

Andrews University
Doutorado em Liderança

LIDERANÇA INTERPESSOAL
Desenvolvimento de Talentos

Competência
apresentada em Cumprimento Parcial
aos Requisitos do Curso para Título de
Doutorado em Liderança

Por
Eduardo Acencio
Orientador: Dayse Neri de Souza
Dezembro, 2025

Portifólio - Programa de Liderança

COMPETÊNCIA 4: DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Fundamentação Teórica

Definição Conceitual

O desenvolvimento de talentos refere-se ao conjunto de estratégias e práticas organizacionais voltadas para identificar, promover e aprimorar as competências e o potencial das pessoas dentro da instituição. Em outras palavras, é um processo contínuo de aprendizado e crescimento profissional focado em preparar os indivíduos para desempenhos cada vez mais elevados e alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Esse conceito está intimamente ligado à gestão de pessoas e à gestão de talentos, compondo um dos pilares fundamentais da estratégia de recursos humanos moderna (Collings & Mellahi, 2009).

Conforme a definição de Garavan, Carbery e Rock (2012), o desenvolvimento de talentos engloba o planejamento, seleção e implementação de estratégias de desenvolvimento para todo o conjunto de talentos da empresa, assegurando que a organização disponha da oferta atual e futura de profissionais qualificados para atingir seus objetivos estratégicos, com atividades de desenvolvimento alinhadas aos processos gerais de gestão de talentos.

É importante esclarecer o que se entende por "talento" nesse contexto. De acordo com um Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD, o talento consiste em alguns indivíduos que fazem diferença no desempenho organizacional, seja por contribuições imediatas de alto impacto, seja pelo potencial de apresentar desempenho excepcional no futuro (CIPD, 2015). Seja, "talentos" podem ser tantos colaboradores com desempenho destacado atualmente quanto aqueles com alto potencial de crescimento.

Por isso, as organizações podem adotar abordagens exclusivas – focadas em desenvolver apenas os funcionários de alto desempenho/potencial – ou inclusivas, que buscam desenvolver todos os colaboradores em alguma medida (Meyers & van Woerkom, 2014). Independentemente da abordagem, o centro do desenvolvimento de talentos é criar um ambiente de aprendizagem contínua, em que cada pessoa tenha oportunidades de aprimorar suas habilidades, adquirir novos conhecimentos e realizar seu potencial.

É relevante diferenciar o desenvolvimento de talentos de ações pontuais de treinamento. Enquanto o treinamento geralmente consiste em atividades de curto prazo para suprir lacunas específicas de capacitação, o desenvolvimento de talentos tem um escopo mais amplo e estratégico, voltado para a formação de competências de longo prazo e ao crescimento da carreira dos indivíduos dentro da organização (Noe, 2017). Nesse sentido, o desenvolvimento de talentos envolve iniciativas como planos de desenvolvimento individual, programas de mentoria e coaching, rotações de carga, projetos desafiadores e outras experiências estruturadas que visam fortalecer gradualmente as capacidades dos profissionais.

Outro aspecto conceitual importante é a personalização: não existe uma fórmula única válida para todos os casos – evitar abordagens "tamanho único" é crucial, já que cada talento tem necessidades e trajetórias

diferentes (Bussin, 2014). Assim, práticas eficazes tendem a ser personalizadas e experienciais, adaptando-se ao contexto e ao indivíduo (Cappelli & Keller, 2014).

Pesquisas recentes reforçam que a personalização no desenvolvimento de talentos se tornou ainda mais crítica em ambientes de trabalho híbridos e remotos, exigindo dos líderes maior sensibilidade às necessidades individuais e contextos diversos (LinkedIn Learning, 2025).

Em suma, no nível conceitual, o desenvolvimento de talentos pode ser descrito como um processo intencional e estruturado de cultivar pessoas, transformando seu potencial em desempenho real e assegurando, assim, a renovação e sustentabilidade do capital humano talentoso para a organização (Silzer & Dowell, 2010).

