

Desenvolvimento humano, liderança e gestão de competências: novas abordagens teóricas e práticas para organizações do século XXI

Human development, leadership and competency management: new theoretical and practical approaches for 21st century organizations

Zacarias Samba dos Santos¹

RESUMO

O desenvolvimento humano, a liderança e a gestão de competências constituem, na contemporaneidade, os três eixos estratégicos mais determinantes para a criação de organizações sustentáveis, inovadoras e capazes de prosperar em ambientes de complexidade crescente. O presente artigo propõe uma análise integrada e crítica dessas três dimensões, articulando abordagens teóricas emergentes, neurociência da liderança, psicologia positiva organizacional, desenvolvimento de adultos, competências dinâmicas e liderança integral com práticas organizacionais contemporâneas documentadas na literatura científica. A investigação fundamenta-se em revisão integrativa da literatura atualizada e relevante, indexada nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar. Os resultados evidenciam que as abordagens clássicas de liderança e gestão de competências baseadas em traços, comportamentos e estruturas hierárquicas revelam-se insuficientes para os desafios das organizações do século XXI, que exigem líderes com elevada maturidade cognitiva, emocional e ética, capazes de desenvolver o potencial humano integral de suas equipes em contextos ambíguos e em permanente transformação. A análise demonstra ainda que o desenvolvimento humano, quando concebido de forma integral contemplando dimensões cognitivas, emocionais, sociais e de propósito, constitui o fundamento mais sólido tanto para a liderança eficaz quanto para a gestão sustentável de competências organizacionais. Conclui-se com a proposição de um modelo integrado e cinco estratégias práticas de desenvolvimento humano, liderança e competências, com aplicações específicas ao contexto das organizações angolanas em processo de modernização.

¹ Doutor em Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Saurimo | Universidade Lueji Ankonde, Angola
E-mail: zacassantos@gmail.com - ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>

Palavras-chave: Desenvolvimento humano; Liderança contemporânea; Gestão de competências; Psicologia positiva organizacional; Neurociência da liderança.

ABSTRACT

Human development, leadership, and competency management currently constitute the three most decisive strategic axes for the creation of sustainable, innovative organizations capable of thriving in increasingly complex environments. This article proposes an integrated and critical analysis of these three dimensions, articulating emerging theoretical approaches, leadership neuroscience, positive organizational psychology, adult development, dynamic competencies, and integral leadership with contemporary organizational practices documented in the scientific literature. The investigation is based on an integrative review of updated and relevant literature indexed in the Scopus, Web of Science, SciELO, and Google Scholar databases. The results show that classical approaches to leadership and competency management based on traits, behaviors, and hierarchical structures are insufficient to address the challenges faced by 21st-century organizations, which require leaders with high cognitive, emotional, and ethical maturity, capable of developing the full human potential of their teams in ambiguous and constantly changing contexts. The analysis also demonstrates that human development, when conceived in an integral manner encompassing cognitive, emotional, social, and purpose-related dimensions, constitutes the strongest foundation for both effective leadership and the sustainable management of organizational competencies. The study concludes by proposing an integrated model and five practical strategies for human development, leadership, and competency management, with specific applications to the context of Angolan organizations undergoing modernization.

Keywords: Human development. Contemporary leadership. Competency management. Positive organizational psychology. Leadership neuroscience.

1. INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passou por transformações profundas e aceleradas nas primeiras décadas do século XXI. A convergência de quatro forças simultâneas digitalização tecnológica, globalização dos mercados, diversificação das forças de trabalho e emergência de novas expectativas das pessoas em relação ao trabalho e ao propósito redesenhou radicalmente os desafios das organizações e os requisitos da liderança eficaz (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024). Neste contexto, o desenvolvimento humano, a liderança e a gestão de competências deixaram de ser funções periféricas de recursos humanos para se

tornarem as alavancas estratégicas mais determinantes da competitividade e da sustentabilidade organizacional.

O desenvolvimento humano, em sua concepção mais abrangente e contemporânea, transcende o treinamento técnico e a capacitação funcional. Segundo fundamentado nas contribuições da psicologia do desenvolvimento adulto, da psicologia positiva, da neurociência cognitiva e da teoria integral (KEGAN, 1982), (WILBER, 2000), (ROCK; SCHWARTZ, 2006) e (SELIGMAN, 2011). O desenvolvimento humano nas organizações modernas orienta-se para o florescimento integral das pessoas e o desenvolvimento simultâneo de competências técnicas, emocionais, cognitivas, relacionais e de propósito, que habilita indivíduos a contribuírem de forma plena e sustentável para os objetivos coletivos.

A liderança, por sua vez, encontra-se em um momento de revisão paradigmática profunda. Seis gerações de teorias acumuladas ao longo de mais de um século desde as teorias dos traços até a liderança quântica e adaptativa revelam uma trajetória de crescente complexidade e de progressiva democratização do poder nas organizações. O líder do século XXI não é mais o herói solitário que decide e comanda: é o arquiteto de ambientes em que o talento humano pode florescer, a inteligência coletiva pode emergir e a mudança pode acontecer com autenticidade e propósito (SCHARMER, 2009; WORLD ECONOMIC FORUM, 2024).

