidelidade, serviço e consagração.

Participei de reuniões de planejamento, do CAD e aprofundei minha rede de contatos, ampliando minha visão ministerial. Fui acompanhado por líderes da USeB, como o Pr. Thiarlles Boeker e o Pr. Felipe Andrade, que refinaram minha compreensão sobre a mordomia e o papel estratégico dessa área na vida da igreja.

Foi também uma fase marcante de aprendizado, pois exatamente nesse período o mundo foi atingido pela pandemia da COVID-19. Tive que me reinventar como líder. Foi uma oportunidade para crescer e amadurecer em várias áreas, especialmente em inovação e tecnologia (Competência Inovação e Mudança).

A pandemia trouxe muitas incertezas para a igreja e para o mundo. A área da mordomia foi profundamente afetada. Mas também foi um tempo de aprofundamento espiritual e vimos uma igreja viva e fiel ao Senhor.

A situação exigiu uma gestão ágil de mudanças: substituímos cultos presenciais por vigílias virtuais, treinamentos e reuniões pelo Zoom, mantendo a comunhão sem perder o propósito (Competência Inovação e Mudança). Foi uma aplicação prática do modelo de Kotter, em que a urgência gerou inovação. Durante esse tempo, percebi a necessidade de criar redes de apoio virtual para líderes, promovendo o cuidado e a continuidade do ministério pastoral (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Liderar a igreja na pandemia me forçou a repensar métodos sem renunciar aos valores essenciais. Cultos online, interações digitais e discipulados virtuais exigiram uma reflexão filosófica profunda sobre o que é “igreja” — tema que desejo aprofundar em meu mestrado (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã). Se tivesse aplicado a teoria da maturidade organizacional, teria criado grupos de mentoria reversa, onde jovens ensinariam os mais velhos, especialmente na área tecnológica — uma prática que fortalece a adaptabilidade (Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional).

Nos meus distritos, poderia também ter usado o modelo de Schein (2010) para ajudar líderes a diagnosticar culturas locais e ajustar as comunicações — como, por exemplo, na abordagem de conflitos entre gerações em reuniões (Competência Comportamento e Desenvolvimento Organizacional).

Em março de 2022, fui nomeado Secretário Ministerial da Associação Rio Sul, substituindo um grande pastor, homem de Deus e excelente líder: o Pr. Roberto Pareja. Para mim, foi mais um grande desafio, pois agora deveria servir e apoiar pastores com mais experiência e sabedoria do que eu. No início, fiquei com muito medo, sem saber se seria aceito pelo grupo. Mas todos me receberam com carinho e foram muito pacientes comigo. Tive a honra de visitar e ouvir as histórias de muitos pastores da minha

associação. Cada testemunho e história ministerial contribuíram imensamente para meu crescimento. Passei a enxergar os pastores com outros olhos: cada um com uma história única, que precisava e merecia ser respeitada. Entendi que toda postura ministerial tem uma razão e que conhecer a história por trás de cada líder é essencial para compreendê-lo e valorizá-lo.

Visitar os pastores, orar com eles, atender suas famílias e oferecer apoio espiritual àqueles que também apoiam espiritualmente a igreja tornou-se um motivo de honra para mim — honra da qual não me sinto digno, mas que só posso vivenciar pela graça e misericórdia de Deus (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Minhas visitas pastorais seguiam o modelo de coaching relacional: em vez de dar respostas prontas, eu fazia perguntas como “Como foi o seu chamado para o ministério?”, “Qual é seu maior desafio?”, “Como posso te apoiar?”. Essa abordagem fortaleceu a autonomia dos pastores (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Gostei muito de trabalhar com os aspirantes ao ministério, podendo oferecer uma pequena contribuição na formação de pastores que liderarão a igreja por décadas. Criei fóruns de inovação para compartilhar ideias entre gerações (Competência Inovação e Mudança).

Junto à USEB, fui liderado pelo Pr. Geraldo Magela e pelo Pr. Claudinei, que também contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento como líder e pastor (Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Permaneço nessa função até novembro de 2023, quando o então secretário executivo da Associação Rio Sul, Pr. Luiznei Gambarelli, se aposentou. A comissão diretiva, sob a liderança do Pr. Geovane Souza e do Pr. Lucas Rodrigues, me nomeou secretário executivo da associação — outra função que ultrapassa minhas capacidades humanas. Para mim, é uma honra servir a Deus nessa função e um privilégio ter a confiança da igreja.

Novamente, fui liderado por colegas já citados, como o Pr. Thiarlles Boeker, e agora também pelo Pr. Fabrício Morais, que, como eu, integra esta turma do mestrado. Cada reunião na associação, na USEB, na DSA, cada inauguração de igreja ou representação oficial, reafirma esse sentimento de gratidão. Essas experiências marcam a minha vida e meu ministério, e me fazem um pastor melhor.

Nesta nova função, exerço uma dupla responsabilidade: pastor e secretário executivo. Esse equilíbrio entre ministério espiritual e gestão administrativa representa um verdadeiro desafio (Competência Inovação e Mudança).