Contextualização e Importância para a Liderança

No contexto contemporâneo das organizações – caracterizado por alta competitividade, mudanças rápidas e necessidade de inovação –, o desenvolvimento de talentos emergiu como uma responsabilidade chave da liderança. Líderes eficazes não apenas gerenciam tarefas e equipes, mas também atuam como desenvolvedores de pessoas, criando as condições para que seus liderados cresçam e alcancem desempenhos superiores.

Essa faceta do papel do líder é apoiada por diversas teorias e estudos em liderança. Por exemplo, a teoria da liderança transformacional, proposta por James Burns (1978), destaca que líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores justamente buscando o crescimento pessoal e profissional de cada um. Bernard Bass, ao aprofundar esse modelo, identificou a "consideração individualizada" como um dos quatro comportamentos centrais da liderança transformacional – referindo-se à capacidade do líder de orientar, treinar e apoiar cada liderado em seu desenvolvimento único (Bass, 1985). Em outras palavras, desenvolver pessoas é parte intrínseca de liderar de forma transformacional e efetiva.

Outra perspectiva que sublinha a importância deste tema é a liderança servidora, formulada por Robert Greenleaf (1977). Um dos princípios centrais da liderança servidora é o "compromisso com o crescimento das pessoas": líderes servidores acreditam no valor intrínseco de cada indivíduo e sentem-se responsáveis por fazer tudo ao seu alcance para nutrir o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Spears (2010), ao resumir os dez atributos do líder servidor, enfatiza que seus líderes se dedicam profundamente ao desenvolvimento de cada pessoa da equipe, apoiando não apenas o aperfeiçoamento técnico, mas também o crescimento humano integral.

Essa visão reforça que, na perspectiva ética e humana, os líderes têm ou devem ser mentores e catalisadores do desenvolvimento alheio, não apenas supervisores de desempenho imediato. Do ponto de vista prático, líderes que investem no desenvolvimento, crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, colhem

diversos benefícios organizacionais. Em primeiro lugar, há forte correlação entre oportunidades de desenvolvimento e engajamento e retenção de funcionários. Pesquisas indicam que a maioria dos profissionais valoriza muito as chances de crescimento na carreira – por exemplo, quase 94% dos empregados afirmam que permaneceriam mais tempo em uma organização se ela investisse em seu desenvolvimento profissional (LinkedIn Learning, 2018).

Especialmente entre as novas gerações, como os millennials, cerca de 9 em cada 10 trabalhadores consideram oportunidades de aprendizagem e crescimento como "muito importantes" na escolha de um emprego (Deloitte, 2016). Esses dados demonstram que os líderes promovem ativamente o desenvolvimento de suas equipes que conseguem maior comprometimento e lealdade, reduzindo a rotatividade de pessoal.

Estudos recentes confirmaram que o desenvolvimento de talentos continua sendo o principal fator de retenção, com 76% dos funcionários afirmando que permaneceriam mais tempo em organizações que oferecem oportunidades contínuas de aprendizagem e crescimento (LinkedIn Learning, 2025).

Em segundo lugar, desenvolver talentos de forma sistemática contribui para a formação de um pipeline de liderança dentro da organização. Ou seja, garante-se a sucessão de posições-chave por pessoas preparadas, reduzindo riscos e assegurando continuidade de visão e valores no longo prazo (Rothwell, 2010). Pesquisas contemporâneas indicam que organizações com programas robustos de desenvolvimento de sucessores apresentam 2,2 vezes mais probabilidade de superar seus concorrentes em desempenho financeiro (DDI, 2025).

Em terceiro lugar, equipes que aprendem e crescem continuamente tendem a apresentar desempenho superior, maior inovação e adaptabilidade. Investir no potencial humano é frequentemente citado como fonte de vantagem competitiva sustentável, pois competências valiosas e conhecimento acumulado são recursos intangíveis difíceis de imitar pelos concorrentes (Barney, 1991).

Do ponto de vista da eficácia da própria liderança, cultivar os outros também se reflete em melhores resultados. Estudos em comportamento organizacional sugerem que líderes que dedicam tempo para desenvolver as habilidades de seus subordinados acabam sendo vistos como mais eficazes e alcançam performances superiores de suas equipes (Yukl, 2013). Por exemplo, Kim e Yukl (1995) encontraram uma relação positiva significativa entre o comportamento do líder em desenvolver os liderados e indicadores de eficácia da liderança (como produtividade e satisfação da equipe).