A gestão de competências, no mesmo sentido, evoluiu de simples catálogo de habilidades técnicas para arquitetura estratégica que conecta o potencial humano individual aos objetivos organizacionais e às demandas de um ambiente em permanente transformação. Os modelos contemporâneos de competências das competências dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997), às competências para o século XXI do World Economic Forum (2023) exigem uma revisão profunda das práticas de mapeamento, avaliação e desenvolvimento de competências nas organizações.

O presente artigo tem como objetivo analisar criticamente as relações e interdependências entre desenvolvimento humano, liderança e gestão de competências, identificando as abordagens teóricas mais robustas e as práticas organizacionais mais eficazes para o contexto contemporâneo, com atenção especial às implicações para as organizações angolanas. A questão central que orienta a investigação é: quais são as novas abordagens teóricas e práticas de desenvolvimento humano, liderança e gestão de competências mais relevantes para as organizações do século XXI, e como podem ser aplicadas ao contexto organizacional angolano?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Evolução das Teorias de Liderança: Seis Gerações de Conhecimento.

A trajetória histórica das teorias de liderança constitui um dos mais ricos laboratórios do pensamento em gestão, revelando como a compreensão da liderança se transformou em resposta às mudanças do contexto social, econômico e tecnológico. A Tabela 1 apresenta uma síntese comparativa das seis gerações de teorias de liderança identificadas na literatura, com indicação dos pressupostos centrais, limitações e períodos históricos de predominância.

Tabela 1 — Evolução histórica das teorias de liderança: seis gerações comparadas.

Geração	Teoria	Pressuposto Central	Limitação	Período
1ª Geração	Teoria dos Traços	Líderes nascem com características inatas de personalidade e inteligência	Ignora o contexto e a aprendizagem da liderança	1900–1940
2ª Geração	Teorias Comportamentais (Ohio, Michigan)	A liderança pode ser aprendida por meio de comportamentos orientados para tarefas e pessoas	Descuida variáveis situacionais	1940–1960
3ª Geração	Teorias Contingenciais (Fiedler, Hersey-Blanchard)	A eficácia do líder depende do ajuste entre estilo e situação	Dificuldade de diagnóstico situacional preciso	1960–1980
4ª Geração	Liderança Transformacional e Transacional (Bass)	Líderes inspiram seguidores a superarem interesses pessoais em prol de visão coletiva	Risco de idealização do líder carismático	1980–2000
5ª Geração	Liderança Servidora, Autêntica e Distribuída	Liderança como serviço ao desenvolvimento humano, autenticidade e distribuição de poder	Implementação complexa em culturas hierárquicas	2000–2015
6ª Geração	Liderança Adaptativa, Quântica e Ambidestra	Líderes navegam em ambiguidade, equilibram exploração e exploração, lideram sistemas vivos	Exige elevada maturidade cognitiva e emocional	2015–presente

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Bass e Bass (2008), Northouse (2021), Scharmer (2009) e World Economic Forum (2024).

A sexta geração de teorias representada pela liderança adaptativa, quântica e ambidestra é a mais relevante para os desafios organizacionais contemporâneos. A liderança adaptativa distingue desafios técnicos, passíveis de solução com conhecimentos existentes, e desafios adaptativos, que requerem aprendizagem coletiva, mudança comportamental e redefinição de

pressupostos organizacionais (TEWARI; DHINGRA, 2024). A maior parte dos desafios realmente importantes que as organizações enfrentam hoje são: digitalização, diversidade, sustentabilidade, propósito é de natureza adaptativa, e por isso requer líderes com capacidade de mobilizar coletividades para aprenderem e mudarem, e não apenas gestores eficientes de processos.

A liderança ambidestra, conceito desenvolvido por O'Reilly e Tushman (2004), descreve a capacidade dos líderes de equilibrar simultaneamente a exploração o refinamento e a eficiência dos processos existentes e a exploração a busca de inovação e de novas oportunidades. Esta ambidestria cognitiva e comportamental é particularmente desafiante, pois as demandas de eficiência operacional e as demandas de inovação estratégica frequentemente entram em tensão, exigindo do líder elevada tolerância à ambiguidade e sofisticada capacidade de contextualização das decisões.

2.2 Modelos de Gestão de Competências: Análise Comparativa.

A gestão de competências evoluiu de uma abordagem centrada no indivíduo e orientada para o cargo para uma perspectiva sistêmica que integra competências individuais, organizacionais e estratégicas numa arquitetura coerente de desenvolvimento e vantagem competitiva. A Tabela 2 apresenta uma análise comparativa dos seis modelos de gestão de competências mais influentes na literatura científica e na prática organizacional.

Tabela 2 — Análise comparativa de modelos de gestão de competências.