Em abril de 2024, conheci o projeto “Rir para não Chorar”, que utiliza a palhaçaria como estratégia de evangelismo em hospitais infantis. O projeto reflete a liderança moral: transformamos o ambiente hospitalar por meio da alegria. Inclusive, médicos relataram melhoras no humor das crianças, evidenciando impactos mensuráveis para além da esfera religiosa (Competência Responsabilidade Social).

Esse projeto também representa um caso claro de inovação disruptiva: uma abordagem lúdica e criativa para alcançar um público muitas vezes negligenciado — crianças hospitalizadas. Isso demonstra que a missão pode (e deve) ser reinventada com amor, criatividade e sensibilidade (Competência Inovação e Mudança).

Como parte dos requisitos do programa de mestrado em liderança da Andrews University, fui desafiado a elaborar uma autobiografia que promovesse uma reflexão crítica sobre minha trajetória pessoal e profissional. Esse exercício me levou a revisitar momentos marcantes da minha caminhada, reconhecendo eventos, decisões e influências que contribuíram para a formação da minha identidade como líder. Ao longo desse processo, emergiram características que revelam uma percepção mais profunda de mim mesmo, bem como das dinâmicas que moldam minha atuação no contexto em que estou inserido.

O início do mestrado, em janeiro de 2023, representou um marco importante nesse percurso de desenvolvimento intencional. Ao olhar para o futuro, sinto a necessidade de registrar não apenas minha visão pessoal e profissional, mas também os valores, marcas e princípios que desejo cultivar e fortalecer no exercício da liderança.

Essa reflexão tem sido essencial para alinhar meu propósito à prática, contribuindo para um crescimento consistente e significativo ao longo da formação.

Este mestrado na Andrews University é o próximo passo para aprimorar minha liderança com ferramentas acadêmicas que potencializem meu impacto. Quero integrar os princípios cristãos à gestão inovadora, inspirando futuros líderes a transformarem realidades — como a minha também foi transformada (Competência Fundamentos Filosóficos, Ética e Valores na Liderança Cristã, Competência Inovação e Mudança e Competência Aprendizagem, Mentoring e Desenvolvimento de Pessoas).

Ao concluir esta narrativa, sinto-me profundamente grato por tudo o que vivi até aqui. Reconheço que minha jornada foi marcada por desafios, aprendizados, milagres e encontros que me moldaram como pessoa, pastor e líder. No entanto, entendo que essa

trajetória não é um ponto de chegada, mas um ponto de partida para novos níveis de liderança, serviço e impacto.

Olhar para o futuro é olhar para o chamado contínuo de Deus. Quero liderar com mais sabedoria, sensibilidade e intencionalidade, aprofundando minha escuta, expandindo minha visão e renovando diariamente meu compromisso com os valores do Reino. Desejo continuar formando líderes, servindo à igreja e à sociedade com coragem moral, coerência ética e criatividade pastoral.

Com o apoio do mestrado, pretendo aplicar de forma ainda mais consciente os princípios da liderança servidora, da gestão transformadora e da mordomia estratégica. Quero contribuir para a construção de comunidades mais inclusivas, espiritualmente vivas e organizacionalmente resilientes. Minha meta é atuar como facilitador de processos de mudança, integrando fé, razão e ação para que a missão da igreja continue avançando com relevância.

Acredito no poder da mentoria intencional, da formação de sucessores e da inovação compassiva. Por isso, me comprometo a não apenas multiplicar líderes, mas a inspirar pessoas a viverem plenamente sua vocação — com alegria, integridade e senso de propósito.

O futuro é incerto, mas minha confiança está no Deus que me trouxe até aqui. E sei que aquele que começou a boa obra há de completá-la. Quero continuar servindo com humildade, aprendendo com gratidão e liderando com esperança.

MENSAGEM FINAL

Encerrar este portfólio é, para mim, mais do que concluir um projeto é uma forma de agradecer. Cada capítulo aqui representado, inspirado pelas paisagens e contrastes do Rio de Janeiro, carrega muito mais do que geografia. Carrega memórias vivas, momentos marcantes e experiências que moldaram quem eu sou como líder, pastor, esposo, pai e discípulo de Cristo.

Ao revisitar minha caminhada, percebo com clareza que minha identidade foi sendo formada no meio das dores e desafios, mas também no calor do serviço, na fé que nunca me abandonou e nas muitas pessoas que caminharam comigo. Servir à margem, aprender com outros líderes, enfrentar crises e celebrar vitórias tudo isso fez parte da construção da minha vocação.

O mestrado veio como uma ferramenta preciosa nesse processo. Mais do que conteúdo acadêmico, ele me ajudou a conectar o que vivi com o que creio. Ampliou minha visão, fortaleceu minhas convicções e renovou meu compromisso com uma liderança que faz sentido na prática e é enraizada em valores que não abro mão.

Sigo a jornada com os olhos em Cristo, com os pés na realidade e com os braços sempre abertos não para impor, mas para acolher, servir e amar. Se este portfólio conseguir tocar o coração de alguém, inspirar novos líderes ou simplesmente mostrar que vale a pena liderar com humildade e entrega, então ele já cumpriu seu propósito.

Com gratidão e propósito,

Pr. Jonas José Aguiar de Souza