Essa evidência empírica reflete uma intuição simples: ao fortalecer as pessoas – suas competências, confiança e autonomia – o líder cria condições para delegar mais, obter ideias inovadoras e ampliar a capacidade de realização do grupo como um todo. Também há um efeito cultural importante: líderes que valorizam o desenvolvimento, sinalizam uma cultura de aprendizagem e aperfeiçoamento contínuo, estimulando outros gestores e colaboradores a seguir esse exemplo (Senge, 1990).

Por fim, é importante destacar que a relevância do desenvolvimento de talentos para a liderança se estende a diversos tipos de organizações, incluindo aquelas de propósito social ou comunitário. Em contextos vocacionais ou de serviço ao próximo, um líder que desenvolve talentos demonstra compromisso em multiplicar impacto e legado, preparando outras pessoas para servir à missão de maneira competente e apaixonada.

Em suma, liderança e desenvolvimento de talentos e de mãos dadas: uma liderança realmente efetiva potência pessoas, e pessoas desenvolvidas potencializam a organização. Um líder verdadeiramente bem-sucedido não me fez apenas por suas conquistas diretas, mas também pelo quanto ele fez os outros crescer e alcançar seu potencial (Maxwell, 2011). Essa competência de "formar outros" distingue líderes excepcionais, deixando marcas duradouras nas pessoas e garantindo que o trabalho e os valores da organização se perpetuem no futuro.

Aplicações Práticas

Traduzir o conceito de desenvolvimento de talentos em práticas concretas de liderança requer intencionalidade e planejamento. A seguir, destacam-se algumas estratégias e ferramentas práticas que os líderes podem adotar para promover o desenvolvimento de sua equipe de forma eficaz:

1. Coaching Individual

O coaching é uma abordagem poderosa de desenvolvimento, na qual o líder (ou um coach designado) atua para estimular reflexões, estabelecer metas de melhoria e apoiar o líder na descoberta de soluções para seus desafios. Sir John Whitmore, um dos precursores do coaching, define essa prática como "liberar o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho" - isto é, ajudar mais a aprender do que ensinar diretamente (Whitmore, 2009, p. 8).

Líderes podem incorporar um estilo de liderança coach, realizando conversas estruturadas de feedback e orientação regularmente, desafiando seus colaboradores a saírem da zona de conforto e oferecendo apoio para o aprimoramento de competências específicas. Essa abordagem personalizada aumenta a autoconsciência do profissional e o ajuda a traçar planos de desenvolvimento claros, fortalecendo seu desempenho ao longo do tempo (Passmore, 2010).

O modelo GROW (Goals, Reality, Options, Will) é uma ferramenta prática que os líderes podem usar em conversas de coaching, estruturando o diálogo de forma a explorar objetivos, realidade real, opções disponíveis e compromissos de ação (Grant, 2003).

Estudos recentes demonstram que o coaching estruturado aumenta em 70% a probabilidade de os colaboradores atingirem suas metas de desenvolvimento, além de melhorar significativamente o engajamento e a retenção (ICF, 2020).

2. Mentoria (Mentoria)

Programas de mentoria são outra ferramenta valiosa no desenvolvimento de talentos. Consiste em pares profissionais menos experientes (mentorados) com pessoas mais experientes ou sêniores (mentores) que possam orientá-los, compartilhar conhecimentos e aconselhá-los em questões de carreira e desenvolvimento pessoal. A mentoria proporciona um aprendizado rico, pois o mentor serve como modelo e fonte de conselhos práticos, enquanto o mentorado ganha insights sobre a atuação em níveis mais altos da organização (Kram, 1985).

Por exemplo, um líder pode instituir na equipe um esquema de mentoria cruzada, em que colaboradores experientes guiam novos talentos, incentivando a transferência de conhecimento tácito e o desenvolvimento de habilidades de liderança nos mentorados. Estudos indicam que a orientação efetiva aumenta a satisfação, o engajamento e acelera o desenvolvimento da carreira dos participantes (Allen et al., 2004). Para funcionar bem, a mentoria deve ter objetivos claros, confidencialidade e compromisso de ambas as partes, com o líder acompanhando e dando apoio para que essas relações prosperem.