Modelo	Autores	Unidade de Análise	Foco Principal	Aplicação Prática
CHA — Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	Bloom (1956); Durand (1998)	Indivíduo	Decomposição analítica das competências em dimensões cognitivas, procedimentais e atitudinais	Mapeamento e avaliação de competências individuais
Competências Essenciais (Core Competencies)	Prahalad e Hamel (1990)	Organização	Identificação das competências que diferenciam estrategicamente a organização no mercado	Estratégia competitiva, portfólio de negócios
Gestão por Competências	Fleury e Fleury (2001);	Indivíduo e Organização	Alinhamento entre competências individuais,	RH estratégico, desenvolvimento de lideranças

	Zarifian (2001)		organizacionais e estratégia de negócios	
Competências Dinâmicas	Teece, Pisano e Shuen (1997)	Organização	Capacidade de reconfigurar competências em ambientes de mudança acelerada	Inovação, transformação digital, adaptação estratégica
Modelo Iceberg de Competências	Spencer e Spencer (1993); McClelland (1973)	Indivíduo	Distingue competências visíveis (conhecimentos e habilidades) das subjacentes (motivos, traços, autoconceito)	Seleção, desenvolvimento e coaching de lideranças
Competências para o Século XXI	World Economic Forum (2023); OCDE (2019)	Indivíduo e Sociedade	Pensamento crítico, criatividade, colaboração, comunicação, literacia digital e socioemocionais	Educação, formação profissional, desenvolvimento de talentos

Fonte: elaborado pelo autor; baseado em Prahalad e Hamel (1990), Fleury e Fleury (2001), Teece, Pisano e Shuen (1997), Spencer e Spencer (1993) e WEF (2023).

2.2.1 O Modelo CHA e suas Limitações Contemporâneas.

O modelo CHA Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, baseado na taxonomia de Bloom (1956), e operacionalizado por Durand (1998), representa a abordagem analítica mais difundida na gestão de competências. Sua principal contribuição é a decomposição das competências em dimensões tratáveis e mensuráveis, facilitando o mapeamento e a avaliação. Contudo, a literatura contemporânea aponta limitações significativas: o modelo tende a reduzir competências complexas a listas de atributos isolados, subestimando a natureza sistêmica e contextual das competências; e a dimensão atitudinal a mais determinante para o desempenho é também a mais difícil de desenvolver e avaliar com precisão (FLEURY; FLEURY, 2001).

A perspectiva de Zarifian (2001), oferece um avanço importante ao definir competência não como um conjunto de atributos, mas como a "tomada de iniciativa e de responsabilidade diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara". Esta definição orientada para a ação situa a competência no encontro entre o potencial do indivíduo e as demandas de situações específicas, superando a lógica do catálogo estático de atributos e aproximando a gestão de competências da realidade viva das organizações.

2.2.2 Competências Dinâmicas: A Dimensão Estratégica da Adaptabilidade.

O conceito de competências dinâmicas, proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), representa a contribuição mais influente para conectar a gestão de competências à estratégia organizacional em ambientes de mudança acelerada. As competências dinâmicas são definidas como a capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta a mudanças rápidas do ambiente. Distinguem-se das competências operacionais que permitem à organização fazer o que faz bem hoje por capacitarem a organização a mudar o que faz e como faz, em função das transformações do mercado e da tecnologia.

No contexto das organizações angolanas, o desenvolvimento de competências dinâmicas é particularmente estratégico. A transformação econômica em curso com a diversificação produtiva, a digitalização e a integração progressiva em mercados regionais e globais exige que as organizações e seus líderes desenvolvam a capacidade de aprender mais rápido do que o ambiente muda. As organizações que dependem exclusivamente de competências estabelecidas em ambientes anteriores, seja o do petróleo, seja o das empresas públicas em monopólio correm risco de obsolescência acelerada (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

2.3 Novas Abordagens de Desenvolvimento Humano nas Organizações.

A Tabela 3 apresenta seis abordagens contemporâneas de desenvolvimento humano com relevância organizacional, comparando seus princípios fundamentais e suas contribuições específicas para a liderança e para a gestão de competências.

Tabela 3 — Abordagens contemporâneas de desenvolvimento humano e suas implicações para a liderança.

Abordagem	Autores de Referência	Princípios Fundamentais	Contribuição para a Liderança
Desenvolvimento Baseado em Forças (Strengths-Based)	Seligman (2002); Buckingham e Clifton (2001)	Focar no desenvolvimento dos pontos fortes em vez de corrigir fraquezas gera maior engajamento e desempenho	Líderes identificam e potenciam os talentos únicos de cada membro da equipe
Desenvolvimento de Adultos (Adult Development Theory)	Kegan (1982); Loevinger (1976)	Adultos desenvolvem estruturas progressivamente mais complexas de significado — do socializador ao autodeterminado ao transformador	Líderes em estágios superiores de desenvolvimento conduzem mudanças mais profundas e sustentáveis

Psicologia Positiva Organizacional	Seligman (2011); Luthans (2002)	Capital psicológico (PsyCap): autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo como preditores de desempenho	Liderança que desenvolve PsyCap potencia o florescimento individual e organizacional
Mindfulness e Liderança Contemplativa	Kabat-Zinn (1994); George (2015)	Presença plena, regulação emocional e atenção intencional como base da liderança consciente e autêntica	Redução de vieses decisórios, aumento da empatia e da qualidade das relações de liderança
Neurociência da Liderança	Rock e Schwartz (2006); Goleman (1995)	O cérebro humano processa ameaças sociais (SCARF: status, certeza, autonomia, relacionamento, equidade) com a mesma intensidade que ameaças físicas	Líderes que ativam o sistema de recompensa neurológico criam ambientes de alto desempenho e segurança psicológica
Desenvolvimento Humano Integral (Integral Theory)	Wilber (2000); Torbert (2004)	O desenvolvimento humano ocorre em múltiplas linhas (cognitiva, emocional, moral, espiritual) e níveis (pré-convencional, convencional, pós-convencional)	Liderança integral integra perspectivas interior-exterior e individual-coletivo para transformações sistêmicas

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Seligman (2011), Kegan (1982), Luthans (2002), Rock e Schwartz (2006), Kabat-Zinn (1994) e Wilber (2000).

2.3.1 Neurociência da Liderança: O Modelo SCARF.

A neurociência da liderança campo emergente que aplica descobertas das neurociências cognitiva e afetiva à compreensão do comportamento humano nas organizações oferece contribuições de grande relevância prática para líderes e gestores. O modelo SCARF, desenvolvido por Rock e Schwartz (2006), identifica cinco domínios sociais que o cérebro humano processa como ameaças ou recompensas com intensidade equivalente às ameaças e recompensas físicas: Status (percepção de posição relativa em relação aos outros), Certainty (necessidade de previsibilidade e clareza), Autonomy (percepção de controle sobre as próprias ações), Relatedness (segurança das relações sociais) e Fairness (percepção de equidade e justiça).

As implicações práticas do modelo SCARF para a liderança são profundas e concretas. Líderes que inadvertidamente ativam o sistema de ameaça social dos colaboradores através de críticas públicas que ameaçam o status, de mudanças repentinas que geram incerteza, de microgestão que elimina a autonomia, de favoritismo que viola a equidade produzem estados neurológicos de defesa que reduzem a capacidade cognitiva, a criatividade e a cooperação. Ao

contrário, líderes que conscientemente ativam os domínios de recompensa do SCARF reconhecendo contribuições, comunicando com transparência, delegando autonomia, construindo relações de confiança e garantindo equidade de tratamento criam condições neurológicas para o florescimento do potencial humano (ROCK; SCHWARTZ, 2006).

2.3.2 Psicologia Positiva e Capital Psicológico Organizacional.

A psicologia positiva, fundada por Martin Seligman no final dos anos 1990 como reação ao foco histórico da psicologia clínica nas patologias e disfunções, orientou-se para o estudo científico do que torna a vida e as organizações mais prósperas, significativas e resilientes. No campo organizacional, Fred Luthans (2002), desenvolveu o conceito de Capital Psicológico (PsyCap), definido como um estado psicológico positivo de desenvolvimento composto por quatro dimensões: autoeficácia (confiança na própria capacidade de mobilizar motivação e recursos cognitivos para executar tarefas específicas), esperança (agência e capacidade de identificar caminhos alternativos para os objetivos), resiliência (capacidade de se recuperar de adversidades e se adaptar a mudanças) e otimismo (explicação positiva dos eventos passados e expectativas positivas sobre o futuro).

Estudos meta-analíticos revisados no âmbito desta investigação demonstram que o PsyCap é um preditor significativo de desempenho individual e organizacional, com correlações positivas com satisfação no trabalho, engajamento, comportamentos de cidadania organizacional e correlações negativas com intenção de saída, cinismo e burnout. Mais relevante para a presente análise: o PsyCap é desenvolvável, intervenções estruturadas de duas a três horas demonstraram aumentos mensuráveis de PsyCap em grupos de líderes, com efeitos que se mantiveram durante semanas após a intervenção (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Esta descoberta tem implicações práticas diretas: investir no desenvolvimento do capital psicológico dos líderes e das equipes é investir na fonte mais renovável de vantagem competitiva organizacional.

2.4 Liderança Clássica versus Liderança Contemporânea: Análise Comparativa.

A Tabela 4 apresenta uma análise comparativa sistemática entre os paradigmas de liderança clássica, predominantes no século XX, e os paradigmas de liderança contemporânea, emergentes no século XXI, em sete dimensões estratégicas.

Tabela 4 — Liderança clássica versus liderança contemporânea: análise comparativa em sete dimensões.

Dimensão	Liderança Clássica (Séc. XX)	Liderança Contemporânea (Séc. XXI)
Papel do Líder	Comandar, controlar e decidir centralizadamente; autoridade hierárquica como fonte de poder	Facilitar, inspirar e desenvolver; autoridade como serviço ao crescimento das pessoas e dos sistemas
Relação com o Erro	O erro é punido e ocultado; cultura de perfeição e intolerância ao fracasso	O erro é aprendizagem; cultura de segurança psicológica e experimentação disciplinada
Tomada de Decisão	Centralizada no líder; baseada em experiência passada e autoridade posicional	Distribuída e colaborativa; baseada em dados, diversidade de perspectivas e inteligência coletiva
Desenvolvimento de Pessoas	Treinamento técnico para execução de tarefas definidas; foco no desempenho de curto prazo	Desenvolvimento integral de competências, propósito e potencial humano; foco no crescimento sustentável
Gestão da Diversidade	Homogeneidade como ideal; diversidade tolerada mas não valorizada estrategicamente	Diversidade como vantagem competitiva; inclusão como condição de inovação e performance coletiva
Relação com a Tecnologia	Ferramenta de controle e eficiência; líderes como gestores de sistemas técnicos	Parceria humano-máquina; líderes como curadores de significado em ambientes altamente tecnológicos
Horizonte Temporal	Curto e médio prazo; metas trimestrais e anuais como referências centrais	Perspectiva de longo prazo; propósito e legado como orientadores das decisões estratégicas

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Bass e Bass (2008), Heifetz, Grashow e Linsky (2009), Northouse (2021) e WEF (2023).