Pesquisas recentes revelam que 97% dos profissionais que participam de programas de mentoria consideram uma experiência valiosa, e os mentores têm cinco vezes mais chances de serem promovidos do que aqueles sem mentores (Sun Microsystems, 2020).

3. Desafios e Aprendizagem na Prática

Grande parte do desenvolvimento profissional ocorre no próprio trabalho, por meio de experiências desafiadoras e novas responsabilidades. Um princípio consagrado nessa área é o modelo 70-20-10 de aprendizagem e desenvolvimento, desenvolvido por Morgan McCall e colegas do Centro de Liderança Criativa. Este modelo sugere que cerca de 70% do aprendizado provam de experiências práticas e resolução de problemas no trabalho, 20% de interações sociais (feedback, coaching, networking) e 10% de formação formal (cursos, workshops) (Lombardo & Eichinger, 1996).

Com base nisso, líderes podem deliberadamente designar tarefas desafiadoras e projetos especiais para seus liderados como forma de desenvolvimento. Exemplos incluem: atribuir a condução de um projeto importante a um talento emergente, rotacionar um colaborador para uma função diferente por um período (job rotation) para ampliar suas competências, ou ainda envolvê-lo na resolução de um problema complexo da organização.

Tais experiências de alongamento obrigam o profissional a sair do habitual, aprender fazendo e desenvolver novas habilidades em contexto real (McCall et al., 1988). É importante que o líder forneça suporte e acompanhamento durante esses desafios – por exemplo, combinando uma atribuição desafiadora com

sessões de coaching ou feedback frequente. Dessa forma, garante-se que a experiência resulte em aprendizado efetivo, e não em mero risco de fracasso.

Estudos contemporâneos reforçam que experiências desafiadoras estruturadas são o método mais eficaz para desenvolver competências de liderança, superando em impacto os programas formais de treinamento (McKinsey, 2023).

4. Feedback Contínuo e Planos de Desenvolvimento

Uma aplicação prática fundamental é integrar o desenvolvimento de talentos aos processos regulares de gestão de desempenho. Os líderes devem oferecer feedback contínuo e construtivo, reconhecendo conquistas e apontando oportunidades de melhoria. Mais que avaliações anuais formais, o feedback no dia a dia orienta o aprendizado incremental (Kluger & DeNisi, 1996).

Junto com isso, é recomendável elaborar, em conjunto com cada colaborador, um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Esse plano delineia as metas de aprendizagem do profissional, as competências a desenvolver, os meios para isso (cursos, projetos, leituras, certificações, etc.) e um cronograma de acompanhamento. Ao estruturar PDIs personalizados, o líder demonstra compromisso com o crescimento de cada pessoa e alinha as aspirações individuais com as necessidades da organização (London & Smither, 1999).

Por exemplo, se um membro da equipe aspira a assumir posição de liderança no futuro, o líder pode traçar um plano que inclua capacidades em liderança, delegação progressiva de responsabilidades de coordenação, participação em comitês ou iniciativas onde possa praticar habilidades de liderar pessoas. Este conjunto de planejamento direciona os esforços de desenvolvimento e torna mais tangível o progresso, servindo de referência tanto para o colaborador quanto para o líder na avaliação do crescimento ao longo do tempo.

Pesquisas recentes indicam que feedback contínuo e PDIs personalizados aumentam em 39% o desempenho dos colaboradores e reduzem em 14,9% a rotatividade voluntária (Gallup, 2021).

5. Cultura de Aprendizado e Reconhecimento

Para sustentar o desenvolvimento de talentos, o líder deve também cultivar um ambiente propício ao aprendizado contínuo. Isso envolve incentivar a troca de conhecimentos na equipe (por exemplo, através de workshops internos, grupos de estudo, ou momentos de compartilhamento de boas práticas), bem como reconhecer e recompensar a melhoria e a aplicação de novas habilidades no trabalho.

Quando os colaboradores percebem que o esforço de desenvolvimento é valorizado – seja através de elogios públicos, oportunidades de avanço na carreira ou outros incentivos –, eles se sentem motivados a continuar investindo em si mesmos (Deci & Ryan, 2000). Um sistema de reconhecimento e recompensas atrelado ao

desenvolvimento pode incluir desde pequenos gestos (como elogios, agradecimentos ou destaque em reuniões) até programas formais de recompensa por qualificações obtidas ou projetos bem-sucedidos que envolvem aprendizagem significativa (Amabile & Kramer, 2011).

Essa cultura estabelece que aprender é parte do trabalho e que crescer é não apenas possível, mais esperado. O líder, ao agir como modelo – por exemplo, compartilhando também seu próprio aprendizado contínuo e novas ideias adquiridas – reforça essa cultura e inspira a equipe a seguir o exemplo (Bandura, 1977).

6. Desenvolvimento de Sucessores e Pipeline de Liderança

Uma aplicação estratégica fundamental é identificar e preparar potenciais sucessores para posições-chave. Isso envolve mapear talentos internos com potencial de liderança e criar trajetórias de desenvolvimento específicas para prepará-los para futuras responsabilidades (Conger & Fulmer, 2003).

O líder pode implementar programas de desenvolvimento de alta potencialidade, oferecendo experiências diversas, exposição a diferentes áreas de organização e oportunidades de liderança progressiva. Essa prática não apenas garante continuidade organizacional, mas também demonstra aos colaboradores que existe um futuro promissor na instituição (Berke, 2005).

Estudos recentes revelam que apenas 11% das organizações possuem um pipeline de liderança robusto, e aquelas que investem nesse desenvolvimento têm 2,4 vezes mais probabilidade de alcançar alto desempenho organizacional (Harvard Business Review, 2025).

Em aplicações práticas mais específicas a contextos vocacionais ou de serviço (como organizações comunitárias, educacionais ou religiosas), as estratégias acima permanecem relevantes, apenas adaptadas à realidade desses ambientes. Por exemplo, um líder em uma organização de cunho comunitário pode focar no desenvolvimento de habilidades de liderança nos voluntários ou membros da comunidade, usando mentorias informativas, acompanhamento personalizado, garantindo que novos líderes surjam para dar continuidade aos projetos.

Da mesma forma, pode-se criar oportunidades para que talentos emergentes assumam responsabilidades em iniciativas sociais, sob orientação, aprendendo na prática a servir e liderar. Embora não se cite explicitamente termos eclesiais, o pano de fundo de muitas dessas práticas reflete princípios como capacitação de discípulos, multiplicação de lideranças e serviço orientado por propósitos maiores - todos os elementos que encontram ressonância em organizações baseadas em valores.

Em conclusão, o desenvolvimento de talentos se consolidou como uma competência de liderança indispensável no século XXI. Conceitualmente, representa um compromisso estratégico de fazer as pessoas crescerem; no contexto da liderança, mostra-se vital para inspirar equipes engajadas, sustentáveis e de alto

desempenho; e, na prática, concretiza-se por meio de ações deliberadas de coaching, mentoria, desafios planejados, feedback e cultura de aprendizagem.

Líderes que incorporam essa competência não constroem apenas organizações mais fortes e adaptáveis, mas também deixam um legado humano – profissionalmente e pessoalmente transformador na vida daqueles que lideram. Como Maxwell (2011) argumenta para descrever o nível mais alto de liderança, o verdadeiro sucesso de um líder está em desenvolver outros líderes, criando assim um legado duradouro que perpetua os valores e a missão da organização.

Declaração Pessoal

Como pastor, acredito profundamente que cada pessoa foi criada com dons únicos dados por Deus. Uma das minhas alegrias no ministério é ajudar outros a descobrir e desenvolver os seus talentos para o serviço cristão. O apóstolo Pedro escreveu: "Servi uns aos outros, cada um conforme o dom que recebeu" (1 Pedro 4:10), e essa verdade tem guiado minha prática pastoral.

Essa não é uma tarefa simples, muitas vezes eu tive que pagar um preço alto por querer ter nas funções líderes que eu via grande potencial. Em algumas situações eu encontrei um tempo de líderes que eu percebi dificuldades em alguns, eram excelentes pastores, mas na minha visão estavam no lugar errado. Eu acho que minha responsabilidade como líder é colocar pessoas certas em lugares certos, isso por vezes cria mágoas em algumas pessoas.