A análise comparativa evidencia que a transição paradigmática da liderança clássica para a liderança contemporânea não é uma simples evolução de técnicas, mas uma transformação profunda de valores, pressupostos e identidade do líder. O líder contemporâneo mais eficaz não é aquele que detém mais conhecimento técnico ou mais autoridade hierárquica, mas aquele que possui maior capacidade de criar condições para que outros pensem melhor, se desenvolvam mais rapidamente e contribuam mais plenamente. Esta "liderança como desenvolvimento" descrita por Kegan e Lahey (2016), como a mais madura expressão da liderança organizacional exige, paradoxalmente, uma profunda transformação interior do próprio líder: de orientação egocêntrica para orientação etnocêntrica e, progressivamente, para orientação mundocêntrica.

No contexto angolano, esta transição paradigmática encontra tanto ressonâncias quanto tensões específicas. As culturas tradicionais angolanas apresentam valores de coletivismo, respeito pelos mais velhos e orientação comunitária que convergem com aspectos da liderança servidora e da liderança distributiva valores que a liderança contemporânea reabilita após décadas de supremacia do individualismo gerencial ocidental. Ao mesmo tempo, as estruturas hierárquicas rígidas e a cultura de deferencialismo que caracteriza muitas organizações angolanas públicas e privadas representam resistências específicas à distribuição de poder e à delegação de autonomia que a liderança contemporânea pressupõe.

2.5 O Triângulo Virtuoso: Desenvolvimento Humano, Liderança e Competências.

A integração teórica das três dimensões analisadas desenvolvimento humano, liderança e gestão de competências revela uma relação de interdependência sistêmica que pode ser compreendida como um triângulo virtuoso: o desenvolvimento humano integral alimenta a liderança eficaz, que por sua vez cria as condições organizacionais para o desenvolvimento e a aplicação plena das competências, que retroalimenta o desenvolvimento humano num ciclo progressivamente mais elevado de desempenho e florescimento.

Kegan e Lahey (2016), na obra "An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization", propõem o conceito de Organização Deliberadamente Desenvolvidor (DDO) aquela que coloca o desenvolvimento dos seus membros no centro da estratégia, não como uma atividade paralela ao trabalho real, mas como o trabalho real em si. Em uma DDO, cada desafio profissional é também uma oportunidade de crescimento pessoal, cada feedback é um instrumento de desenvolvimento, e cada relação é um contexto de aprendizagem mútua. As organizações que adotam este paradigma reportam resultados extraordinários: maior retenção de talentos, maior inovação, maior adaptabilidade e paradoxalmente maior desempenho financeiro.

O modelo de maturidade da liderança proposto por Torbert e Cook-Greuter (2004), baseado em mais de 40 anos de pesquisa sobre desenvolvimento adulto em contextos organizacionais, demonstra que apenas uma minoria dos líderes estimada entre 5% e 10% da população gerencial opera nos estágios mais avançados de desenvolvimento (Strategist, Alchemist e Ironist), caracterizados pela capacidade de transformação sistêmica, liderança de paradoxos e facilitação do desenvolvimento de outros. A maioria dos líderes opera em estágios intermediários (Achiever e Individualist), eficazes para ambientes relativamente estáveis mas insuficientes para os desafios adaptativos contemporâneos. Investir no desenvolvimento da

maturidade de liderança e não apenas nas competências técnicas ou nos comportamentos de gestão é o alavancador mais potente de transformação organizacional sustentável.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo e Natureza da Pesquisa.

A presente investigação é de natureza qualitativa, exploratória e analítico-descritiva, com abordagem de revisão integrativa da literatura. A escolha metodológica justifica-se pela natureza multidimensional e contextualmente sensível dos fenômenos estudados desenvolvimento humano, liderança e gestão de competências, que integram dimensões psicológicas, organizacionais, culturais e estratégicas que resistem à redução quantitativa simplificadora (CRESWELL, 2014). O carácter exploratório reflete a intenção de mapear e sintetizar as fronteiras mais avançadas do conhecimento nestas três áreas, identificando conexões e complementaridades ainda insuficientemente exploradas na literatura.

3.2 Protocolo de Revisão Integrativa.

O protocolo de revisão integrativa seguiu as seis etapas propostas por Whitemore e Knafl (2005): identificação do problema e formulação da questão de pesquisa; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; identificação e seleção das publicações; avaliação crítica da qualidade dos estudos; análise e síntese dos dados; e apresentação dos resultados. A cobertura temporal abrangeu publicações de 2005 a 2025, com inclusão de obras clássicas anteriores reconhecidas como fundamentos consolidados do campo.

A estratégia de busca foi conduzida nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, utilizando os descritores: "human development organizations", "contemporary leadership theories", "competency management", "adult development leadership", "positive psychology organizations", "leadership neuroscience", "dynamic capabilities", e equivalentes em português.

3.3 Procedimentos de Análise.

A análise dos dados procedeu-se através de três abordagens complementares e sequenciais: análise temática, que identificou e categorizou os principais núcleos conceituais emergentes teorias de liderança, modelos de competências, abordagens de desenvolvimento humano e estratégias de integração; análise comparativa sistemática, que examinou convergências, divergências e complementaridades entre as diferentes abordagens teóricas, materializadas

nas quatro tabelas comparativas apresentadas na fundamentação teórica; e síntese analítica crítica, que articulou os resultados em uma perspectiva integradora, orientada para a proposição de estratégias práticas aplicáveis ao contexto das organizações angolanas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O Estado da Liderança e do Desenvolvimento Humano nas Organizações Angolanas.

A análise do contexto organizacional angolano, a partir dos relatórios do CEIC (2022), do Banco Mundial (2022), e da literatura sobre gestão em economias africanas emergentes, revela um quadro de transição entre paradigmas de liderança. As organizações angolanas especialmente as públicas e as de grande porte no setor privado ainda operam predominantemente com modelos de liderança de segunda e terceira gerações: ênfase na autoridade hierárquica, centralização decisória, controle de processos e orientação para resultados de curto prazo. Estes modelos, eficazes para ambientes relativamente estáveis e tarefas predominantemente técnicas, revelam-se crescentemente insuficientes diante dos desafios de modernização, digitalização e competitividade que Angola enfrenta.

Um achado relevante da literatura sobre liderança em contextos africanos é a tensão entre os valores das culturas tradicionais coletivismo, ubuntu (a filosofia "eu sou porque nós somos"), orientação para o bem comum e respeito pelos mais velhos e os modelos de gestão importados do Ocidente, predominantemente individualistas e orientados para resultados financeiros de curto prazo (KAMOCHE; CHIZEMA; MELLAHI, 2012). Esta tensão pode ser reencadrada como uma oportunidade: os valores do ubuntu e do coletivismo africano são profundamente convergentes com os princípios da liderança servidora, da liderança distributiva e da organização deliberadamente desenvolvimental abordagens que a literatura internacional reconhece como as mais eficazes para o século XXI. Angola pode, neste sentido, não apenas adotar as melhores práticas globais de liderança, mas contribuir com uma perspectiva culturalmente enraizada de liderança coletiva e comunitária.

Os desafios mais urgentes identificados no contexto angolano são: o déficit de líderes com competências de gestão contemporâneas estimado em mais de 70% das posições de liderança intermediária e sênior, segundo relatórios do Banco Mundial (2022); a insuficiência de sistemas estruturados de desenvolvimento de lideranças nas organizações; e a ausência de práticas sistemáticas de gestão de competências alinhadas às estratégias organizacionais.

Superar estes déficits é condição para que as organizações angolanas possam competir eficazmente no ambiente econômico em transformação.

4.2 Inteligência Emocional como Fundamento da Liderança Eficaz.

A inteligência emocional (IE), sistematizada por Goleman (1995), a partir dos trabalhos de Salovey e Mayer (1990), constitui um dos construtos mais robustamente associados à eficácia da liderança na literatura empírica. Definida como a capacidade de reconhecer, compreender, gerenciar e utilizar eficazmente as emoções próprias e dos outros, a IE compõe-se de cinco domínios: autoconsciência, autorregulação, motivação intrínseca, empatia e habilidades sociais. Meta-análises de estudos publicados entre 2000 e 2020 demonstram que a IE explica entre 20% e 30% do desempenho de líderes, superando o coeficiente de inteligência cognitiva (QI) como preditor de eficácia em posições de liderança (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

A relevância da IE para o desenvolvimento humano e a gestão de competências é multidimensional. Do ponto de vista do desenvolvimento humano, a IE é simultaneamente uma competência a desenvolver e o veículo pelo qual outras competências se desenvolvem: sem autoconsciência, não há aprendizagem genuína; sem empatia, não há desenvolvimento de outros; sem autorregulação, não há sustentabilidade do desempenho sob pressão. Do ponto de vista da gestão de competências, a IE é a meta-competência que habilita o líder a identificar, desenvolver e mobilizar as competências de suas equipes de forma contextualizada e humanizadora.

No contexto angolano, o desenvolvimento de inteligência emocional nos líderes representa uma prioridade de alto impacto e relativamente baixo custo. Programas de desenvolvimento de IE baseados em práticas de autoconhecimento, feedback estruturado, mindfulness e coaching demonstram resultados mensuráveis em 6 a 12 meses de intervenção consistente, com efeitos positivos na qualidade das relações de trabalho, na retenção de talentos, na gestão de conflitos e na capacidade de conduzir processos de mudança (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

4.3 O Modelo 70-20-10 e a Aprendizagem Experiencial na Gestão de Competências.

Segundo o Lombardo; Eichinger (1996), o modelo 70-20-10, desenvolvido pelo Center for Creative Leadership a partir de pesquisas extensivas sobre como líderes eficazes desenvolvem suas competências, propõe que aproximadamente 70% do desenvolvimento de competências ocorre por meio de experiências desafiadoras no trabalho real projetos novos, situações de

crise, liderança de equipes diversas, exposição a contextos desconhecidos; 20% ocorre por meio de interações com outras pessoas mentoria, coaching, redes de aprendizagem, feedback de pares; e apenas 10% ocorre por meio de aprendizagem formal estruturada cursos, treinamentos, conferências.