Como presidente, já passei por isso algumas vezes, mas minha alegria é ver que as pessoas que eu acreditei em pouco tempo foram reconhecidas pela igreja, e hoje estão em maiores responsabilidades. Um que eu coloquei como meu secretário, hoje é secretário da união. Outro que coloquei como evangelista, depois fui ser evangelista da união e hoje é presidente de campo. Quando eu era pastor distrital, encontrei um jovem que estava chegando na igreja e eu vi nele potencial, o coloquei como meu obreiro bíblico, depois o incentivei a fazer teologia, hoje ele é evangelista de um grande campo em São Paulo.

Eu sei que não há recompensa maior em um líder do que ver que seus liderados estão se desenvolvendo e se tornando melhores do que nós.

Ellen White confirma esse princípio ao dizer: "Deus exige de nós o melhor exercício de cada faculdade. Devemos cultivar os talentos que Ele nos confia" (White, 1903, p. 331). Isso reforça que o desenvolvimento de talentos é um ato de fidelidade e adoração.

Comprometo-me a continuar investindo na capacitação de líderes, jovens e membros da igreja, ajudando-os a reconhecer os seus dons e utilizá-los com paixão e propósito. Desejo ser um instrumento de Deus para despertar potenciais adormecidos e formar discípulos comprometidos com a missão.

Referências

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., e Lima, L. (2004). Benefícios de carreira associados à orientação para protegidos: Uma meta-análise. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 89(1), 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Amabile, T., e Kramer, S. (2011). *O princípio do progresso: Usar pequenas vitórias para acender alegria, engajamento e criatividade no trabalho*. Imprensa de Revisão de Negócios de Harvard.
- Bandura, A. (1977). *Teoria da aprendizagem social*. Salão de Prentice.
- Barney, J. (1991). Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada. *Jornal de Gestão*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baixo, B. M. (1985). *Liderança e desempenho além das expectativas*. Imprensa Livre.
- Berke, D. (2005). *Planejamento e gestão de sucessão: Um guia para sistemas e práticas organizacionais*. Centro de Liderança Criativa.
- Queima, J. M. (1978). *Liderança*. Harper e Row.
- Bussin, M. (2014). *Gestão de talentos: Rumo ao desenvolvimento personalizado e experiencial*. Publicação Knowres.
- Cappelli, P., e Keller, J. R. (2014). Gestão de talentos: abordagens conceituais e desafios práticos. *Revisão Anual de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional*, 1(1), 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- CIPD. (2015). *Aprendizagem e desenvolvimento: relatório anual da pesquisa*. Instituto Chartered de Pessoal e Desenvolvimento.
- Collings, D. G., e Mellahi, K. (2009). Gestão estratégica de talentos: Uma agenda de revisão e pesquisa. *Revisão de Gestão de Recursos Humanos*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Conger, J. A., E Fulmer, R. M. (2003). Desenvolvendo seu pipeline de liderança. *Revisão de Negócios de Harvard*, 81(12), 76-84.
- DDI. (2025). *Previsão de liderança global para 2025*. Dimensões de Desenvolvimento Internacional.

Deci, E. L., e Ryan, R. M. (2000). O "o quê" e o "porquê" das perseguições de objetivos: Necessidades humanas e a autodeterminação do comportamento. *Inquérito Psicológico*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deloitte. (2016). *A pesquisa de geração do milênio da Deloitte de 2016: Conquistando a próxima geração de líderes*. Deloitte Touche Tohmatsu Limitada.

Gallup. (2021). *Relatório do estado do local de trabalho global 2021*. Gallup, Inc.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapeamento do desenvolvimento de talentos: Definição, escopo e arquitetura. *Revista Europeia de Treinamento e Desenvolvimento*, 36(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>

Grant, A. M. (2003). O impacto do coaching de vida na realização de metas, metacognição e saúde mental. *Comportamento Social e Personalidade*, 31(3), 253-264. <https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.3.253>

Folha Verde, R. K. (1977). *Liderança de servo: Uma jornada na natureza do poder legítimo e da grandeza*. Imprensa Paulista.