A implicação prática deste modelo é revolucionária para a gestão de competências: a maior parte do investimento em desenvolvimento de competências nas organizações está alocada para os 10% menos eficazes (cursos e treinamentos), e insuficientemente alocada para os 70% mais eficazes (experiências desafiadoras no trabalho). Uma gestão de competências verdadeiramente eficaz precisa redesenhar as trajetórias de desenvolvimento dos líderes para incluir, de forma intencional e estruturada, experiências desafiadoras que estejam à beira de sua zona de conforto, o espaço onde a aprendizagem mais profunda ocorre. A mentoria e o coaching devem ser utilizados como suporte reflexivo para maximizar a aprendizagem das experiências vividas.

Para as organizações angolanas, o modelo 70-20-10 sugere uma reorientação estratégica dos investimentos em desenvolvimento: menos ênfase em treinamentos formais desconectados da prática, e mais ênfase em programas estruturados de rotação de funções, projetos desafiadores, comunidades de prática, mentoria reversa em que líderes mais jovens e digitalmente nativos partilham conhecimentos com líderes sênior e sistemas de coaching interno que tornem cada experiência de trabalho uma oportunidade de aprendizagem explícita.

4.4 Estratégias Integradas: Proposição de um Modelo Aplicado.

Com base na síntese da literatura revisada e na análise do contexto organizacional angolano, a Tabela 5 apresenta cinco estratégias integradas para o desenvolvimento simultâneo de competências de desenvolvimento humano, liderança e gestão de competências nas organizações.

Tabela 5 — Estratégias integradas de desenvolvimento humano, liderança e gestão de competências.

Estratégia	Descrição e Ações Prioritárias	Resultado Esperado
Mapeamento Estratégico de Competências	Identificar as competências críticas alinhadas à estratégia organizacional; criar dicionários de competências por nível e função; atualizar periodicamente em função das mudanças do ambiente	Clareza sobre o gap de competências, base para planos de desenvolvimento direcionados e eficazes

Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL)	Estruturar trilhas de desenvolvimento para líderes em formação, emergentes e sênior; combinar formação formal, coaching, mentoring e aprendizagem por experiência (70-20-10)	Pipeline de liderança robusto, sucessão planejada e cultura de desenvolvimento contínuo
Avaliação 360° e Feedback Contínuo	Implementar avaliações de competências com múltiplas fontes (superiores, pares, subordinados, clientes); criar cultura de feedback frequente e desenvolvimento baseado em evidências	Autoconhecimento ampliado, desenvolvimento acelerado e alinhamento entre percepção própria e dos outros
Comunidades de Prática e Aprendizagem Social	Criar espaços estruturados de partilha de conhecimento entre líderes e profissionais; promover aprendizagem por pares, estudos de caso e reflexão coletiva sobre experiências reais	Transferência de conhecimento tácito, inovação incremental e fortalecimento da identidade profissional
Desenvolvimento de Capital Psicológico	Implementar programas de desenvolvimento de autoeficácia, resiliência, esperança e otimismo; integrar práticas de mindfulness e bem-estar organizacional na cultura de liderança	Maior engajamento, saúde mental, desempenho sustentável e capacidade de navegação em ambientes complexos

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Kegan e Lahey (2016), Lombardo e Eichinger (1996), Luthans, Youssef e Avolio (2007) e Senge (1990).

A primeira estratégia de mapeamento estratégico de competências é o ponto de partida indispensável para qualquer sistema coerente de gestão de competências. Sem clareza sobre quais competências são críticas para a estratégia organizacional, os investimentos em desenvolvimento tendem a ser dispersos, desalinhados e de baixo impacto. O mapeamento deve articular três níveis: as competências essenciais da organização (Core Competencies), as competências funcionais exigidas por cada área ou função, e as competências de liderança esperadas em cada nível hierárquico. A participação ativa dos líderes no processo de mapeamento e não apenas das equipes de RH é condição para que o resultado seja estrategicamente relevante e organizacionalmente legítimo.

A segunda estratégia Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) reconhece que a liderança é a alavanca multiplicadora de todas as outras iniciativas de desenvolvimento: líderes que se desenvolvem criam ambientes onde outros se desenvolvem, gerando um efeito cascata de aprendizagem e florescimento organizacional. Um PDL contemporâneo e eficaz deve combinar, no espírito do modelo 70-20-10, experiências desafiadoras estruturadas

(70%), mentoria e coaching por pares e externos (20%) e formação formal contextualizada (10%), organizado em trilhas adaptativas que respondem ao estágio de desenvolvimento e ao contexto específico de cada líder. A avaliação de impacto do PDL deve incluir não apenas indicadores de satisfação e aprendizagem (níveis 1 e 2 do modelo de Kirkpatrick), mas indicadores de mudança de comportamento (nível 3) e de impacto organizacional (nível 4).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou criticamente as relações e interdependências entre desenvolvimento humano, liderança e gestão de competências, propondo uma perspectiva integrada e fundamentada nas abordagens teóricas mais avançadas da literatura contemporânea. A revisão comparativa de seis gerações de teorias de liderança, seis modelos de gestão de competências e seis abordagens de desenvolvimento humano demonstrou que estamos em um momento de genuína ruptura paradigmática: as abordagens clássicas, baseadas em autoridade hierárquica, competências técnicas e desenvolvimento individual desconectado da estratégia, revelam-se crescentemente insuficientes para os desafios organizacionais do século XXI.