Revisão de Negócios de Harvard. (2025). *2025 estudo global de desenvolvimento de liderança*. Publicação de Negócios de Harvard.

ICF. (2020). *Estudo de coaching global ICF 2020: Resumo executivo*. Federação Internacional de Coaching.

Kim, H., e Yukl, G. (1995). Relações de eficácia gerencial e avanço para comportamentos de liderança auto-relatados e subordinados relatados a partir do modelo de ligação múltipla. *A Liderança Trimestral*, 6(3), 361-377. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90014-4](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90014-4)

Kluger, A. N., e DeNisi, A. (1996). Os efeitos das intervenções de feedback no desempenho: Uma revisão histórica, uma meta-análise e uma teoria preliminar de intervenção de feedback. *Boletim Psicológico*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

Kram, K. E. (1985). *Mentoring no trabalho: Relacionamentos de desenvolvimento na vida organizacional*. Scott Foresman.

Aprendizagem do LinkedIn. (2018). *Relatório de aprendizagem no local de trabalho de 2018*. Corporação LinkedIn.

Aprendizagem do LinkedIn. (2025). *Relatório de aprendizagem no local de trabalho 2025*. Corporação LinkedIn.

Lombardo, M. M., e Eichinger, R. W. (1996). *O planejador de desenvolvimento de arquiteto de carreira*. Lominger.

Londres, M., & Smither, J. W. (1999). Autodesenvolvimento empoderado e aprendizado contínuo. *Gestão de Recursos Humanos*, 38(1), 3-15. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M)

Maxwell, J. C. (2011). *Os 5 níveis de liderança: Passos comprovados para maximizar seu potencial*. Rua Center.

McCall, M. W., Lombardo, M. M. e Morrison, A. M. (1988). *As lições da experiência: Como executivos bem-sucedidos se desenvolvem no trabalho*. Livros de Lexington.

McKinsey. (2023) *Desenvolvimento no futuro do trabalho*. McKinsey & Empresa.

Meyers, M. C., e van Woerkom, M. (2014). A influência das filosofias subjacentes na gestão de talentos: Teoria, implicações para a prática e agenda de pesquisa. *Jornal de Negócios Mundiais*, 49(2), 192-203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>

Noel R. A. (2017). *Treinamento e desenvolvimento de funcionários* (7a ed.). Educação McGraw-Hill.

J. Passmore (2010). *Excelência em coaching: O guia da indústria* (2a ed.). Página Kogan.

W. Rothwell J. (2010). *Planejamento de sucessão eficaz: Garantir a continuidade da liderança e construir talentos de dentro* (4a ed.). AMACOM.

Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: A arte e a prática da organização de aprendizagem*. Dia duplo.

Silzer, R., e Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Gestão de talentos orientada por estratégia: Um imperativo de liderança*. Jossey-Baixo.

Spears, L. C. (2010). Liderança de caráter e servo: Dez características de líderes eficazes e atenciosos. *O Jornal de Virtudes e Liderança*, 1(1), 25-30.

Microsistemas solares. (2020). *Resultados do programa de orientação: Resumo executivo*. Sun Microsistemas, Inc.

White, E. G. (1903). *Educação*. Casa Editora Brasileira.

J. Whitmore (2009). *Coaching para desempenho: CRESCendo o potencial e o propósito humano* (4a ed.). Nicholas Brealey.

Experiências Passadas	Documentos	Experiências Futuras	Documentos
Mestrado e Pos graduação pastores	Matricula/Mensagens Watsap	Mestrado e Pos Graduação pastores	Watsap
Cads	Agenda	Mentoria	
Concilios de Educação continua	Agenda/Fotos/Mensagens de watsap	PGPS	
Festival de ES	Agendas/Fotos/Mensagens de watsap	Concilios Ministerias	Fotos/Programa
Concilio de Mordomia	Fotos/Programa/Mensagens de watsap		
Escola de Evangelismo	Fotos/ Mensagens de watsap		
Cursos Professores apaixonado	Fotos/Programa/Mensagens de watsap		
PGPS	Fotos		