As novas abordagens que emergem neurociência da liderança, psicologia positiva organizacional, desenvolvimento adulto, competências dinâmicas, liderança adaptativa e teoria integral convergem em um ponto fundamental: o desenvolvimento humano integral é a base mais sólida e sustentável tanto para a liderança eficaz quanto para a gestão de competências de alto impacto. Organizações que colocam o desenvolvimento das pessoas no centro de sua estratégia, as Organizações Deliberadamente Desenvolvimentais descritas por Kegan e Lahey (2016), obtêm resultados superiores em todas as dimensões relevantes: desempenho, inovação, retenção de talentos e resiliência.

Para as organizações angolanas, o momento é simultaneamente desafiante e promissor. A transição econômica em curso exige líderes com competências que a maioria das organizações ainda não desenvolveu sistematicamente. Mas os valores culturais angolanos ubuntu, coletivismo, orientação para o bem comum convergem com os princípios da liderança contemporânea mais eficaz, oferecendo uma base cultural autêntica sobre a qual construir práticas de liderança e desenvolvimento humano que sejam ao mesmo tempo globalmente competentes e culturalmente enraizadas.

As cinco estratégias integradas propostas: mapeamento estratégico de competências, Programa de Desenvolvimento de Lideranças, avaliação 360° e feedback contínuo,

comunidades de prática e aprendizagem social, e desenvolvimento de capital psicológico constituem uma agenda operacional progressiva e adaptável às diferentes realidades organizacionais angolanas. Sua implementação no Instituto Politécnico de Saurimo e na Universidade Lueji Ankonde, como laboratórios de desenvolvimento de liderança e de gestão de competências, poderia contribuir de forma significativa para a formação de uma nova geração de líderes angolanos: tecnicamente competentes, emocionalmente maduros, culturalmente enraizados e globalmente conectados.

Como agenda de investigação futura, identificam-se quatro prioridades: estudos empíricos sobre o impacto do capital psicológico no desempenho de líderes angolanos; investigações sobre os modelos culturalmente adaptados de gestão de competências mais eficazes no contexto das Lundas e do interior angolano; pesquisas sobre a eficácia de programas de desenvolvimento de liderança baseados no modelo 70-20-10 em organizações angolanas; e análises comparativas entre estilos de liderança predominantes nas organizações públicas e privadas de Angola e seus impactos no desempenho e no engajamento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- BASS, B. M.; BASS, R. The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BLOOM, B. S. Taxonomy of educational objectives: the classification of educational goals. New York: Longmans Green, 1956.
- BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. O. Now, discover your strengths. New York: Free Press, 2001.
- CEIC. Relatório econômico de Angola 2022. Luanda: Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola, 2022.
- CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. DOI: [10.1590/S1415-65552001000500010](https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010).

- GEORGE, B. Discover your true north: becoming an authentic leader. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2015.
- GOLEMAN, D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books, 1995.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- HEIFETZ, Ronald A.; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty. The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2009.
- KABAT-ZINN, J. Wherever you go, there you are: mindfulness meditation in everyday life. New York: Hyperion, 1994.
- KAMOCHE, K.; CHIZEMA, A.; MELLAHI, K. New directions in the management of human resources in Africa. International Journal of Human Resource Management, v. 23, n. 14, p. 2825-2834, 2012. DOI: [10.1080/09585192.2012.671504](https://doi.org/10.1080/09585192.2012.671504)
- KEGAN, R. The evolving self: problem and process in human development. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- KEGAN, R.; LAHEY, L. L. An everyone culture: becoming a deliberately developmental organization. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
- KOTTER, J. P. Leading change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. The career architect development planner. Minneapolis: Lominger, 1996.
- LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. Psychological capital: developing the human competitive edge. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. DOI:[10.1037/h0034092](https://doi.org/10.1037/h0034092)
- NORTHOUSE, P. G. Leadership: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.
- OCDE. Skills outlook 2019: thriving in a digital world. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. The ambidextrous organization. Harvard Business Review, v. 82, n. 4, p. 74-81, 2004. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- ROCK, D.; SCHWARTZ, J. The neuroscience of leadership. *Strategy + Business*, v. 43, p. 1-10, 2006.
- SCHARMER, C. O. *Theory U: leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- SELIGMAN, M. E. P. *Authentic happiness*. New York: Free Press, 2002.
- SELIGMAN, M. E. P. *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press, 2011.
- SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, 1993.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- TEWARI, A.; DHINGRA, V. Adaptive leadership in the Indian IT industry. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, v. 5, n. 3, 2024. [DOI: 10.29121/shodhkosh.v5.i3.2024.6381](https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i3.2024.6381).
- TORBERT, W.; COOK-GREUTER, S. *Action inquiry: the secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.
- WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- WILBER, K. *A theory of everything: an integral vision for business, politics, science and spirituality*. Boston: Shambhala, 2000.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Future of jobs report 2023*. Geneva: World Economic Forum, 2023.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Future of Jobs Report 2024*. Geneva: World Economic Forum, 2024.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.